

GLOBAL PERSPECTIVES & INSIGHTS

Die ESG-Risikolandschaft

TEIL 1: Verstehen der ESG-Reportingstandards 2022 und danach

TEIL 2: Umsetzung, Reporting und die Rolle der Internen Revision

TEIL 3: Bewertung von ESG-Risiken (gesponsert von EY)



The Institute of
Internal Auditors

Willkommen

TEIL 1 5

Einführung 7

Nachfrage und Notwendigkeit treiben das Interesse an ESG voran.....7

Die Interne Revision ist in der Lage, ESG-Themen zu behandeln7

Planung für die Zukunft 9

Das Tempo des Wandels bringt viele Herausforderungen mit sich9

Verfolgung des regulatorischen Umfelds..... 11

Wandel durch mehr als ESG getrieben 11

Kapitalmärkte achten auf den Wert 11

Nationale regulatorische Anliegen 12

EU-Initiativen zum Finanzsektor 12

Auswahl des Reporting Rahmenwerks..... 14

Auswahl kann für Unternehmen und Kapitalmärkte entmutigend sein 14

Jüngste Entwicklungen und Dynamik 15

Schlussfolgerung 16

Interne Revision mit Risiken und Chancen 16

TEIL 2..... 17

Einführung 19

Umsetzung von ESG 20

Sicherstellung von Vollständigkeit und Korrektheit 21

Risiken im Zusammenhang mit ESG-Reporting 22

Aufgaben der Interne Revision..... 24

Prüfungssicherheit Fehler! Textmarke nicht definiert.

Beratung 25

Qualifikationen für Interne Revisoren..... 26

Schlussbetrachtung und Tipps 27

Deon Annandale 27

Luis de la Fuente..... 27

Doug Hileman 27

BEIRAT

Nur Hayati Baharuddin, CIA,
CCSA, CFSA, CGAP, CRMA
IIA Malaysia

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL
African Federation IIA

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP
IIA Netherlands

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA
IIA United Arab Emirates

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA
IIA North America

Ana Cristina Zambrano Preciado,
CIA, CCSA, CRMA
IIA Colombia

FRÜHERE AUSGABEN

Frühere Ausgaben von Global Perspectives and Insights finden Sie auf www.theiia.org/GPI.

LESER-FEEDBACK

Senden Sie Fragen oder Kommentare an globalperspectives@theiia.org.



Edward Olson	28
TEIL 3.....	29
Einführung	31
Ein verworrenes ESG-Netz	31
ESG-Bewusstsein im Jahr 2022	32
Bewusstsein, aber Unbehagen.....	32
Ausweitung der ESG-Gespräche.....	33
Branchenrelevanz kennen.....	33
Gemeinsame Verantwortung für ESG-Risiken in der gesamten Wertschöpfungskette.....	35
ESG-Risikobewertung.....	36
Die Wesentlichkeitsbeurteilung	36
Doppelte Wesentlichkeitsbeurteilung.....	37
Benchmarking.....	37
Beurteilung des Klimarisikos und anderer ESG-Risiken	37
Schlussfolgerung	39
Ein sich ständig weiterentwickelndes Risiko	39



Liebe Leserinnen und Leser,

Ich freue mich, Ihnen die erste Ausgabe von *Global Perspectives & Insights* in ihrem neuen Format vorstellen zu können, das den Internen Revisoren helfen soll, sich in den wichtigsten Risikobereichen besser zu orientieren und mehr Klarheit zu schaffen. Das neue Format fasst drei Ausgaben von Global Knowledge Brief zusammen, die sich eingehend mit einem einzigen Thema befassen und eine solide und umfassende Prüfung ermöglichen.

Wie der Titel bereits andeutet, konzentriert sich diese erste Ausgabe auf die *ESG-Risikolandschaft* in einer Zeit, in der Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen das Interesse von Aufsichtsbehörden, Investoren und Stakeholdern haben wie niemals zuvor. Die dreiteilige Serie behandelt:

Verstehen der ESG-Reportingstandards 2022 und danach

Umsetzung, Reporting und die Rolle der Internen Revision

Bewertung von ESG-Risiken

In jedem Teil werden die neuesten Entwicklungen in diesem sich entwickelnden und dynamischen Risikobereich untersucht und darauf aufgebaut. Zusammengenommen bieten sie praktische Informationen, die Ihnen helfen, neue Meldevorschriften zu antizipieren und sich darauf vorzubereiten, Ihre Interne Revision so zu positionieren, dass sie qualitativ hochwertige Dienstleistungen erbringen kann, und die Ihnen Hinweise zur Identifizierung von ESG-Risiken in Ihren Organisationen geben. Ich ermutige die Leiter der Internen Revision, die *ESG-Risikolandschaft* mit ihren Prüfungsausschüssen und der Geschäftsleitung zu teilen. Ich glaube, dass es sich um ein wertvolles Schulungsmittel für die wichtige Rolle handelt, die die Interne Revision auf der ESG-Reise einer Organisation spielen kann.

Diese Ausgabe von *Global Perspectives & Insights* und die im Laufe des Jahres folgenden Publikationen spiegeln das Engagement des IIA wider, unsere Mitglieder auf der ganzen Welt mit zeitgemäßen Denkanstößen und Erkenntnissen zu unterstützen. Ich bin davon überzeugt, dass dies dazu beitragen wird, Ihren Einfluss auf Ihre Organisation zu erhöhen und einen Mehrwert zu schaffen, wie es nur die Interne Revision kann.

Herzliche Grüße,



 @AJPugliese1



TEIL 1

Verstehen der ESG-Reportingstandards 2022 und danach



Über die Experten

Deon Annandale, CA

Deon Annandale ist CAE und General Manager für Risikomanagement und Interne Revision bei Remgro Limited, einer diversifizierten Investment-Holdinggesellschaft. In dieser Funktion ist er auch als CAE für verschiedene Beteiligungsunternehmen der Remgro-Gruppe tätig, was unabhängige Aufträge und Mandate durch die Boards dieser Unternehmen umfasst. Zuvor war Annandale Leiter der Internen Revision bei Dorbyl Limited und Regional Audit Manager bei BHP Billiton.

Luis de la Fuente, CIA, CRMA

Luis de la Fuente ist Leiter der Internen Revision für Nachhaltigkeits- und ESG-Risiken bei BBVA und berichtet an den CAE der BBVA Group, einem spanischen multinationalen Finanzdienstleister. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Internen Revision und war als Leiter der Internen Revision für BBVA Spanien, BBVA USA und BBVA Corporate & Investment Banking tätig.

Douglas Hileman, FSA, CRMA, CPEA, P.E.

Douglas Hileman verfügt über 40 Jahre Erfahrung in den Bereichen Compliance, Operations, Prüfung und nichtfinanzielle Reporting und unterstützt landesweit Kunden. Durch seine Arbeit in den Bereichen operative und Unternehmens-Compliance, EHS-Prüfung, Interne Revision und externe Prüfung (Unterstützung von Finanzprüfungen und Durchführung unabhängiger Prüfungen von Konfliktmineralien im privaten Sektor) verfügt er über Erfahrungen in vielen Bereichen und engagiert sich seit den 1980er Jahren in Fachorganisationen, die sich mit EHS-Prüfungen befassen.

Charlotta Lövstrand Hjelm, CIA, QIAL

Charlotta Lövstrand Hjelm verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung als CAE in der Internen Revision sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor. Derzeit ist sie leitende Interne Revisorin bei Länsförsäkringar AB, einem schwedischen Versicherungs- und Bankunternehmen. Zuvor war sie Senior Financial Officer (CFO) und Direktorin bei AFA Insurance. Außerdem ist sie Vorstandsmitglied der Schwedischen Audit Akademie.

Edward Olson, CIA, CFE, CPA, CA

Edward Olson ist Leiter des Bereichs Umwelt, Soziales und Governance bei MNP, einem kanadischen Wirtschaftsprüfungs-, Steuer- und Beratungsunternehmen. Er bietet außerdem Dienstleistungen in den Bereichen Risikomanagement, Interne Revision, Corporate Governance und regulatorische Compliance für Kunden aus dem privaten und öffentlichen Sektor an. Bevor er zu MNP kam, leitete Olson den Bereich Beratungsdienste bei einer anderen kanadischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Außerdem war er Leiter der Internen Revision und des Risikomanagements bei einem kanadischen Strom- und Gasvertriebs-/handelsunternehmen, Geschäftsführer eines Unternehmens für alternative Energien und Partner in einer Firma, in der er als ausgelegter CAE für Kunden aus der Finanzdienstleistungsbranche tätig war.



Einführung

Nachfrage und Notwendigkeit treiben das Interesse an ESG voran

Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG) haben für Unternehmen oberste Priorität, vor allem aufgrund der Forderungen von Stakeholdern und Leitungsorganen. Diese Anforderungen und der Bedarf an ESG- und anderen nichtfinanziellen Berichten treiben die Strategie, die Schaffung von finanziellem Wert und die Leistung in Bezug auf nichtfinanzielle Parameter voran.

Insbesondere institutionelle Anleger sind besorgt über die Auswirkungen, die ESG-Themen kurz-, mittel- und langfristig auf Risiko und Rendite haben werden. Die Kapitalmärkte wollen relevante, genaue, vergleichbare und entscheidungsnützliche Informationen für ihre Entscheidungsfindung. Und von Unternehmen wird zunehmend erwartet, dass sie ESG-Themen in ihre formalen Geschäftsprozesse einbeziehen. Andere Interessengruppen erwarten zuverlässige Daten und Informationen, um ihre eigenen Bedürfnisse zu erfüllen. All diese Anforderungen bergen Risiken – und Chancen – und schaffen die Notwendigkeit, ein angemessenes internes Kontrollumfeld für ESG zu entwickeln, wobei der Interne Revision eine Schlüsselrolle zukommt.

In dieser Ausgabe werden die wichtigsten Rahmenwerke für das Management von ESG-Risiken sowie regulatorische Bedenken und Berichtsinitiativen erörtert. Die Absicht ist es, Praktikern eine Perspektive auf die ESG-Landschaft zu bieten und einen Fahrplan für Interne Revisoren zu erstellen, um ihre Rolle in der ESG-Reise ihrer Organisationen zu festigen.

Hinweis

Nachhaltigkeit ist ein häufig verwendeter Begriff, der einen allgemeinen Fokus auf Umwelt- und Sozialfragen widerspiegelt. In dieser Ausgabe wird der Begriff Environmental, Social, and Governance (ESG) verwendet, um die vielen im Begriff ESG enthaltenen Kategorien zu unterstreichen.

Die Interne Revision ist in der Lage, ESG-Themen zu behandeln

Die Prüfung der nichtfinanziellen Reporting ist für die Interne Revision kein unbekanntes Terrain – IT, Talentmanagement oder Korruptionsbekämpfung sowie Bereiche wie Diversität fallen beispielsweise unter den Bereich der nichtfinanziellen Reporting. Die erprobten und gut etablierten Prozesse der Internen Revision in diesen Bereichen bieten eine fertige Blaupause für die Behandlung von ESG-bezogenen Themen.

Begriffe wie Nachhaltigkeit, Unternehmensverantwortung und Corporate Social Responsibility sowie nichtfinanzielle Reporting und ESG sind weithin gebräuchlich und werden allgemein verstanden. Es ist wichtig zu erkennen, dass ESG-Themen schon immer eine Rolle bei den Risiken, Chancen und Auswirkungen auf Leistung und Wert eines Unternehmens gespielt haben. Bereiche, die zu ESG gehören, umfassen:

- **Umwelt**, die Themen wie die Verwendung gefährlicher Stoffe, Wasser- und Abfallwirtschaft, Luftqualität, biologische Vielfalt und Lebensräume umfasst.
- **Soziales**, einschließlich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Vereinigungsrecht, Datenschutz, Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion, faire Löhne und andere Risikobereiche, die sich auf die Beziehung der Organisation zu ihrer Gemeinschaft beziehen können.
- **Governance**, die Rollen, Verantwortlichkeiten, Rechenschaftspflicht, Vergütung von Führungskräften und Beschwerdemechanismen umfasst. Dazu gehört auch, sich bewusst zu machen, wenn ESG ein neues Führungsmodell erfordern.

Einige Themen umfassen mehrere Kategorien. So hat beispielsweise der Klimawandel, der in der Regel als Umweltthema betrachtet wird, ebenso wie die Umweltgerechtigkeit auch soziale und politische Auswirkungen. Die COVID-19-Pandemie veranschaulicht, wie ein Gesundheits- und Sicherheitsthema alle Aspekte einer Organisation, der Lieferkette und der Wirtschaft selbst betreffen kann.



Die 17 Ziele für **nachhaltige Entwicklung** der Vereinten Nationen¹ können Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Strategien als grobe Kategorien dienen. Die UN-Ziele umfassen sowohl Bereiche, die mit ESG in Verbindung stehen (wie sauberes Wasser und Klimaschutz), als auch Bereiche, die als Teil der Nachhaltigkeit betrachtet werden können (wie Armut, Hunger und Gleichstellung der Geschlechter). Einige der Inhalte der verschiedenen Rahmenwerke, die zur Unterstützung der ESG-Governance verwendet werden, spiegeln ebenfalls einige dieser Ziele wider.

1. *The 17 Goals*, United Nations Department of Economic and Social Affairs, <https://sdgs.un.org/goals>.



Planung für die Zukunft

Unternehmen versuchen, ESG in ihre Geschäftsmodelle zu integrieren

Das Tempo des Wandels bringt viele Herausforderungen mit sich

Eine wachsende Zahl von Unternehmen hat ESG in ihre Geschäftsstrategien, Ziele und Projekte integriert, darunter auch solche, die Ziele für das Erreichen von Netto-Null-Emissionen (Kohlenstoff) angekündigt haben. Die Ziele einiger Unternehmen stimmen mit dem 2050-Ziel des Pariser Abkommens überein (Barclays, Cemex), während andere ehrgeizigere Ziele für 2040 (PepsiCo, Sainsbury, VISA) und sogar 2030 (Apple, Burger King, Jacobs Engineering, Novo Nordisk) gesetzt haben. Im Allgemeinen sollten Unternehmen Strategien, Programme und Kontrollen entwickeln, um ihre spezifischen Ziele zu erreichen, wobei sie sich darüber im Klaren sein sollten, dass Investoren und andere Interessengruppen sie zur Rechenschaft ziehen werden.

Zusätzlich zu den Netto-Null-Initiativen haben sich die Unternehmen verpflichtet, die Beteiligung und Gleichberechtigung unterrepräsentierter Gruppen in den Führungsetagen und technischen Disziplinen zu verbessern. Andere haben ganze Geschäftsmodelle rund um die ESG-Differenzierung entwickelt, wie z. B. nachhaltig beschafftes Holz oder grüne Gebäude. Die COP26 (Conference of the Parties) im November in Glasgow hat dem größten ESG-Problem, dem Klimawandel, weltweit Aufmerksamkeit und Gehör verschafft.

Kein einzelner Satz von Themen oder Kennzahlen deckt alle ESG-Themen für alle Organisationen ab. Darüber hinaus ist ESG dynamisch. Unterschiede in den Erwartungen der Stakeholder, den Risiken und der Geschäftstätigkeit können dazu führen, dass einige Themen innerhalb einer bestimmten Organisation ein höheres Profil erhalten. Daher können sich die Ansätze der Organisationen unterscheiden und die Reporting und Offenlegung nicht immer vergleichbar oder für die Entscheidungsfindung der Investoren nützlich sein.

Im Jahr 2021 gab es an fast allen Fronten neue Maßnahmen, Vorschläge, Leitlinien und Standards, insbesondere für die Nutzer auf den Kapitalmärkten. Sogar die Organisationen, die die Bemühungen um ESG-Reporting und -Offenlegung anführen, haben sich angepasst und eine Reihe neuer Akronyme und Unsicherheiten geschaffen.

Die U. S. Securities and Exchange Commission (SEC) kündigte im März 2021 die Einrichtung einer [Klima- und ESG-Taskforce](#)² in ihrer Division of Enforcement an. Der SEC-Vorsitzende Gary Gensler erklärte im Juli 2021, dass die Anleger verpflichtende Angaben zum Klimawandel unterstützen. Die SEC hat angedeutet, dass die neuen Regeln für das Klimarisiko von den Unternehmen verlangt werden, ihre Zusagen zur Eindämmung des Klimawandels detailliert darzulegen und zu messen.

Das Sustainability Accounting Standards Board (SASB)³ und das International Integrated Reporting Council (IIRC) schlossen sich im Juni 2021 zur Value Reporting Foundation (VRF)⁴ zusammen und vereinten die ESG-Berichtsrahmen. Die VRF war nur von kurzer Dauer; im November 2021 gab die IFRS Foundation die Gründung des International Sustainability Standards Board (ISSB)⁵ und ihre Pläne zur Konsolidierung der VRF und des Climate Disclosure Standards Board (CDSB)⁶ bekannt.

Das ISSB, ein Schwestergremium des International Accounting Standards Board, hat sich zum Ziel gesetzt, eine weltweit einheitliche, vergleichbare und zuverlässige Nachhaltigkeitsreporting zu fördern. Das ISSB hat bereits zwei Prototyp-Standards veröffentlicht, darunter einen über die Offenlegung von Risiken im Zusammenhang mit dem Klimawandel. Das ISSB hofft, seine erste Reihe von Standards bis Ende 2022 fertigstellen zu können. Die Prototypen werden von der International Organization of Securities Commissions voll unterstützt, die die Offenlegungsstandards bis Ende 2022 bewerten und genehmigen will. Edward Olson,

2. SEC Announces Enforcement Task Force Focused on Climate and ESG Issues, U.S. Securities and Exchange Commission, <https://www.sec.gov/news/press-release/2021-42>.

3. SASB Standards, Value Reporting Foundation, <https://www.sasb.org/standards/>.

4. Resources Overview, Value Reporting Foundation, <https://www.valuereportingfoundation.org/resources/resources-overview/#integrated-reporting-framework>.

5. About the International Sustainability Standards Board, International Sustainability Standards Board, <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/>.

6. CDSB Framework, Climate Disclosure Standards Board, <https://www.cdsb.net/>.



ESG-Führungskraft beim kanadischen Wirtschaftsprüfungs-, Steuer- und Beratungsunternehmen MNP, merkte an, dass die EU zwar die Veränderungen der Offenlegungsanforderungen vorantreibt, jedoch die Unterstützung der ISSB-Prototypen als Standards durch die IOSCO die verpflichtende Reporting vorantreiben wird.

Inzwischen hat die Global Reporting Initiative (GRI),⁷ ein ESG-Berichtsrahmen für ein breiteres Publikum, im Oktober 2021 überarbeitete universelle Berichtsstandards veröffentlicht. Die universellen GRI-Standards enthalten ab dem Berichtsjahr 2022 das Erfordernis einer Prüfung.

7. GRI Standards, Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/standards/>.



Verfolgung des regulatorischen Umfelds

Bedenken der Kapitalmärkte beflügeln die Gesetzgebung

Wandel durch mehr als ESG getrieben

Die Geschichte bietet einige bemerkenswerte Fallstudien, die den globalen, sich schnell entwickelnden Charakter der ESG-Treiber verdeutlichen. So wurde beispielsweise 1949 die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen verkündet, die zu Dutzenden von Menschenrechtsverträgen führte, die sich mit Themen wie Kinder, Wanderarbeitern und den Rechten indigener Völker befassen. In jüngerer Zeit verabschiedete die UN-Generalversammlung 2007 die UN-Erklärung über die Rechte indigener Völker. Darüber hinaus gibt es globale Initiativen zur Bekämpfung des Menschenhandels, zur Verpflichtung zur nachhaltigen Nutzung und Erhaltung von Tropenholz und vieles mehr. Geleitet von diesen globalen Initiativen und Verträgen erlassen die Länder ihrerseits Vorschriften, um sich dem internationalen Standpunkt anzunähern.

Solche Muster sind im gesamten ESG-Spektrum immer häufiger anzutreffen. So befasste sich das Montrealer Protokoll von 1989 mit Substanzen, die zum Abbau der Ozonschicht führen. Im Dezember 2015 unterzeichneten 195 Länder das Pariser Abkommen, einen rechtsverbindlichen internationalen Vertrag zum Klimawandel, der im November 2016 in Kraft trat. Wie bereits erwähnt, hat die COP26 im November 2021 das Thema Klimawandel noch weiter in den Vordergrund gerückt.

Kapitalmärkte achten auf den Wert

Das regulatorische Umfeld hat auf die Anliegen der Kapitalmärkte hinsichtlich der ESG-Risiken (und -Chancen) für die kurz-, mittel- und langfristige finanzielle Performance reagiert. Drei wichtige Regelwerke der EU bestimmen die ESG-Reporting und -Offenlegung in ihrem Zuständigkeitsbereich. Luis de la Fuente, Leiter der Internen Revision für Nachhaltigkeit und ESG-Risiken bei BBVA, fasst sie wie folgt zusammen:

1. Die EU-Richtlinie über die Nachhaltigkeitsreporting von Unternehmen:⁸ Sie wird die EU-Richtlinie über die nichtfinanzielle Reporting (NFR) ersetzen, die zwar hohe Anforderungen stellte, aber keine Leitlinien oder Erwartungen für die Umsetzung enthielt. Die erste Reihe von EU-Standards soll bis Mitte 2022 veröffentlicht werden. Eine der erwarteten Änderungen ist der Übergang von der nichtfinanziellen Reporting zur „Nachhaltigkeitsreporting“, die breiter angelegt ist und mehr quantitative als qualitative Angaben erfordert. Von den Unternehmen wird die Offenlegung erwartet, wie sie die Umwelt und das Gemeinwesen beeinflussen („outbound“) und wie die Umwelt das Unternehmen beeinflusst („inbound“). Die neuen Standards sollten auch eine gewisse externe Prüfung der Nachhaltigkeitsreporting vorsehen.

2. EU-Taxonomie:⁹ Sie gibt Unternehmen, Investoren und politischen Entscheidungsträgern Hinweise darauf, welche Wirtschaftstätigkeiten als ökologisch nachhaltig angesehen werden können. Sie verfolgt sechs Ziele: Abschwächung des Klimawandels, Anpassung an den Klimawandel, nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen, Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft (mit Schwerpunkt Recycling), Vermeidung und Kontrolle von Umweltverschmutzung sowie Schutz und Wiederherstellung der biologischen Vielfalt und der Ökosysteme.

3. EU-Datenstrategie:¹⁰ Diese Strategie zielt darauf ab, einen Binnenmarkt für Daten zu schaffen, der einen freien Datenfluss innerhalb der EU und zwischen den Sektoren ermöglicht. Alle Länder können die Daten nutzen. Die entsprechenden Rechtsvorschriften werden später erlassen.

Wie bereits erwähnt, interessiert sich die US-Börsenaufsichtsbehörde SEC zunehmend für die Art und Weise, wie Unternehmen den Anlegern klima- und ESG-bezogene Informationen zur Verfügung stellen. Die Behörde hat 2010 Leitlinien für die Offenlegung

8. *Corporate sustainability reporting*, European Commission, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.

9. *EU taxonomy for sustainable activities*, European Commission, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en.

10. *European data strategy*, European Commission, https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-data-strategy_en.



von Informationen zum Klimawandel veröffentlicht und wird voraussichtlich Anfang 2022 einen strengeren Vorschlag für die Offenlegung veröffentlichen. Die SEC hat Änderungen an der Verordnung S-K (gültig ab 9. November 2021) verabschiedet, die auch das Thema der Offenlegung von Humankapitalressourcen umfassen.

Die sich entwickelnde Regulierungslandschaft in Kanada umfasst mehrere Maßnahmen. Die Canada Securities Administration (CSA) hat im August 2019 die Staff Notice 51-358 herausgegeben, die öffentlichen Emittenten wie börsennotierten Unternehmen Leitlinien für die Offenlegung wesentlicher klimabezogener Risiken an die Hand gibt. Im Jahr 2021 forderte die Ontario Capital Markets Modernization Task Force strengere klimabezogene Berichtsanforderungen. Ab 2022 müssen die kanadischen Staatsunternehmen, zu denen die Bank of Canada, die Canada Post, das Public Sector Pension Investment Board, VIA Rail Canada und andere gehören, den Berichtsrahmen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)¹¹ übernehmen. Die obligatorische Reporting wird bei Unternehmen mit einem Vermögen von mehr als 1 Milliarde kanadischen Dollar beginnen und schließlich auch auf kleinere Unternehmen ausgedehnt.

Die Aufsichtsbehörden beobachten, wie die Unternehmen diese Offenlegungspflichten erfüllen. Die CSA überprüfte die klimabezogenen Angaben großer kanadischer Emittenten und stellte fest, dass es viele Standardangaben und unvollständige Angaben gibt. „Die CSA vertritt den Standpunkt, dass diese Offenlegungen im Interesse der Emittenten liegen sollten. Sie helfen, das Risiko von Vermögensverlusten zu verstehen und zeigen ineffiziente Praktiken auf“, so Olson.

Nationale regulatorische Anliegen

Nationale, regionale und lokale Rechtsordnungen enthalten Vorschriften zu ESG-Themen.

Das Vereinigte Königreich hat 2015 den Modern Slavery Act verabschiedet. Es verpflichtet Unternehmen, die im Vereinigten Königreich einen bestimmten Umsatzschwellenwert überschreiten, sich mit moderner Sklaverei in ihren Organisationen und Lieferketten zu befassen und entsprechende Jahresberichte zu veröffentlichen. Die Vorschriften für Konfliktminerale in der EU und den USA verlangen ebenfalls eine Sorgfaltsprüfung und (für öffentliche Emittenten in den USA) eine Reporting. Kanada hat sich mit einer Änderung des Canada Business Act, in dem die „treuhänderische Pflicht“ des Vorstands erläutert wird, direkt mit Governance befasst. Im Gesetzentwurf C-97 (2019) wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Direktoren neben den Aktionären des Unternehmens auch die Interessen anderer Stakeholder (Gläubiger, Regierung und Umweltbelange) berücksichtigen sollten.

Darüber hinaus werden ESG-Parameter wie Diversitäts- und Inklusionsziele und Energienutzung auch in Regierungsverträge aufgenommen. Die US-Regierung verlangt von Unternehmen, die Verträge mit Bundesbehörden im Wert von mehr als 8,5 Millionen Dollar abschließen, dass sie einen Bericht über ihr Treibhausgasinventar für Scope-1- und Scope-2-Emissionen veröffentlichen und einen Link zu einer Website angeben, auf der dieser Bericht öffentlich zugänglich ist.

EU-Initiativen zum Finanzsektor

Zusätzlich zu den übergreifenden EU-Treibern gibt es fünf weitere Initiativen, die auf den EU-Finanzsektor anwendbar sind, sagte de la Fuente. Diese sind:

¹¹ TCFD Recommendations, Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), <https://www.fsb-tcfd.org/>.

¹² King IV Summary Guide, KPMG, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/za/pdf/2016/11/King-IV-Summary-Guide.pdf#:~:text=King%20IV%E2%84%A2%20ist%20als%20Bericht%20gegliedert,%und%20empfohlene%20Verfahren%20zur%20Erreichung%20von%20Governance%20Ergebnissen.>



1. EU-Verordnung über die Offenlegung nachhaltiger Finanzinstrumente:¹³ Diese im März 2021 in Kraft getretene Vorschrift schreibt der Finanzdienstleistungsbranche Transparenz und nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten vor. Die Offenlegung gilt für Produkte wie Investmentfonds, Hypotheken und Versicherungen, um Greenwashing zu verhindern.

2. Initiativen der European Banking Authority:¹⁴ Dazu gehören ein Aktionsplan für nachhaltige Finanzierung sowie ein Fahrplan für deren Regulierung. Die Behörde hat Leitlinien für die Kreditvergabe und -verwaltung erstellt und arbeitet an der Integration von ESG-Risiken für Kreditinstitute.

3. Zwei Initiativen der Europäischen Zentralbank:¹⁵ Bei der ersten geht es um Erwartungen zum Umgang mit dem Klimarisiko, die sich laut de la Fuente nicht wesentlich von den kürzlich vom U.S. Office of the **Comptroller of the Currency**¹⁶ veröffentlichten Leitlinien unterscheiden. Die zweite beinhaltet eine Stresstest-Übung für verschiedene Szenarien wie Dürre oder Überschwemmung.

4. Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II):¹⁷ Sie regelt die Finanzmärkte in der EU und verbessert den Anlegerschutz. Aktien, Rohstoffe, Schuldtitel, Termingeschäfte und Optionen, börsengehandelte Fonds und Währungen fallen unter ihre Aufsicht.

5. EU-Standards für grüne Anleihen:¹⁸ Der freiwillige Standard, der im Juli 2021 angenommen wurde, soll dazu beitragen, das Wachstum des Marktes für grüne Anleihen zu unterstützen, Transparenz und Integrität zu fördern und die Risiken des Greenwashing zu verringern.

Das ESG-Regulierungsumfeld „ist sehr fließend und ändert sich ständig“, so de la Fuente. Dies hält die Regulierungsbehörden jedoch nicht davon ab, Fortschritte zu machen. Obwohl es derzeit keinen weltweit akzeptierten Standard gibt, sind die verwendeten Rahmenwerke im Allgemeinen ähnlich. Doug Hileman, ein Berater für Compliance, Operations, Prüfung und nichtfinanzielle Reporting, stimmte dem zu und stellte fest, dass Konzepte und Bestimmungen aus einem Rahmenwerk tendenziell auch in anderen auftauchen. In den Anfängen der NFR-Richtlinie der EU stammte etwa die Hälfte der Downloads der SASB-Standards von außerhalb der USA. Viele Bestimmungen der TCFD kommen den Erstellern und Analysten von Unternehmen bekannt vor, die in den SASB-Standards solide Angaben zu klimawandelbedingten Risiken gemacht haben.

De la Fuente fügte hinzu: „Diese Ungewissheit und das Fehlen endgültiger Kriterien kann sowohl für Unternehmen als auch für die Interne Revision beunruhigend sein und als Grund dafür dienen, nicht voranzukommen. Untätigkeit bis zur Fertigstellung der Vorschriften ist jedoch nur eine Ausrede. Suchen Sie sich ein Rahmenwerk aus, identifizieren Sie die Elemente, die auf Ihr Unternehmen zutreffen, und starten Sie durch!“

13. *Sustainability-related disclosure in the financial services sector*, European Commission, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_en.

14. European Banking Authority, <https://www.eba.europa.eu/>.

15. European Central Bank, <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>.

16. *Climate*, Office of the Comptroller of the Currency, <https://www.occ.gov/topics/supervision-and-examination/climate/index-climate.html>.

17. *MiFID II and the integration of ESG factors*, STRATECTA, <https://www.stratecta.exchange/mifid-ii-and-the-integration-of-esg-factors/>.

18. *European green bond standard*, European Commission, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/european-green-bond-standard_en.



Auswahl des Reporting-Rahmenwerks

Die Rahmenwerke betonen verschiedene Bereiche

Auswahl kann für Unternehmen und Kapitalmärkte entmutigend sein

Unternehmen können bei der Entwicklung ihres ESG-Reporting aus verschiedenen Rahmenwerken wählen, von denen sich einige an den Erwartungen der Kapitalmärkte orientieren. Dazu gehören:

- **Sustainability Accounting Standards Board (SASB):**¹⁹ Dieser konzentriert sich auf einige ausgewählte Angaben, die für den gesamten Sektor eines Unternehmens relevant sind, und richtet sich an Investoren. Für 77 aufgeführte Branchen werden die wesentlichen Themen und Angaben vom SASB vorgeschlagen.
- **International Integrated Reporting Council (IIRC)²⁰ Integrated Framework:** Dieses Rahmenwerk unterstützt die Entwicklung integrierter Berichte über die Strategie, die Unternehmensführung, die Leistung und die Aussichten eines Unternehmens im Kontext seines externen Umfelds sowie darüber, wie dies kurz-, mittel- und langfristig zur Schaffung, Erhaltung oder Erosion von Werten führt. (Das IIRC wurde 2010 gegründet und das Rahmenwerk 2013 veröffentlicht.)
- **Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD):**²¹ Die TCFD führte 2017 ihren Berichtsrahmen ein, der sich ausschließlich auf klimabedingte Finanzrisiken konzentriert. Das Ziel der Offenlegung gemäß diesem Rahmenwerk ist es, die Erwartungen von Investoren, Kreditgebern, Versicherern und anderen Interessengruppen zu erfüllen.
- **Weltwirtschaftsforum (WEF)²² :** Das WEF hat in Zusammenarbeit mit den vier großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (Deloitte, EY, KPMG und PwC) ESG-Metriken entwickelt, die auf führenden Praktiken aus bestehenden Rahmenwerken basieren. Diese Metriken wurden in der Hoffnung veröffentlicht, die Konvergenz zwischen den führenden privaten Standardsetzern zu beschleunigen, was zu einer größeren Vergleichbarkeit und Konsistenz des ESG-Reporting führen könnte. (Das WEF hat seine Standards im Jahr 2020 veröffentlicht.)

Organisatorische Entwicklungen im Jahr 2021 haben zur Neugestaltung einige dieser Rahmenwerke geführt. SASB und IIRC schlossen sich im Juni 2021 zur Value Reporting Foundation (VRF)²³ zusammen, um für mehr Konsistenz bei den Standards und Rahmenwerken zu sorgen. Innerhalb von fünf Monaten nach der Gründung der VRF schloss sich die IFRS Foundation mit dem Climate Disclosure Standards Board zusammen, um das International Sustainability Standards Board (ISSB)²⁴ zu bilden.

Darüber hinaus hat die IFRS Foundation die Technical Readiness Working Group (TRWG)²⁵ gegründet, um mit der Entwicklung globaler Standards für die Offenlegung von Nachhaltigkeitsinformationen für die Kapitalmärkte zu beginnen. Wie bereits erwähnt, wurden zwei Prototypen (allgemein und Klimawandel) veröffentlicht, als die Gründung des ISSB im November 2021 angekündigt wurde.

Andere Reporting-Rahmenwerke sind:

- **Global Reporting Initiative (GRI):**²⁶ Die GRI – der am weitesten verbreitete Standard – wurde entwickelt, um die Offenlegung eines breiten Spektrums von ESG-Fragen und Themen, die für die Stakeholder relevant sind, zu verbessern. Die Unternehmen wählen die Themen für die Offenlegung auf der Grundlage einer die Stakeholder einschließenden Wesentlichkeitsanalyse aus.

19. SASB, Value Reporting Foundation <https://www.sasb.org/standards/>.

20. *International Integrated Reporting Framework*, Value Reporting Foundation, <https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>.

21. *TCFD Recommendations*, TCFD, <https://www.fsb-tcfid.org/>.

22. World Economic Forum, <https://www.weforum.org/>.

23. *Resources*, Value Reporting Foundation, <https://www.valuereportingfoundation.org/>.

24. *About*, International Sustainability Standards Board, <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/>.

25. *Technical Readiness Working Group*, IFRS, <https://www.ifrs.org/groups/technical-readiness-working-group/>.

26. *GRI*, Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/standards/>.



- **Climate Disclosure Project (CDP):**²⁷ Diese Organisation konzentriert sich auf Klimareporting, Energiestrategie und Klimawandel. Das CDP hat auch Initiativen für Städte und öffentliche Einrichtungen zum Reporting über Wassernutzung und Lieferkettenmanagement.
- **Greenhouse Gas (GHG) Protocol:**²⁸ Dieses Protokoll bietet einen Standardrahmen für das CO₂-Accounting und das Reporting über über Treibhausgasemissionen.

Darüber hinaus können Instrumente wie das Backcasting, das in der Nachhaltigkeitsplanung eingesetzt wird, und Modelle wie das Sustainable Business Model Canvas Unternehmen bei der Formulierung ihrer Organisationsstrategie helfen, so Charlotta Löfstrand Hjelm, Leiterin der Internen Revision bei Länsförsäkringar AB, einem schwedischen Versicherungs- und Bankunternehmen.

Jüngste Entwicklungen und Dynamik

Hileman sagte, dass seine Kunden die meisten anerkannten Rahmenwerke nutzen, wie z. B. GRI für die unternehmensweite ESG-Reporting zu einer Vielzahl von Themen, SASB für ESG-Themen in den Finanzberichten an die US-Börsenaufsicht SEC und TCFD für klimawandelspezifische Offenlegungen. Kunden nutzen auch das GHG-Protokoll für die Berechnung von Treibhausgasemissionen sowie als Grundlage für das Reporting über diesen Parameter über andere Kanäle. Sie können sogar Rahmenwerke verwenden, die in Vorschriften zu Themen wie Konfliktmineralien und moderne Sklaverei spezifiziert oder impliziert sind – einige, weil sie direkt reguliert sind, andere, um die Anforderungen ihrer Kunden zu erfüllen.

Die Berichtsstruktur von Remgro entwickelt sich weiter, sagte Annandale. Das Unternehmen verwendet Elemente der GRI in seinen nichtfinanziellen Angaben zusammen mit Leitlinien und Prinzipien des IIRC Integrated Reporting Framework. Im Rahmen eines konzernweiten Projekts prüft das Unternehmen auch andere anerkannte Rahmenwerke wie das des SASB und des CDSB, da die Strategie, die Ziele, die Vorgaben und die Messgrößen des Konzerns immer weiter ausreifen. Zu den Faktoren, die dabei eine Rolle spielen, gehören das Management dieser Themen, die Anlagephilosophie und der Prozess des externen Reporting. Ein externer Berater hilft bei diesem Projekt.

BBVA kombiniert die finanzielle und nichtfinanzielle Reporting unter Verwendung der GRI sowie von Standards aus anderen Rahmenwerken, so de la Fuente. Dieser integrierte Bericht geht an Aufsichtsbehörden und Aktionäre. Die BBVA nutzt die TCFD auch für einen separaten Bericht über den Klimawandel, der nicht an Meldebehörden übermittelt, sondern auf der Website der Bank veröffentlicht wird.

27. CDP (Climate Disclosure Project), <https://www.cdp.net/en>.

28. Greenhouse Gas Protocol, <https://ghgprotocol.org/>.



Schlussfolgerung

Interne Revision mit Risiken und Chancen

Es liegt auf der Hand, dass die ESG-Reportinglandschaft komplex ist und sich – angesichts der jüngsten Entwicklungen zur Festlegung globaler Reportingstandards - weiterentwickelt. Interne Revisoren sind bereits damit betraut, eine facettenreiche Risikolandschaft zu überwachen, die Fraud, Cybersicherheit und IT-bezogene Risiken, strenge Rechnungslegungsstandards, Datenschutzrisiken, Talentmanagement und vieles mehr umfasst.

Die Breite der ESG-Risikolandschaft erfordert eine breite Wissensbasis. In Verbindung mit der bekannten Erfahrung der Internen Revision im Umgang mit verschiedenen Reportingstandards (z. B. SOX) ist es ganz natürlich, dass die Interne Revision die Organisation bei der Reaktion auf den weltweit zunehmenden ESG-Fokus unterstützt.

Dies bietet der Internen Revision die Gelegenheit, ihre Bedeutung für den Strategieplan der Organisation zu unterstreichen. Ohne angemessene Vorbereitung und ständiges Lernen können Nachlässigkeiten oder Ungenauigkeiten in dieser Rolle jedoch erheblichen Schaden anrichten – sowohl für die Organisation als auch für die Glaubwürdigkeit der Internen Revision.

Wie bei jedem Risiko besteht das Ziel des ESG-Reporting nicht darin, einen finalen Endpunkt zu erreichen. Vielmehr sollte die Organisation einen Reifegrad anstreben, bei dem sie wachsam und proaktiv bleiben kann. Das Risiko selbst „endet“ nie im traditionellen Sinne, aber das Risiko wird durch eine flexible, gründliche Strategie, die über die Berichtslinien hinweg und mit den Erwartungen der Gesellschaft, in der das Unternehmen tätig ist, abgestimmt ist, weitgehend gemildert. Der erste Schritt zum Erreichen dieser Reife besteht darin, die Form der aktuellen ESG-Landschaft zu verstehen und eine gewisse Voraussicht auf die möglichen Entwicklungen zu haben. Teil 2 dieser Serie wird die Verantwortlichkeiten der Internen Revision in dieser sich entwickelnden ESG-Landschaft im Detail behandeln, während Teil 3 Strategien aufzeigen wird, wie Interne Revisoren ESG-Risiken in ihren eigenen Organisationen bewerten können.

TEIL 2

Umsetzung, Reporting und die Rolle der Internen Revision



Über die Experten

Deon Annandale, CA

Deon Annandale ist CAE und General Manager für Risikomanagement und Interne Revision bei Remgro Limited, einer diversifizierten Investment-Holdinggesellschaft. In dieser Funktion ist er auch als CAE für verschiedene Beteiligungsunternehmen der Remgro-Gruppe tätig, was unabhängige Aufträge und Mandate durch die Boards dieser Unternehmen umfasst. Zuvor war Annandale Leiter der Internen Revision bei Dorbyl Limited und Regional Audit Manager bei BHP Billiton.

Luis de la Fuente, CIA, CRMA

Luis de la Fuente ist Leiter der Internen Revision für Nachhaltigkeits- und ESG-Risiken bei BBVA und berichtet an den CAE der BBVA Group, einem spanischen multinationalen Finanzdienstleister. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Internen Revision und war als Leiter der Internen Revision für BBVA Spanien, BBVA USA und BBVA Corporate & Investment Banking tätig.

Douglas Hileman, FSA, CRMA, CPEA, P.E.

Douglas Hileman verfügt über 40 Jahre Erfahrung in den Bereichen Compliance, Operations, Prüfung und nichtfinanzielle Reporting und unterstützt landesweit Kunden. Durch seine Arbeit in den Bereichen operative und Unternehmens-Compliance, EHS-Prüfung, Interne Revision und externe Prüfung (Unterstützung von Finanzprüfungen und Durchführung unabhängiger Prüfungen von Konfliktmineralien im privaten Sektor) verfügt er über Erfahrungen in vielen Bereichen und engagiert sich seit den 1980er Jahren in Fachorganisationen, die sich mit EHS-Prüfungen befassen.

Charlotta Lövstrand Hjelm, CIA, QIAL

Charlotta Lövstrand Hjelm verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung als CAE in der Internen Revision sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor. Derzeit ist sie leitende Interne Revisorin bei Länsförsäkringar AB, einem schwedischen Versicherungs- und Bankunternehmen. Zuvor war sie Senior Financial Officer (CFO) und Direktorin bei AFA Insurance. Außerdem ist sie Vorstandsmitglied der Schwedischen Audit Akademie.

Edward Olson, CIA, CFE, CPA, CA

Edward Olson ist Leiter des Bereichs Umwelt, Soziales und Governance bei MNP, einem kanadischen Wirtschaftsprüfungs-, Steuer- und Beratungsunternehmen. Er bietet außerdem Dienstleistungen in den Bereichen Risikomanagement, Interne Revision, Corporate Governance und regulatorische Compliance für Kunden aus dem privaten und öffentlichen Sektor an. Bevor er zu MNP kam, leitete Olson den Bereich Beratungsdienste bei einer anderen kanadischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Außerdem war er Leiter der Internen Revision und des Risikomanagements bei einem kanadischen Strom- und Gasvertriebs-/handelsunternehmen, Geschäftsführer eines Unternehmens für alternative Energien und Partner in einer Firma, in der er als ausgelegter CAE für Kunden aus der Finanzdienstleistungsbranche tätig war.

Einführung

Es ist unbestritten, dass Umwelt-, Sozial- und Governance-Risiken (ESG) zu einem festen Bestandteil des modernen Risikokontexts geworden sind. Die Notwendigkeit einer unabhängigen Prüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit von ESG-bezogenen Prozessen und Kontrollen wird bald ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit der Internen Revision sein. Genauso wie die Entwicklung von Risiken das Leistungsspektrum des Berufsstandes über die Finanzreporting hinaus auf Compliance-, Betriebs- und Cyberisiken erweitert hat, wird dies auch für ESG-bezogene Risiken gelten. Interne Revisoren müssen daher darauf vorbereitet sein, die ESG-Bemühungen ihrer Organisationen souverän und zuverlässig zu unterstützen, insbesondere in Fällen, in denen solche Bemühungen für die Organisation neu sind.

Die Herausforderung für viele Praktiker wird darin bestehen, qualitativ hochwertige Prüfungs- und Beratungsleistungen zu erbringen, die einen Mehrwert in einem Risikobereich schaffen, der sich an mehreren Fronten schnell weiterentwickelt, z. B.:

- Verständnis des Umfangs von ESG-Risiken.
- Implementierung von Modellen und Rahmenwerken für entsprechende Kontrollen und Prozesse.
- Überwindung von Unsicherheiten beim Reporting und den Reporting-Standards.
- Ganzheitliches ESG-Risikomanagement in der gesamten Organisation.

Eine starke organisatorische Steuerung aller Aspekte des ESG-Risikos von der Data Governance bis zum Reporting sollte die Arbeit der Internen Revision in diesem Bereich vorantreiben. Dies erfordert eine Anpassung der Rollen und Zuständigkeiten zwischen Board, Geschäftsleitung und Interner Revision, wie im IIA [Three Lines Model](#)²⁹ dargelegt. Im Folgenden wird ein Überblick über die Zuständigkeiten der Internen Revision in Bezug auf die Bereitstellung objektiver Prüfungssicherheit, Einblicke und Beratung zu wirksamen ESG-Praktiken, Risikomanagement und Reporting gegeben. Dieser sollte in Verbindung mit den Teilen 1 und 3 der vom Institute of Internal Auditors veröffentlichten Reihe *The ESG Landscape* betrachtet werden.

29. *The Three Lines Model*, The Institute of Internal Auditors, <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated.pdf>.



Umsetzung von ESG

Bewertung des aktuellen Status als Ausgangspunkt

Es gibt mehrere Modelle für die Gestaltung, Umsetzung und Bewertung von ESG-Programmen. Selbst bei einer flüchtigen Internetrecherche findet man Modelle von bekannten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Buchhaltungs- und Dienstleistungsunternehmen, IT-/Softwareanbietern, Berufsverbänden und akademischen Organisationen.

Jedes betont unterschiedliche Punkte und Ansätze, aber die zugrundeliegenden Prinzipien und Konzepte sollten den Praktikern der Internen Revision und ihren Stakeholdern bekannt vorkommen. Das Enterprise Risk Management Framework und das Internal Control – Integrated Framework von COSO sind zum Beispiel themenunabhängig. Sie lassen sich an das ESG-Risikomanagement bzw. das externe Reporting anpassen. Die ISO-Normen für Managementsysteme und andere folgen dem bekannten Zyklus von Plan, Do, Check und Act.

Als ersten Schritt zur Umsetzung müssen Unternehmen eine Bestandsaufnahme dessen machen, was bereits vorhanden ist, so Doug Hileman, Berater für Compliance, Operations, Prüfung und nichtfinanzielle Reporting. Viele ESG-Themen sind gut etabliert und werden von einer Vielzahl von Behörden weltweit geregelt. In den USA haben beispielsweise die Environmental Protection Agency, die Occupational Safety and Health Administration, das Department of Labor, das Department of Commerce und andere Behörden Regulierungen und Regelungen für das Reporting eingeführt. Das Reporting in diesen Bereichen erfolgt jedoch in erster Linie, um gesetzliche Anforderungen zu erfüllen.

Viele Unternehmen nutzen ISO-Managementsysteme zur Formalisierung von Prozessen in ESG-Themenbereichen, einschließlich Umwelt-, Sicherheits- und Energiemanagement. Einige Unternehmen haben die Abdeckung der Managementsysteme erweitert, um Inhalte des ESG-Reporting einzubeziehen. Dennoch reichen diese Managementsysteme möglicherweise nicht an die von den Kapitalmärkten erwarteten internen Kontrollen mit „Investment Grade“ heran.

Ein Unternehmen kann feststellen, dass sich verschiedene ESG-Komponenten in unterschiedlichen Reifestadien befinden, da sie in verschiedenen Teilen der Organisation entstanden sind. Hileman schlägt vor, dass funktionsübergreifende Teams eine hervorragende Möglichkeit für Abteilungen wie HR, Investor Relations und Operations sind, ein gemeinsames Verständnis von Themen, Risiken, Erwartungen der Stakeholder, Systemen und Kontrollen zu entwickeln. Das COSO-Rahmenwerk für interne Kontrolle sei für die ESG-Reporting von Bedeutung, so Hileman. In den Anfängen des Sarbanes-Oxley Acts aus dem Jahr 2002 stellten die Unternehmen fest, dass sie in einigen Bereichen über starke Programme verfügten, in anderen aber noch Verbesserungsbedarf hatten. Dies gilt auch für die ESG-Reporting, aber dieses Mal könnte es aus mehreren Gründen schwieriger sein, sagte er. Erstens ist die ESG-Reporting noch nicht so ausgereift wie die Finanzreporting zum Zeitpunkt der Verabschiedung von Sarbanes-Oxley. Zweitens deckt ESG viele Themen ab, die in verschiedenen Teilen der Organisation beheimatet sind, die in der Vergangenheit nicht miteinander über Themen innerhalb ihres Fachgebiets kommuniziert haben. Darüber hinaus ist die Notwendigkeit für einigermaßen konsistente interne Systeme und Kontrollen neu, die ausreichend robust sind, um die externe Reporting an die Kapitalmärkte zu unterstützen.

Remgro, BBVA: ESG-Prüfungssicherheit in die Praxis umsetzen

Das unternehmensweite Risikomanagement bei Remgro Limited, einer südafrikanischen diversifizierten Investmentholding, basiert auf dem ERM-Rahmenwerk von COSO, so Deon Annandale, CAE und General Manager für Risikomanagement und Interne Revision. Interner Kontrollprozess und internes Kontrollumfeld werden ebenfalls auf der Grundlage des COSO Internal Control- Integrated Framework ausgerichtet und beurteilt. Diese Rahmenwerke bilden die Grundlage für Remgros Ansatz für das ESG-Risikomanagement und das Reporting, sagte er.

Als Finanzdienstleistungsunternehmen unterliege die BBVA einer strengen Regulierung und Aufsicht, sagte Luis de la Fuente, Leiter der Internen Revision für Nachhaltigkeit und ESG-Risiken bei der in Madrid ansässigen Bank. Anstatt sich nur auf das Reporting zu konzentrieren, verfolgt die Interne Revision der BBVA das strategische Ziel, sicherzustellen, dass das Unternehmen seine Risiken richtig handhabt. BBVA hat die Nachhaltigkeit als Kernbestandteil der Strategie aufgenommen, sagte er. Die Interne Revision begleitet die Geschäftsbereiche bei ihrem Reifungsprozess. Dies trägt automatisch dazu bei, die Interessen zwischen den Geschäftsbereichen und der Internen Revision abzustimmen, denn indem die Bank die Führung bei der Nachhaltigkeit übernimmt, minimiert sie auch ihr ESG-Risiko.



Sicherstellung von Vollständigkeit und Korrektheit

Robuste Managementsysteme sind ein wichtiger Faktor

Wie in jedem Risikobereich, der das öffentliche Reporting betrifft, sollte die Interne Revision eine entscheidende Rolle bei der Sicherstellung der Vollständigkeit und Korrektheit der Daten spielen. Die voraussichtlichen Anforderungen der EU Corporate Sustainability Reporting Directive und die Andeutungen des kürzlich gegründeten Internal Sustainability Standards Board (ISSB) unterstreichen die Erwartungen an vollständige und genaue ESG-Daten. Dennoch gibt es Herausforderungen bei der Gewährleistung der Vollständigkeit und Korrektheit von Daten und Informationen. Dies sei zu erwarten, so Hileman, wenn man bedenkt, woher diese Daten stammen (Personal, Umwelt, Beschaffung, Vertrieb usw.) und wie sich deren Systeme und Kontrollen unabhängig voneinander entwickelt haben.

Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich aus den Parametern einiger ESG-Themen, die über die Grenzen der Organisation hinausgehen und in verschiedene Bereiche hineinreichen, von denen die Stakeholder erwarten, dass sie sie beeinflussen. Anteilseigner erwarten zunehmend, dass sich die Anforderungen an Vielfalt und Integration auch auf Auftragnehmer erstrecken. Ein weiteres Beispiel sind die Scope-3-Emissionen des Treibhausgasprotokolls, zu denen die Lieferkette, der Transport, die Produktnutzung und die Entsorgung gehören, die oft den größten Beitrag zu den Treibhausgasemissionen leisten, jedoch außerhalb des Zuständigkeitsbereichs vieler Organisationen liegen.

Die Risiken, die mit der Erfüllung der öffentlichen Erwartungen in Bezug auf das Management von ESG-Angelegenheiten Dritter verbunden sind, können schnell die gut etablierte Messlatte von „Wahrscheinlichkeit und Auswirkung“ erreichen. Ein bekannter Einzelhändler erlitt einen Reputationsschaden, als bekannt wurde, dass das Parksystem des Vermieters eine App nutzte, die die Browser-Nutzung der Kunden verfolgte. Die Erklärung des Einzelhändlers, dass er keine Kontrolle über die App hatte, interessierte nicht. Dieser Mangel an Grenzen steht im Gegensatz zu den starren Grenzen, die für das Finanzreporting gelten, die seit Jahren etabliert und Gegenstand von Vorschriften und Buchhaltungspraxis sind.

Diese Situation ist ein Grund mehr für Unternehmen, sich darauf zu konzentrieren, robuste Managementsysteme mit einem starken Kontrollumfeld zu gewährleisten oder aufzubauen, die dieselbe Strenge erfordern wie die Kontrollen des Finanzreporting, sagte Edward Olsen, ein ESG-Experte bei der kanadischen Wirtschaftsprüfungs-, Steuer- und Beratungsfirma MNP. Die Kriterien für einige Kontrollen sind gut entwickelt, wie z. B. für Scope 1 und Scope 2 Treibhausgasemissionen. Die Interne Revision verfügt über einschlägige Erfahrungen und ist gut positioniert, um Unternehmen in diesen Bereichen zu unterstützen, so Olsen.

Bei Remgro hat der Vorstand durch seine Prüfungs- und Risikoausschüsse einen kombinierten Prüfungssicherheitsprozess eingeführt, der sicherstellen soll, dass alle relevanten und berichtspflichtigen nichtfinanziellen Informationen auf Vollständigkeit, Korrektheit, Gültigkeit und Relevanz geprüft werden, so Annandale. Externe Berater validieren die Daten, die zum Beispiel für die Einreichung von Umweltinformationen beim CDP verwendet werden. Die Prozesse sowohl bei Remgro als auch bei den Tochtergesellschaften umfassen umfassende Kontrollen, Technologien und Reportingsysteme, die Validierung erstellter Berichte sowie Kontrollbeurteilungen durch die Interne Revision und Berater. Berichte, die auf den einzelnen Unternehmensebenen erstellt und an Remgro gemeldet werden, werden von den verantwortlichen C-Suite-Verantwortlichen geprüft, die die Kontrollen, das Umfeld und die Prozesse, die zur Erstellung der Berichte verwendet wurden, abzeichnen.

Risiken im Zusammenhang mit ESG-Reporting

Fehlen starker Kontrollen kann Probleme verursachen

Die mit dem ESG-Reporting verbundenen Risiken entsprechen denen des Finanzreporting, so Hileman. Der Inhalt der Berichte kann unvollständig, ungenau, nicht belegt oder nicht verifiziert sein. Oder der Inhalt kann von Unbefugten verändert werden, vielleicht sogar absichtlich, um sich einen Vorteil zu verschaffen, z. B. um die Kapitalkosten für grüne Investitionsinstrumente zu senken oder einen Vorteil bei einem staatlichen Auftrag zu erlangen.

Annandale sagte, das Hauptrisiko des ESG-Reporting sei die Reputation des Unternehmens. Es besteht immer das Risiko, dass der Fokus auf Rahmenwerke und Tick-Box-Ansätze die strategischen Absichten des Vorstands überschattet und falsch ausgerichtet wird. Mit dem ESG-Reporting soll sichergestellt werden, dass Remgro und seine Unternehmen verantwortungsvolle Investitionsentscheidungen treffen, so Annandale. Integrität und das Vertrauen der Stakeholder sind für den gesamten Prozess von grundlegender Bedeutung, fügte er hinzu.

Andere Risiken sind:

- Beeinträchtigung der Glaubwürdigkeit und des Nutzens des Reportingprozesses, wenn bei Aggregation und Bericht von Informationen ungeeignete Indikatoren und/oder Rahmenwerke verwendet werden.
- Ungültige und irreführende Informationen, die auf unzureichend konzipierte Kontrollen und Systeme zurückzuführen sind.
- Beeinträchtigung der Glaubwürdigkeit aufgrund zu optimistischer Annahmen bei der Festlegung der Ziele.
- Reporting, das über die Mindeststandards hinausgeht und Erwartungen der Interessengruppen weckt, die in der Praxis möglicherweise nicht erfüllt werden.

In Bezug auf ESG sagte Annandale, dass Offenlegung das Risiko der Nichteinhaltung vermeidet und zumindest den gesetzlichen Anforderungen entsprechen muss. Die Johannesburgur Börse bewegt sich auf eine verpflichtende Offenlegung zu und hat im Dezember 2021 einen Leitfaden für die Offenlegung von ESG-Daten herausgegeben.

Andere Risiken sind:

- Allgemeines Risiko fehlender Angleichung, wenn das ESG-Reporting nicht mit anderen Finanzinformationen oder der Unternehmenskommunikation übereinstimmt.
- ESG wird als „Abhaken von Kästchen“ angesehen. Dies ist ein strategisches Risiko, denn das grundlegende Ziel der ESG-Politik besteht darin, den Übergang zur Nachhaltigkeit voranzutreiben. Um dieses Ziel zu erreichen, sind geschäftliche Innovationen und möglicherweise Änderungen der Kernaktivitäten, Strategien und sogar der Geschäftsmodelle erforderlich.
- ESG wird eher als nebensächlich denn als zentral für die Aktivitäten eines Unternehmens angesehen.

De la Fuente sagte, die Hauptrisiken seien Fehler, sowohl beabsichtigte als auch unbeabsichtigte. Er merkte an, dass die Kontrollen beim ESG-Reporting und beim nichtfinanziellen Reporting nicht so robust sind wie bei der Finanzberichterstattung, eine kürzere Historie haben und im Allgemeinen nicht von einem externen Prüfer überprüft werden. Die Interne Revision kann durch die Überprüfung der Kontrollen einen Mehrwert bieten, sagte er.

Allerdings sind sowohl Banken als auch andere Unternehmen mit einer Reihe von Risiken konfrontiert, wenn es ihnen nicht gelingt, ESG-Themen zu verstehen und zu bewältigen, so de la Fuente. Dazu gehören:

- Auswirkungen auf das Geschäftsmodell. Die Investoren werden börsennotierte Unternehmen wohl dazu drängen, Nachhaltigkeitspraktiken einzuführen. Wer ESG-Themen nicht berücksichtigt, kann seine Wettbewerbsposition verlieren.
- Beschränkung der Kapitalquellen oder höhere Kapitalkosten.



- Regulatorische Risiken.
- Forderungen nach Übernahme unternehmerischer Verantwortung von Mitarbeitern und von Kunden.
- Beeinträchtigung der Fähigkeit eines Unternehmens, Kunden und Mitarbeiter anzuziehen, weil diese erwarten, dass das Unternehmen ESG-Faktoren in sein Geschäft einbezieht.
- Soziale und geopolitische Auswirkungen, wie z. B. örtlich begrenzte soziale oder zivile Unruhen.



Aufgaben der Internen Revision

Einzigartige Perspektive ermöglicht systematischen Ansatz

Die Interne Revision hat klare Aufgaben bei der Erbringung von Prüfungs- und Beratungsleistungen im Bereich ESG, und ihre Erfahrung und ihre Stellung in der Organisationsstruktur lassen auf noch mehr Aufgaben schließen, die einen Mehrwert für die Organisation darstellen können. Die einzigartige Position der Interne Revision innerhalb der Organisation ermöglicht es ihr, die Organisation zu einem systematischen ESG-Ansatz zu führen, die kommenden Veränderungen anzunehmen und Nachhaltigkeitsziele und -theorien in die Praxis umzusetzen.

Prüfungssicherheit

Die Interne Revision der BBVA versucht, sowohl Prüfungs- als auch Beratungsleistungen zu erbringen, insbesondere in Bezug auf Governance, so de la Fuente. Zu den Faktoren, die dabei berücksichtigt werden, gehört, wie das Unternehmen seine Strategie festlegt, wie Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell berücksichtigt wird, ob die Rollen und Verantwortlichkeiten klar sind und ob ein gutes Reporting an das Board etabliert wurde.

Die Interne Revision widmet diesen Bereichen jetzt ihre Aufmerksamkeit, weil sie später mit etwas mehr Reife in der Lage sein wird, Produkte und Prozesse zu prüfen, sagte er. Governance, Umweltfragen und die Offenlegung von Berichten sind derzeit die wichtigsten Prioritäten der Bank, die die europäischen Prioritäten widerspiegeln, so de la Fuente.

Obwohl die ESG-Systeme und -Kontrollen in vielen Aspekten noch nicht „prüfungsreif“ sind, ist die Nachfrage der Kapitalmärkte nach externer Prüfungssicherheit unbestreitbar. Die Interne Revision sollte sich präventiv darauf vorbereiten, eine Rolle beim ESG-Reporting an die Kapitalmärkte zu spielen, so wie sie es bei den internen Kontrollen der Finanzberichterstattung im Zuge von Sarbanes-Oxley getan hat. Andernfalls werden Unternehmen damit konfrontiert sein, dass externe Prüfer ESG-Systeme und -Kontrollen prüfen, bevor diese ausgereift sind und ohne dass die Interne Revision einen ersten Blick darauf werfen kann.

De la Fuente führte mehrere Ideen auf, wie die Interne Revision Beratungsdienste anbieten kann, wenn ein Unternehmen gerade erst mit ESG anfängt. Erstens sollte man sich nicht mit Bereichen befassen, in denen es bereits Vorschriften gibt oder in denen bereits seit einiger Zeit Richtlinien und Verfahren eingeführt wurden, da es bereits genügend Kriterien gibt, um eine Prüfung dieser Bereiche durchzuführen. Stattdessen sollten Sie Gespräche mit dem Management in Bereichen aufnehmen, die weniger definiert und noch nicht reif für eine Prüfung sind, wie z. B. Leitlinien oder Erwartungen von Regulierungsbehörden, sagte er. Nichtfinanzielle Reporting, freiwillige Rahmenwerke und aufsichtsrechtliche Leitlinien (nicht Vorschriften) sind großartige Gelegenheiten, um Governance und Risikomanagement durch Beratungsaufträge zu verbessern. „Wir testen die Stimmung zu diesen Themen. Wir konzentrieren uns auf neu auftretende Probleme“, so de la Fuente. Und die Geschäftsleitung genehmigt alle Aufträge.

Annandale sagte, dass die Interne Revision ideal positioniert ist, um ein wichtiger Anbieter von Prüfungssicherheit im ESG- und nichtfinanziellen Berichtsprozess zu sein. Die Interne Revision verfügt über fundierte Unternehmenskenntnisse und beurteilt bereits im Rahmen ihres Auftrags Kultur, Ethik, Governance-Rahmen und -Prozesse, internes Reporting, Combined Assurance, interne Kontrollen, Kontrollumfeld und Compliance. Darüber hinaus verfügt sie über Kenntnisse in Bezug auf Fraud und damit verbundene Risiken.

Führungskräfte und Praktiker der Interne Revision sollten sich darüber im Klaren sein, dass ESG-bezogene Prüfungsaufträge an sie herangetragen werden, so Hileman. Sobald eine externe Prüfung durch ein Gesetz, eine Vorschrift oder einen Standard vorgeschrieben ist, ist davon auszugehen, dass sich die Geschäftsleitung an die Interne Revision wenden wird, um Prüfungssicherheit vor der Arbeit der externen Prüfer zu erhalten. „Aus diesem Grund sollte die Interne Revision dies mit der Geschäftsleitung besprechen und den Weg zur Prüfungssicherheit entwickeln“, so Hileman.



Beratung

Die Interne Revision hinsichtlich der Risikolandschaft von ESG in Bezug auf das Reporting an die Kapitalmärkte, Wettbewerbsvorteile und -nachteile, die Einhaltung von Vorschriften (im weitesten Sinne), die betriebliche Effizienz und Effektivität sowie das Reputationsrisiko beraten. Ihre Rolle eignet sich für Beratungsleistungen, wenn sich die Themen weiterentwickeln, so de la Fuente. Die Interne Revision kann von Anfang bis Ende eine nützliche Rolle spielen, indem sie die Probleme identifiziert, Diskussionen mit dem Board und dem Management führt, plant, den Puls der Bereitschaft und der Möglichkeiten der Organisation erspürt und Erkenntnisse zur Verringerung von Risiken und zur Nutzung von Möglichkeiten liefert. Dies ist der Kern der ESG-Strategie des Unternehmens und des Erfolgs – oder Misserfolgs.

Beratungsaufträge können dem Unternehmen helfen, Risiken zu verstehen, sich auf die richtigen Themen zu konzentrieren und den Weg in die Zukunft zu ebnet. Die Interne Revision sollte ihre gewohnten Planungsfähigkeiten nutzen, um Themen zu identifizieren, sie mit dem Board und dem Management zu besprechen und einen angemessenen Konsens für Beratungsaufträge herzustellen. Sobald dies geschehen ist, werden die Revisionsverfahren ähnlich wie bei jedem Auftrag aussehen.

Darüber hinaus bieten sich Beratungsmöglichkeiten an wie Benchmarking, Überlegungen zur Strategie, zum Risikoappetit und zur Auswahl des Rahmenwerks, Entwicklung von Kennzahlen, Beurteilung des Ressourcenbedarfs, Überlegungen zum Reporting und Beurteilung des Gesamtnutzens einer soliden ESG-Praxis.

Die Interne Revision kann auch andere Aufgaben übernehmen, die einen Mehrwert für die ESG-Reise einer Organisation darstellen, ohne die Unabhängigkeit oder Objektivität zu gefährden.

- **Fürsprache:** ESG-Themen sind in einer Organisation traditionell weit verstreut, und es gibt möglicherweise keine zentrale Anlaufstelle für das externe ESG-Reporting und die Offenlegung. Wenn es eine solche Stelle gibt, handelt es sich möglicherweise um eine Funktion ohne ausreichende Befugnisse, Ressourcen oder Fähigkeiten, um diese wichtige Aufgabe zu erfüllen. Die Interne Revision kann sich dafür einsetzen, dass das Unternehmen mit ESG genauso umgeht wie mit jedem anderen Risiko: ernsthaft. Sie sollte sich auch für ihre eigene Rolle auf dem Weg zur Prüfungssicherheit einsetzen.
- **Zusammenrufen:** Wenn die Interne Revision noch keine Gespräche mit dem Board über ESG geführt hat, sollte sie diese einleiten. Sie sollte in alle diese Diskussionen einbezogen werden. Die Interne Revision kann funktionsübergreifende Teams vorschlagen oder evaluieren, die Funktionen in der Organisation zusammenbringen, die an ESG-Strategie, -Reporting, -Offenlegung und - Risikomanagement im Einklang mit der Geschäftsstrategie und den Zielen beteiligt sein sollen.
- **Aufbau von Kapazitäten:** Die Interne Revision sollte ihre eigenen Kapazitäten aufbauen. Dies kann intern, durch Co-Sourcing oder durch externe Ressourcen – einschließlich ESG-Spezialisten – geschehen. Die Interne Revision kann unzureichende Kapazitäten für das Management von ESG-Risiken und -Chancen in der Organisation aufdecken. Diese Erkenntnisse können als Argument für den Aufbau von Kapazitäten in der ersten oder zweiten Linie der Governance dienen.

Der einzige Weg, um voranzukommen, besteht darin, um Informationen zu bitten, die Daten zu analysieren und Gespräche mit dem Management zu führen. Das Management „möchte viele Dinge tun, hat aber nicht die Zeit und weiß nicht, wo es anfangen soll“, so de la Fuente. Hier kommt der Internen Revision eine entscheidende Rolle zu, sagte er.

Qualifikationen für Interne Revisoren

Kenntnisse aus Finanzprüfungen werden auf ESG übertragen

Prüfer mit einem Hintergrund in der Finanzprüfung verfügen über die Fähigkeiten, nichtfinanzielle Prüfungen durchzuführen, auch wenn sie möglicherweise Schulungen zu einigen Themen benötigen, wie z. B. zu den für ihr jeweiliges Land geltenden Vorschriften und zu Kenntnissen über ESG-Analysen, so de la Fuente. Das Zertifikat für ESG-Investitionen des CFA-Instituts sowie die von der European Federation of Financial Analyst Societies (EFFAS) angebotene ESG-Analysten-zertifizierung können als Einstieg in die ESG-Prüfung für Prüfer dienen, die bereits einen Hintergrund im Finanzreporting haben. Diese Zertifikate bieten für kleinere Revisionsabteilungen eine finanziell machbare Möglichkeit, ESG-Kenntnisse und -Fähigkeiten zu erwerben, wenn sie es sich nicht leisten können, Ingenieure einzustellen oder Berater zu engagieren, so de la Fuente.

Interne Revisoren können auf den Fähigkeiten aufbauen, die sie auch anderswo einsetzen, so Hileman: Neugier, kritische Grundhaltung, Mut, Ausdauer, Kenntnis der Organisation, Vertrautheit mit der Materie (oder die Unterstützung durch jemanden, der damit vertraut ist) sowie Kommunikationsfähigkeiten. Es wäre auch hilfreich, wenn die Internen Revisoren ein gewisses Hintergrundwissen über die Geschichte und die rasche Entwicklung des ESG-Reporting in Bezug auf Erwartungen, Risiken und Chancen hätten. Die Interne Revision sollte auch ein gewisses Maß an Vertrautheit mit Beratungsaufträgen entwickeln, sagte er. Während solcher Aufträge zunächst anders aussehen (Identifizierung von Themen, Diskussionen, Entwicklung eines Konsenses, Planung), so sollten sie sich doch am Ende vertraut anfühlen.

Annandale sagte, dass zusätzlich zu den Fähigkeiten, die bereits von kompetenten Internen Revisoren verlangt werden, folgende Punkte berücksichtigt werden sollten:

- Wirksame, einflussreiche und inspirierende Kommunikation.
- Bewährte Governance-Verfahren.
- Technologiegestützte Prüfungssicherheit für nichtfinanzielle Daten.
- Eigenschaften eines Trusted Advisors.

Interne Revisoren haben die Zeit, sich fortzubilden und sich mit Themen wie Nachhaltigkeit zu befassen. Darüber hinaus kann die Interne Revision dem Management helfen, seine Strategie besser auszurichten und effektiver zu sein, sagte de la Fuente. Wenn die BBVA beispielsweise erfolgreich eine Nachhaltigkeitsstrategie umsetzt und ihre Kunden dabei unterstützt, nachhaltiger zu werden, wird sie ihrerseits effektiver bei der Minderung von ESG-Risiken werden, sagte er.

Darüber hinaus können ESG-Fachleute einen Mehrwert für die Interne Revision und für die Organisationen selbst schaffen, weil sie die Fähigkeiten der Revisoren ergänzen. De la Fuente sagte, dass technische Spezialisten besonders für kleine Revisionsabteilungen nützlich seien, die es sich möglicherweise nicht leisten können, interne Spezialisten einzustellen. Hileman fügte hinzu: „ESG ist kein Monolith. Klimawandel, Gleichbehandlung der Arbeitskräfte, Zwangsarbeit in der Lieferkette, Erhaltung von Lebensräumen und Datenschutz sind sehr unterschiedlich. Eine gewisse Unterstützung kann bei der Festlegung von Prioritäten und Programmen auf hohem Niveau nützlich sein.“



Schlussbetrachtung und Tipps

Deon Annandale

Bei Remgro liegt die Zuständigkeit für ESG beim Board. Das Board hat seinerseits einen strategischen ESG-Ausschuss sowie einen operativen ESG-Ausschuss eingerichtet, der ihm Bericht erstattet. Der Vergütungsausschuss des Board verknüpft KPIs für den ESG-Prozess mit dem Erreichen verschiedener Leistungsindikatoren.

Integriertes Denken (über finanzielle als auch nichtfinanzielle Risiken) bietet ein weiteres Fenster für effektiveres Risikomanagement und Wertschöpfung. Remgro wendet das ERM von COSO auf ESG-Risiken an. Dies ermöglicht die Integration von ESG-Prinzipien und -Praktiken in das breitere ERM-Rahmenwerk des Unternehmens. Darüber hinaus wird die PESTLE-Analyse³⁰ (Political, Economic, Social, Technological, Legal, and Environmental) als Rahmen für die Bewertung neuer Risiken und Chancen genutzt.

Luis de la Fuente

Die Interne Revision sollte Organisationen zunächst dabei helfen zu verstehen, wie ESG sie betrifft, und zwar nicht nur für Compliance und Risikomanagement. Das Reporting ist das erste, was die Revision in das ESG-Programm einbeziehen sollten.

De la Fuente unterstrich die Bedeutung von Daten und die Notwendigkeit, proaktiv zu handeln. Aus der Sicht der Revision ist es bei der Behandlung sozialer Fragen wichtig, sich mit dem Management an einen Tisch zu setzen und dabei eine Fülle von Daten zur Verfügung zu stellen. Die Verwendung von Daten unterstützt die Argumentation der Internen Revision, anstatt einfach nur Allgemeinplätze zu diskutieren. „Ich denke, es ist wichtig, dass man rechnet und die Daten auswertet und dem Management einige Ideen vorlegt.“

Die Internen Revisoren der BBVA haben eine einfache Konvention eingeführt, die die Zusammenarbeit mit ihren internen Stakeholdern verbessert hat: Sie vergibt kein Rating für einen Beratungsauftrag. Stattdessen spricht sie Empfehlungen aus, führt ein Follow-up durch und wartet mindestens 12 Monate, bevor sie eine Prüfung mit Prüfungsurteil in Betracht zieht. Die Interne Revision ist sich darüber im Klaren, dass bei einem neuen Thema viele Elemente des Risikomanagements und der internen Kontrollen wahrscheinlich fehlen werden, und eine herkömmliche Prüfung würde diese als Lücken oder Mängel betrachten, was zu einem schlechten Prüfungsurteil führen würde. „Dies wiederum kann sich auf die Vergütung, die Reputation und die Beförderungschancen des Managements auswirken, was die geprüften Stellen kaum dazu ermutigt, vollständige und wahrheitsgemäße Informationen zu liefern. Beratungsaufträge sind eine Gelegenheit, Einsichten zu gewinnen und Hilfe zu leisten, sagte de la Fuente.

De la Fuente erwähnte die zukunftsorientierte Ausrichtung von ESG-Programmen und -Berichten. Die Interne Revision kann eine Rolle bei der Wertschöpfung spielen. Da Banken eine zentrale Rolle in der Wirtschaft spielen, erstreckt sich dieser Wert – finanziell und anderweitig – über die Bank hinaus auf Gesellschaft und die Gesamtwirtschaft, um eine nachhaltigere Welt zu schaffen.

Doug Hileman

Hileman merkte an, dass der Begriff „Greenwash“ weit verbreitet ist, und sagte, dass Interne Revisoren weitergehen und ESG-Betrug in Betracht ziehen sollten, der vielleicht nicht wie die übliche Veruntreuung von Vermögenswerten aussieht. Datenanalyse (Benford's Gesetz usw.) ist vielleicht nicht im herkömmlichen Sinne nützlich, aber sie wird sich weiterentwickeln. Bestehen Sie auf einer Brainstorming-Sitzung zum Thema Betrug für jede Art von ESG-Bemühungen – Planung, Beratung, Prüfungssicherheit oder Advocacy – und setzen Sie sich für die Prävention und Aufdeckung von ESG-Betrug ein.

Hileman wies auch darauf hin, dass viele Organisationen in der zweiten Linie über Auditfunktionen für IT, Umwelt, Qualität oder Sicherheit mit Mitarbeitern und IT-Plattformen verfügen, die an den aktuellen Bedarf an ESG-Informationen angepasst werden können. Allerdings bleiben viele dieser Auditfunktionen in der zweiten Linie ihrem ursprünglichen Zweck verhaftet. Sie verfügen

30. *What is a PESTEL Analysis?* Oxford College of Marketing, *Oxford College of Marketing*, <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>.



in der Regel nicht über Qualitätssicherungsüberprüfungen und viele konzentrieren sich ausschließlich auf die regulatorische Compliance und nicht auf andere Risiken (einschließlich des externen ESG-Reporting an die Kapitalmärkte). Die Interne Revision sollte die Initiative ergreifen, um diese Ressourcen zu verbessern und zu nutzen, und dabei darauf achten, die angemessene Funktionstrennung der zweiten und dritten Linie zu überwachen und anzuerkennen, wie im [Drei-Linien-Modell](#) des IIA dargelegt.³¹

Schließlich merkte Hileman an, dass sich die ISO-Normen für Managementsysteme sich ursprünglich auf „Schulung“ richteten, in den letzten Überarbeitungen jedoch auf „Kompetenz“ umgestellt wurden – ein subtiler, aber wichtiger Unterschied. Der hohe Bekanntheitsgrad von ESG hat zu einem Zustrom von ESG-Fachleuten geführt, deren Schwerpunkte so breit gefächert sind wie ESG selbst, von grünen Gebäuden über erneuerbare Energien bis hin zu nachhaltigen Textilien. Viele dieser ESG-Experten sind zwar kompetent, aber einige sind aus Leidenschaft in dieses Feld eingestiegen und bieten Unternehmen, die Risiken mindern und Werte schaffen wollen, weniger Wert. Seien Sie bei Personalentscheidungen kritisch und investieren Sie in Konferenzen, nützliche Zertifizierungen, Weiterbildung und Coaching, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter zum Erfolg von ESG-Prüfungen und -Programmen beitragen können.

Edward Olson

Olson betonte die Notwendigkeit, die ESG-Implementierung auf jedes Unternehmen zuzuschneiden. Risiken, Chancen und Anforderungen variieren je nach Branche, geografischem Standort, regulatorischem oder politischem Umfeld und einer Vielzahl anderer Faktoren und Einflüsse. Die Programme anderer Unternehmen können nützliche Präzedenzfälle liefern, und Anbieter bieten „Lösungen“ an – aber alle erfordern eine individuelle Anpassung.

Olson weist auch auf eine andere Art der Rechenschaftspflicht hin. Zu den ESG-Angaben gehören Zielvorgaben, und die Reporting-Rahmenwerke erfordern die Einbeziehung der Leistung der Vorjahre bei diesen Parametern. Analysten und Kapitalmärkte werden diese verfolgen und das Management und die Vorstände für ihren Fortschritt (oder sein Fehlen) zur Verantwortung ziehen. Werden die Ziele nicht erreicht oder werden lediglich Standardangaben darüber gemacht, wie das Unternehmen versucht hat, die Ziele zu erreichen, kann dies bei Finanzinstituten, Kunden oder anderen Stakeholdern Folgen haben.

Schließlich hat Olson einem klassischen Schritt des Risikomanagements eine andere Wendung gegeben. Eine Option zur Risikobewältigung besteht immer darin, „nichts zu tun“ und den aktuellen Zustand zu akzeptieren. Das Ausmaß der Aufmerksamkeit für ESG, das Tempo der Veränderungen und der sehr öffentliche Charakter von ESG-Reporting und -Offenlegung weisen alle in eine Richtung: Tun Sie etwas.

31. *The Three Lines Model*, The Institute of Internal Auditors.



Bewertung von ESG-Risiken

Über die Experten

Michelle Uwasomba

Michelle Uwasomba ist Principal in der Consulting Enterprise Risk Practice von Ernst & Young LLP (EY US) und verfügt über mehr als 17 Jahre Erfahrung in der Leitung bedeutender strategischer, risikobezogener, ESG- und Resilienzprogramm-Transformationen weltweit. Uwasomba unterstützt EY-Kunden bei der Wertschöpfung durch strategisches Risikomanagement für Unternehmens- und Programmportfolios. Sie verfügt außerdem über nachgewiesene Erfahrung im Energierisikomanagement eines multinationalen Dienstleistungsunternehmens sowie als Unternehmens- und Programmriskomanagerin, die ein Portfolio im Wert von 2,25 Milliarden US-Dollar beaufsichtigte.

Shannon Roberts

Shannon Roberts ist Principal in der Abteilung Climate Change and Sustainability Services von Ernst & Young LLP (EY US). Sie ist eine leidenschaftliche Expertin für Nachhaltigkeit und Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (EHS) mit einem BS in Chemieingenieurwesen und 15 Jahren nachgewiesener technischer Erfahrung in verschiedenen Sektoren. Shannon leitet derzeit ein EY-Team von Fachleuten, das Kunden bei der Erreichung ihrer ESG-Ziele in den Bereichen Umweltauswirkungen, einschließlich Klimarisiken, Dekarbonisierung, Kreislaufwirtschaft und Produktverantwortung einschließlich Gesundheit und Sicherheit, sowie Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion (DEI), und Governance, einschließlich Operating Model und Risikomanagement, unterstützt. Sie bietet ESG-Dienstleistungen für große Unternehmen in den Bereichen Strategie, Kulturwandel, Risikomanagement, operative Exzellenz, Lieferkette, Prüfung, Digitalisierung und Reporting.



Einführung

Ein verworrenes ESG-Netz

Wie bereits in den vorangegangenen Teilen erörtert, ist die Umwelt-, Sozial- und Governance-Landschaft (ESG) sehr umfangreich und umfasst eine Vielzahl von Themen, die ein Unternehmen als Teil seiner Geschäftsstrategie verwalten muss, um die Erwartungen der heutigen Stakeholder besser zu erfüllen. Zu den etablierten Themen, die unter ein oder mehrere Elemente von ESG fallen, gehören:

- Klimawandel, Treibhausgase (GHGs), Abfallwirtschaft und biologische Vielfalt („Environmental“).
- Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion sowie Gesundheit und Sicherheit der Arbeitnehmer („Social“).
- Organisatorische Rollen, Zuständigkeiten und Maßnahmen zur Rechenschaftspflicht („Governance“).

Da die Erwartungen der ESG-Märkte und -Regulierungsbehörden für jedes einzelne Thema reifen, wird zudem deutlich, wie komplex die ESG-Diskussion im Allgemeinen ist. Der Klimawandel zum Beispiel, der derzeit im Fokus des globalen regulatorischen Reporting steht, hat erhebliche gesellschaftliche Auswirkungen, die weit über Umweltbelange hinausgehen. Tatsächlich müssen Unternehmen auch die sozialen und Governance-Implicationen des Klimarisikomanagements und der Dekarbonisierung berücksichtigen. Infolgedessen steigen die Erwartungen der wichtigsten Stakeholder, einschließlich der Investoren (und der entsprechenden ESG-Rating-Agenturen), der Kunden und der Mitarbeiter. Es entstehen und reifen globale Industriestandards und es werden globale Vorschriften vorgeschlagen. Alle diese Faktoren variieren und beeinflussen die Art und Weise, wie ein Unternehmen dieses Risiko handhaben und darüber berichten muss. Um dies zu erreichen, müssen die Lieferanten von Risikobewertungen und Prüfungssicherheit in den Unternehmen einen umfassenden, sich ständig weiterentwickelnden strategischen Ansatz verfolgen. Andernfalls ist die Fähigkeit von Unternehmen, Ziele und betriebliche Leistungen zu erreichen, die mit den beschleunigten Erwartungen des Marktes und der Aufsichtsbehörden in Einklang stehen, gefährdet.

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderung wird in diesem dritten und letzten Teil der Serie *The ESG Risk Landscape* erörtert, wie Interne Revisoren ESG-Risiken in ihren eigenen Organisationen besser identifizieren und bewerten können, und es werden einige Strategien aus der Praxis vorgestellt, die von Internen Revisionsfunktionen in diesem Bereich eingesetzt werden. Zur Unterstützung dieser Aufgabe haben sich Michelle Uwasomba, Principal, Consulting Enterprise Risk Practice, und Shannon Roberts, Principal, Climate Change and Sustainability Services Practice, von Ernst & Young LLP (EY US) bereit erklärt, einige ihrer Erfahrungen bei der Unterstützung von Unternehmen bei der Entwicklung und Durchführung von Managementprogrammen zur Identifizierung, Bewertung und Reaktion auf ESG-Risiken (sowohl positive als auch negative) zu teilen.



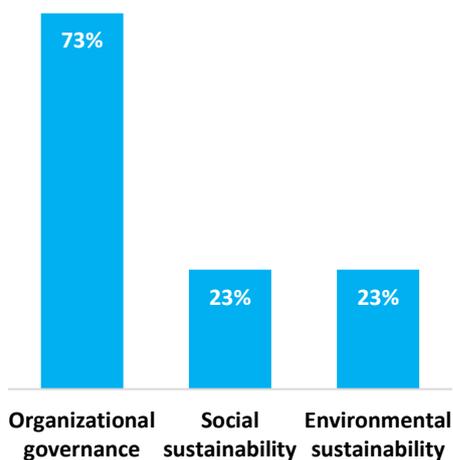
ESG-Bewusstsein im Jahr 2022

Fortschritt in einigen Bereichen, in anderen nicht

Bewusstsein, aber Unbehagen

Obwohl die zunehmende Bedeutung von ESG auf der internationalen Bühne unbestritten ist, wird derzeit nicht allen ESG-Elementen von Organisationen das gleiche Gewicht beigemessen. Obwohl dies zu erwarten ist, da nicht jedes ESG-Risiko für jede Organisation gleichermaßen relevant ist, ist die Diskrepanz in Bezug auf Wissen und Verständnis der einzelnen ESG-bezogenen Themen sehr groß. *OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk* des IIA zeichnet in der Tat ein komplexes Bild des ESG-Risikoverständnisses.

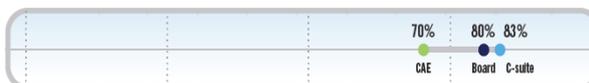
Abbildung 1: ESG-Kenntnisse des



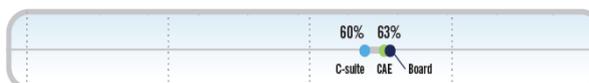
Anmerkung: *OnRisk 2022 Frage:* Wie gut kennen Sie sich mit den folgenden Risiken aus? Prozentsatz derjenigen, die auf einer Skala von 1 bis 7 eine Bewertung von 6 oder 7 abgegeben haben. $n = 30$.

Abbildung 2: Risikorelevanz

Organisatorische Steuerung



Soziale Nachhaltigkeit



Ökologische Nachhaltigkeit



Anmerkung: *OnRisk 2022 Frage:* Wie relevant sind diese Risiken in Ihrer Organisation? Prozentsatz derjenigen, die auf einer Skala von 1 bis 7 eine Bewertung von 6 oder 7 abgegeben haben. $n = 90$ (gleichmäßig verteilt auf C-Suite, Board und CAE)

So bewerteten 73 % der CAEs ihr persönliches Wissen über Governance mit 6 oder 7 auf einer 7-Punkte-Skala, wobei 1 die niedrigste Bewertung (überhaupt nicht bekannt) und 7 die höchste (sehr gut bekannt) ist. Dies steht in deutlichem Gegensatz zu den Angaben der Befragten zu sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit, die beide bei 23 % liegen (Abb. 1). Der Bericht stellt fest, dass es mehrere mögliche Erklärungen gibt, wie z. B. die unmittelbaren Herausforderungen und die Konzentration auf die COVID-19-Pandemie, die für die Governance entstanden sind. Die Interne Revision verfügt über umfangreiches Wissen und Erfahrung in diesem Bereich, aber in anderen ESG-bezogenen Bereichen könnte deren technischer Charakter die Internen Revisoren überfordern – zumindest auf kurze Sicht. Darüber hinaus haben einige Revisoren möglicherweise Schwierigkeiten zu verstehen, welche ESG-Risiken für ihre Organisation am relevantesten sind, was eine frühzeitige Bewertung von ESG-Risiken erschweren kann. Dieses Thema wird im Abschnitt über Risiko- und Wesentlichkeitsbeurteilung ausführlicher behandelt.

Trotz des wachsenden Drucks der Investoren auf die Unternehmen, robustere ESG-orientierte Maßnahmen wie ein erweitertes ESG-Reporting einzuführen, rangiert die Risikorelevanz der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit – zwei der drei Kategorien unter dem ESG-Dach – im unteren Quartil des Berichts. Auf die Frage nach der Risikorelevanz für ihre Unternehmen bewerteten 63 % der CAEs die soziale Nachhaltigkeit mit einer 6 oder 7, und nur 50 % taten dasselbe für die ökologische Nachhaltigkeit. Wenn man die Diskussion über die Revisionsfunktion hinaus ausdehnt, wird das Bild noch beunruhigender. Von den befragten Führungskräften der C-Suite bewerteten 60 % die Relevanz sozialer Nachhaltigkeitsrisiken mit einer 6 oder 7, und 40 % taten dies für ökologische Nachhaltigkeit (Abb. 2). All dies deutet auf ein allgemeines Unbehagen mit zumindest bestimmten ESG-



Elementen hin, wenn man sie an Risiken misst, die sowohl für das Unternehmen der Internen Revision relevant sind *als auch* in deren Reichweite liegen, um sie zu verstehen und darauf zu reagieren. Wie ein Befragter aus der C-Suite sagte: „Die meisten Organisationen wollen gute Richtlinien, Verfahren und Programme für ökologische Nachhaltigkeit haben, aber sie stehen nicht immer im Vordergrund, wenn es um all diese anderen Risiken geht.“³²

Ausweitung der ESG-Gespräche

Während die Führungskräfte ihr Wissen und ihr Management von ESG verbessern, erfordern die Bedingungen auf dem globalen Markt Fortschritte bei integrierten ESG-Risikomanagementansätzen. Laut dem *Global Risks Report 2022* des Weltwirtschaftsforums (WEF) sind acht der zehn größten Risiken in den nächsten zehn Jahren Umwelt- und Sozialrisiken, wobei das Scheitern von Klimaschutzmaßnahmen, extreme Wetterbedingungen und der Verlust der biologischen Vielfalt die ersten drei Plätze belegen. Darüber hinaus weist der WEF-Bericht darauf hin, dass sich mehrere ESG-bezogene Risiken seit Beginn der COVID-19-Pandemie deutlich verschlechtert haben, insbesondere die Erosion des sozialen Zusammenhalts, Existenzkrisen, das Scheitern von Klimamaßnahmen, die Verschlechterung der psychischen Gesundheit und extreme Wetterbedingungen – und alle diese werden deutlich höher eingestuft als das nächste aufgeführte Risiko, nämlich Schuldenkrisen.³³

Für Risikomanagement-Funktionen wird die Herausforderung in den kommenden Jahren nicht unbedingt darin bestehen, die Aufklärung und das Bewusstsein für ESG in ihren strategischen Plänen zu fördern – obwohl dies eine ständige Priorität bleiben sollte – sondern die dynamischen und sich verändernden ESG-Risiken für eine Organisation zu überwachen. Im Laufe der Zeit sollten Risikofunktionen im Rahmen ihrer organisatorischen Zuständigkeiten langfristige Bedenken in kurzfristige Maßnahmen umwandeln, indem sie ESG in das ERM integrieren und interne Revisionen durchführen.

Branchenrelevanz kennen

Um den Weg vom Bewusstsein zum Handeln zu beginnen, kann es nützlich sein, die ESG-Relevanz von einer breiten, allgemeinen Sichtweise auf eine fokussierte, branchenspezifische Sichtweise einzugrenzen. Einige ESG-Risiken, z. B. im Zusammenhang mit Governance, sind allgemein anwendbar, aber ökologische und soziale Risiken sind in der Regel je nach Branche und dem Kontext des einzelnen Unternehmens relevant.

„Als Praktiker für das Risikomanagement in Unternehmen habe ich festgestellt, dass ESG-Risiken für viele Unternehmen in allen Geschäftsbereichen mittlerweile zu den Top-10-Risiken gehören – in vielen Fällen sogar zu den Top-2-Risiken, wie das *EY 2022 CEO Outlook Survey* zeigt“, sagt Uwasomba.³⁴ „Dieser hohe Stellenwert wird von vielen Variablen bestimmt. Eine davon ist die Besorgnis der Investoren und Analysten, die beginnen, ESG-bezogene Überlegungen in ihre Wertentscheidungen einzubeziehen. Eine andere ist die Berücksichtigung der Stringenz und des Umfangs der aufsichtsrechtlichen Offenlegungspflichten in Bezug auf ESG-Risiken.“

Letzteres zeigt sich beispielsweise im Drängen auf SEC-Richtlinien für die Offenlegung von Klimadaten in den USA. Außerhalb der USA gibt es einen noch größeren regulatorischen Druck von Seiten der EU. Dies zeigt sich in der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die neue Anforderungen in Bezug auf Wesentlichkeitsprüfungen, Reportinganforderungen und Prüfungssicherheit unter dem Dach der nachhaltigkeitsbezogenen Risiken und Risikofaktoren (für ganzheitliches ESG über das Klima hinaus) enthält. Abgesehen von der Investoren- und Regulierungsperspektive setzen die Unternehmen in Bezug auf ihre Unternehmensstrategie und ihr Wertversprechen einiges aufs Spiel, um ein Gleichgewicht zwischen den Chancen und Gefahren in ihrem Sektor zu finden, da sich ESG sehr unterschiedlich auf Branchen auswirkt. Der Energiesektor ist beispielsweise eine Branche, in der viele ESG-Bezüge leicht zu erkennen, andere jedoch weniger offensichtlich sind.

„Im Energiesektor sehen wir die physischen Auswirkungen des Klimawandels auf die Infrastruktur“, sagt Uwasomba. „In der Energie- und Versorgungsbranche beispielsweise liegt der Schwerpunkt auf der Widerstandsfähigkeit von Unternehmen – insbesondere in Bezug auf die Zuverlässigkeit von Dienstleistungen, die Integrität von Anlagen und die Wartung. Infrastruktur- und Operations-Taams analysieren jetzt Szenarien und planen, wie bestehende Anlagen so umgestaltet werden können, dass sie stärkeren Auswirkungen – und in einigen Fällen auch häufigeren Störungen – standhalten als bisher. Auch im Öl- und Gassektor sind wir uns alle der Umweltauswirkungen bewusst, einschließlich des starken Engagements der großen Akteure bei der Reduzierung

³² *OnRisk 2022, A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, The IIA, 2022, <http://theiia.mkt5790.com/OnRisk2022/?webSyn-clipID=a36abe78-0176-13d4-2e22-e271c4e47a0b&sessionGUID=3d51a40c-22aa-c2ba-c0ae-06d82424d6a4>.

³³ *Global Risks Report 2022*, The World Economic Forum, January 11, 2022, <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>.

³⁴ *Will Bold Strategies Fuel Market Leading Growth? EY 2022 CEO Outlook Survey*, EY, January 10, 2020, https://www.ey.com/en_gl/ceo/will-bold-strategies-fuel-market-leading-growth.



der Emissionen und der Dekarbonisierung. Es gibt jedoch auch strategische und operative Überlegungen, die über die Klimarisiken hinausgehen und das soziale Wertversprechen der Branche einbeziehen. Dazu gehört auch die Wahrnehmung des Sektors durch Mitarbeiter und die Gesellschaft. Die Fähigkeit, Talente anzuziehen und um knappe Humanressourcen zu konkurrieren, oder die Fähigkeit, Investitionen anzuziehen, um Chancen und Innovationen voranzutreiben, ist direkt mit der sozialen Wahrnehmung verbunden, die von Natur aus ESG-bezogen ist.“

Die Auswirkungen der gesellschaftlichen Wahrnehmung von ESG lassen sich auch in anderen Branchen beobachten. Sogar im Verbrauchersektor, so Uwasomba, gibt es zahlreiche Beispiele dafür, dass ESG langfristig den Wert und die Wahrnehmung beeinflussen. „Die Menschen treffen ihre Entscheidungen immer bewusster“, sagt sie. „Wir haben jetzt ganze Modelinien und Marken, die auf diesen Themen basieren. ESG-Themen haben die Tendenz, sich auf die Nachteile zu konzentrieren, aber es gibt auch enorme Vorteile, bei denen das Unternehmensrisiko nicht unbedingt darin besteht, was das Unternehmen verlieren wird, sondern vielmehr darin, was das Unternehmen gewinnen könnte. Dies zeigt sich in neuen Produkten und Wahlmöglichkeiten für die Verbraucher, von denen sich einige in Umsatz oder reduzierten Kosten niederschlagen.“

„Unternehmen müssen die ESG-Belange ihrer Tätigkeiten, ihrer Wertschöpfungskette und ihrer Produkte als Teil ihrer Unternehmensstrategie handhaben und darüber berichten“, sagt Roberts. „Zunächst müssen sie ESG-Strategie, -Governance und -Reporting entwickeln, was es den Stakeholdern ermöglicht, zu verstehen, wie sie einen langfristigen Wert schaffen. Es ist wichtig zu verstehen, wer deine Stakeholder sind und ob du in der Lage bist, ihre schwierigen Fragen in Bezug auf ESG zu beantworten. Unternehmen müssen sich auch darüber im Klaren sein, ob ihre Produkte und Dienstleistungen in dieser ESG-Revolution strategisch positioniert sind, die stark von den Veränderungen der beschleunigten Energiewende und der Notwendigkeit für Unternehmen, ihre sozialen Auswirkungen wie Vielfalt und Integration sowie Gesundheit und Sicherheit zu verbessern, angetrieben wird. Spielt dein Unternehmen in dieser ESG-Zukunft eine Rolle? Der Gesundheitssektor konzentriert sich beispielsweise stark auf die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die auf gesundheitliche Chancengleichheit und den Zugang zur Gesundheitsversorgung ausgerichtet sind. Ein anderes Beispiel ist, wie Automobil- und Fertigungsunternehmen überlegen, ob ihre Produkte in eine kohlenstoffarme Wirtschaft passen.“

Der Finanzsektor stellt eine gute Fallstudie dar, in der all diese Elemente zusammenkommen. „Wir sehen in der Finanzbranche eine unglaubliche Zunahme bei der Messung und dem Reporting über die ESG-Ergebnisse ihrer Investitionen“, sagt Roberts. „Sie sind zunehmend darauf bedacht, dass sie umwelt- und sozialverträgliche Unternehmen und Produkte finanzieren. Viele Banken fangen beispielsweise an, die Auswirkungen auf die Umwelt zu messen, etwa wie Investitionen positiv oder negativ zu den Treibhausgasemissionen beitragen. Sie berücksichtigen auch die sozialen Auswirkungen und die Frage, wie die Investitionen zu mehr Gerechtigkeit beitragen.“

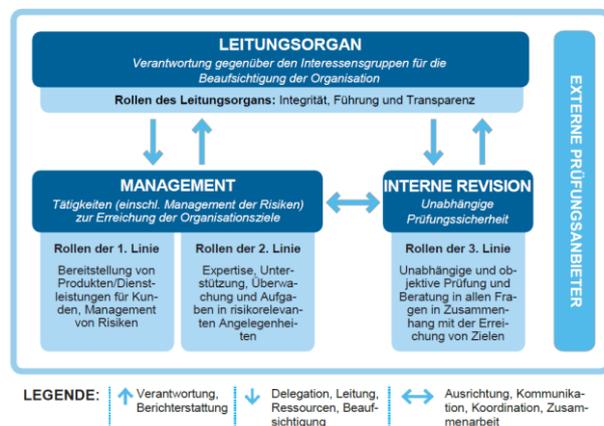
Gemeinsame Verantwortung für ESG-Risiken in der gesamten Wertschöpfungskette

Die Verantwortung für die Bewertung von ESG-Risiken liegt nicht bei einer einzelnen organisatorischen Funktion. Unabhängig von der Größe und Struktur des Unternehmens handelt es sich hierbei um eine gemeinsame Verantwortung, die Transparenz, Kommunikation und Abstimmung über alle Organisationslinien hinweg erfordert, von den Vor-Ort-Aktivitäten in der ersten Linie über Funktionen in der zweiten Linie, wie z. B. Compliance, bis hin zu unabhängigen, objektiven Prüfungsanbietern in der dritten Linie. Diese Werte bleiben in der Tat unabhängig vom Risiko bestehen und bilden die Grundlage des **Drei-Linien-Modells** des IIA.

Darüber hinaus kann die Interne Revision im Rahmen ihrer Rolle als dritte Linie beratend tätig werden. „Die Interne Revision ist nicht nur der Anbieter einer Ex-post-Prüfung“, sagt Uwasomba. „Wir sind der Meinung, dass die Interne Revision auch dann mit am Tisch sitzen sollte, wenn sie versucht zu verstehen, welchen wesentlichen ESG-Risiken ihre Organisation ausgesetzt ist. Selbst wenn die Interne Revision nicht unbedingt am besten geeignet ist, um ein bestimmtes ESG-bezogenes Risiko innerhalb der Organisation zu beurteilen, wofür möglicherweise Fähigkeiten aus der ersten oder zweiten Reihe erforderlich sind, kann sie Klarheit über mögliche Kriterien und Überlegungen zur Risikobewertung schaffen. Interne Revisionsfunktionen haben auch einen breiten Überblick über die Geschäftstätigkeit, den andere Funktionen nicht haben, was bei der ESG-Bewertung auf der Ebene der einzelnen Organisation ein wichtiger Vorteil ist. Grundsätzlich suchen Investoren nach Vertrauen, und Beratung durch die Interne Revision spielt eine große Rolle bei der Schaffung dieses Vertrauens.“

Roberts stimmt dem zu. „Was die Führungsteams schlaflos macht, sind ihre ESG-Kommunikationsansätze und die Tatsache, dass sie den regulatorischen Anforderungen nicht gerecht werden könnten. Es gibt so viele Informationen über ESG-Kommunikation und -Strategie, dass es schwierig sein kann, einen strategischen Ansatz und eine konsistente Marktdarstellung mit gezielten KPIs zu entwickeln. Freiwillige Nachhaltigkeitsangaben sind beispielsweise seit Jahren üblich, aber plötzlich bemühen sich die Investoren, die Unternehmen für ihre Angaben zur Rechenschaft zu ziehen. Auch wenn die Interne Revision nicht unbedingt in der Lage ist, die Korrektheit des ESG-Reportings selbst zu beurteilen, kann sie doch die robusten Prozesse und Kontrollen überwachen, die erforderlich sind, um sicherzustellen, dass das Reporting der Realität entspricht. Es gibt niemanden, der besser als die Interne Revision geeignet ist, um als strategischer Berater die Organisation bei der Verbesserung der Governance, der Prozesse und der Kontrollen zu unterstützen, die zur Förderung von ESG notwendig sind“, sagt sie.

Das IIA Drei- Linien-Modell



ESG-Risikobewertung

Instrumente, die der Interne Revision zur Verfügung stehen

Die Wesentlichkeitsbeurteilung

Der Interne Revision steht eine Vielzahl von Ansätzen und Instrumenten zur Verfügung, um Organisationen, die ESG-Risiken besser verstehen wollen, einen erheblichen Mehrwert zu bieten. Ein gängiges Instrument, das von Nachhaltigkeitsexperten verwendet wird, um wesentliche ESG-Themen zu identifizieren, ist die sogenannte Wesentlichkeitsbeurteilung.

„Wesentlichkeitsbeurteilungen sind ein Standardansatz zur Priorisierung von ESG-Themen im Rahmen der Strategie, des Reportings und des Risikomanagements einer Organisation“, sagt Roberts. „Sie dienen der qualitativen und quantitativen Messung der Relevanz von ESG-Themen auf der Grundlage ihrer Bedeutung für dein Unternehmen und deine Stakeholder, was die Organisation letztlich dabei unterstützt, herauszufinden, welche ESG-Elemente in ihrer Strategie, ihren Zielen und ihren Risikomanagementansätzen berücksichtigt werden sollten.“

Trotz einiger inhärenter Ähnlichkeiten weist der Prozess der Durchführung von Wesentlichkeitsbeurteilungen wichtige Unterschiede zur Durchführung herkömmlicher Risikobeurteilungen auf. So beinhaltet eine Wesentlichkeitsbeurteilung naturgemäß einen viel breiteren Kontext, der über die organisatorischen Auswirkungen von Risiken hinausgeht. Das am weitesten akzeptierte Modell für ESG-Wesentlichkeitsbeurteilungen stammt vom [World Business Council for Sustainable Development \(WBCSD\)](#), das den Prozess in sieben Schritte unterteilt:

- Definieren Sie den Zweck der Wesentlichkeitsbeurteilung.
- Bestimmen Sie den idealen Wesentlichkeitszyklus.
- Legen Sie die Perspektive der Organisation auf die Wesentlichkeit fest (die Perspektive des Business Case und/oder die Perspektive der gesellschaftlichen Auswirkungen).
- Identifizieren Sie die Themen.
- Bestimmen Sie die Beteiligung der Stakeholder an der Beurteilung.
- Legen Sie Kriterien für die Berechnung der Wesentlichkeits-Scores fest.
- Wählen Sie auf der Grundlage der Wesentlichkeits-Scores die wesentlichen Themen aus, die in die endgültige Beurteilung einfließen sollen.³⁵

Die Beurteilung der Wesentlichkeit kann auch zur Unterstützung der Einbindung von ESG-Risiken in die Risikomanagementprozesse einer Organisation im Rahmen des Enterprise Risk Management (ERM) und der Internen Revision verwendet werden. Die Integration von ESG-Risiken in das ERM kann auf dem Leitfaden von COSO und WBCSD, [Enterprise Risk Management: Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social, and Governance-related Risks](#)³⁶ basieren.

„Noch gibt es nur eine kleine Anzahl reifer Unternehmen, die ESG in das ERM integriert haben. Wir gehen davon aus, dass sich dies kurzfristig ändern wird, da ESG-Risiken integriert und mit anderen Unternehmensrisiken abgeglichen werden müssen“, sagt Roberts. „Wesentliche ESG-Themen sollten auch zur Ermittlung des Revisionsplans herangezogen werden.“

³⁵ *The Reality of Materiality: Insights From Real-world Applications of ESG Materiality Assessments*, World Business Council for Sustainable Development, June 20, 2021, <https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/Redesigning-capital-market-engagement/Resources/The-reality-of-materiality-insights-from-real-world-applications-of-ESG-materiality-assessments>.

³⁶ *Enterprise Risk Management: Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social, and Governance-related Risks*, COSO and World Business Council for Sustainable Development, October 2018, <https://www.coso.org/Documents/COSO-WBCSD-ESGERM-Guidance-Full.pdf>.



Doppelte Wesentlichkeitsbeurteilung

Es ist auch erwähnenswert, dass sich die Beurteilung der Wesentlichkeit weiterentwickelt. Obwohl die Details noch nicht endgültig feststehen, hat die EU angekündigt, dass die betreffenden Organisationen bald „doppelte Wesentlichkeitsbeurteilungen“ durchführen müssen. Im Falle von ESG sind die Auswirkungen der Organisation auf die Umwelt und die Gesellschaft, in der sie tätig ist, für Investoren (und vermutlich auch für die Einhaltung künftiger regulatorischer Standards) ebenso wichtig wie die Auswirkungen auf die Risiken. Bei einer doppelten Wesentlichkeitsbeurteilung werden beide Seiten gleich gewichtet – auch wenn diese Informationen nicht unbedingt ein positives Licht auf das Unternehmen werfen. So muss ein Unternehmen beispielsweise über die Auswirkungen der Risiken berichten, denen es sich aufgrund von Klimaproblemen gegenüberstellt, sowie über die Auswirkungen, die die Organisation mit ihren Treibhausgasemissionen auf die Umwelt hat, die möglicherweise ein erhebliches Verbesserungspotenzial aufweisen. Die Organisation ist eine Einheit, die auf die sich verändernde Risikolandschaft reagiert, aber sie ist auch selbst ein Risiko. Ohne beides zu beurteilen, analysieren Organisationen möglicherweise nicht das gesamte Bild der finanziellen und reputationsbezogenen Konsequenzen.

„Die Unternehmen fangen gerade erst an, sich mit der Durchführung von Beurteilungen der doppelten Wesentlichkeit zu befassen, die ein hohes Maß an Raffinesse bei der Bewertung von ESG-Risiken unterstützen“, sagt Roberts. „Es ist jedoch zu erwarten, dass sich die Anwendung des Ansatzes der doppelten Wesentlichkeit mit dem Inkrafttreten der EU-Anforderungen ändern wird“, sagt Uwasomba. Das Konzept der Risiken, der miteinander verbundenen Risikotreiber und ihrer Beziehungen sind Bereiche, die die Interne Revision und andere Risikofunktionen verstehen und ihren Organisationen bei dieser Art der Beurteilung helfen können. Die Interne Revision sollte diese Themen gegebenenfalls in ihren Prüfungsplan aufnehmen, um mehr über diesen Bereich zu erfahren, vor allem, wenn die Organisation in der EU tätig ist, fügte sie hinzu.

Benchmarking

Für Innenrevisoren, die ihre Organisationen dabei unterstützen wollen, den nächsten Schritt in Richtung einer solchen Reife zu machen, kann es von Vorteil sein, sich die Fortschritte anderer anzusehen. "In einem Umfeld, in dem einige Organisationen vielleicht reifer sind als andere, ist die Interne Revision in ihrem Bereich hervorragend positioniert, um ein Benchmarking der Organisation durch eine Art Reifegradbeurteilung durchzuführen", sagt Uwasomba. "Sie sind in der Lage, sachdienliche Fragen zu stellen und zu beantworten, z. B. 'Wie machen das andere in meinem Sektor oder außerhalb meines Sektors, und wie steht mein Unternehmen im Vergleich dazu da? Diese Art von Einblick in die Lücken der ESG-Programme ist für das Unternehmen von unschätzbarem Wert. "

Eine der eindeutigsten Ressourcen, die Interne Revisoren im Benchmarking-Prozess nutzen können, ist die Offenlegung von Unternehmen, die von Investoren und anderen Interessengruppen immer stärker unter Druck gesetzt werden. Besonderes Augenmerk wurde auf die Offenlegung von Klimarisiken gelegt, aber auch andere ESG-Themen wie Diversität und Menschenrechte haben an Aufmerksamkeit gewonnen. Obwohl es bereits Rahmenwerke gibt, die eine Grundlage für ein qualitativ hochwertiges ESG-Reporting bieten können, wie z. B. das [Greenhouse Gas Protocol](#) und die [Task Force on Climate-Related Financial Disclosures \(TCFD\)](#), und globale Reportingstandards noch nicht offiziell bekannt gegeben wurden, kann die Bewertung der Qualität der Angaben eines anderen Unternehmens im Vergleich zu den eigenen Angaben – und die gelieferte Prüfungssicherheit, dass entsprechende Anpassungen vorgenommen werden – eine wertvolle Abschreckung gegen damit verbundene Reportingrisiken wie unbeabsichtigtes (oder beabsichtigtes) Greenwashing sein. Diese Art von Analyse kann auch in die Revisionspläne aufgenommen werden.

Beurteilung des Klimarisikos und anderer ESG-Risiken

Nachdem festgestellt wurde, welche Risiken für die Organisation am relevantesten sind, und die derzeit bestehenden Rahmenbedingungen beurteilt wurden, besteht der nächste Schritt bei der Weiterentwicklung der ESG-Risikobeurteilungsstrategie einer Organisation in der Durchführung spezifischer Risikobeurteilungen. Dazu gehören Klimarisikobeurteilungen, aber auch zusätzliche Beurteilungen im Zusammenhang mit sozialen und Governance-Risiken. Wenn auch einige dieser Risikobeurteilungen ein hohes Maß an technischer Analyse erfordern und in der Branche noch nicht ausgereift sind (z. B. erfordert eine TCFD-Klimaszenarioanalyse zur Information über Klimarisiken und -chancen wahrscheinlich externes Fachwissen), kann die Einbindung der Internen Revision als Teil des Prozesses von unschätzbarem Wert sein, um der Organisation dabei zu helfen, zu verstehen, ob die Risikobeurteilungen vollständig sind. Die Interne Revision kann auch dabei helfen, je nach Branche, Anforderungen der Stakeholder und verfügbaren Ressourcen Beurteilungen zu priorisieren.



„Klimarisikobeurteilungen und andere derartige Beurteilungen können fast als Teilmenge eines der umfassenderen ESG-Risikobereiche betrachtet werden, die das Ergebnis der Wesentlichkeitsbeurteilung des Unternehmens sein können“, sagt Uwasomba. „Im Falle der Beurteilung des Klimarisikos beispielsweise bietet sie die Möglichkeit, sich wirklich darauf zu konzentrieren, ein tieferes Verständnis für das Risiko des Unternehmens im Zusammenhang mit dem Klimawandel zu erlangen. Dies ist vielleicht nicht das, was die Organisation als erstes priorisieren sollte, aber sobald man verstanden hat, was für das Unternehmen wesentlich ist, sollte als Teil der frühen ESG-Strategieentwicklung die Durchführung einer Klimarisikobeurteilung das nächste Ziel sein.“

Das IIA hat festgestellt, dass die letztgenannte Variable angesichts der aktuellen Risikolandschaft besonders zu berücksichtigen ist. Nach der COVID-19-Pandemie musste beispielsweise eine beträchtliche Anzahl von Internen Revisionen Budgetkürzungen hinnehmen. Laut dem *North American Pulse of Internal Audit 2022* meldeten 18 % aller befragten Internen Revisionen Budgetkürzungen im Jahr 2021 im Vergleich zum Vorjahr – ein Jahr mit dem höchsten Prozentsatz an gemeldeten Budgetkürzungen bei Internen Revisionen in der Geschichte der Umfrage (36 %).³⁷ Dies ist zwar eine Verbesserung gegenüber der Zeit vor der Pandemie, aber das Gleiche gilt nicht für die Internen Revisionen, die eine Erhöhung ihres Budgets melden. Die Daten zeigen, dass 2020 und 2021 die niedrigsten Prozentsätze der Umfrageteilnehmer zu verzeichnen sind, die von einer Erhöhung des Budgets für die Interne Revision seit 2008 berichteten (20 % im Jahr 2020 bzw. 24 % im Jahr 2021). „Das schleppende Wachstum der Budgets für die Interne Revision könnte die allgemeine Unsicherheit oder Vorsicht der Unternehmen widerspiegeln, da sich die Welt langsam von den zweijährigen Störungen durch COVID-19 erholt, sowie die Zurückhaltung, zu den Reisen vor der Pandemie zurückzukehren“, heißt es in dem Bericht. Sollte sich diese Trägheit fortsetzen, könnte die Interne Revision in einigen Fällen dazu veranlasst werden, bestimmten kurzfristigen ESG-Themen (Governance) gegenüber anderen, die eine längerfristige Betrachtung erfordern (soziale Nachhaltigkeit), den Vorrang zu geben.

Roberts fügt hinzu, dass die Durchführung solcher Beurteilungen zwar das Ziel sein sollte, dass aber zur Einhaltung der in Rahmenwerken wie der [TCFD-Szenarioanalyse](#) festgelegten Industriestandards ein extrem hohes Maß an technischem Wissen erforderlich ist. Eine Klimarisikobeurteilung beinhaltet beispielsweise die Einbeziehung verschiedener Datensätze, die eine sorgfältige Überwachung und Gewährleistung von Transparenz, Genauigkeit und Konsistenz erfordern. In den meisten Fällen übersteigt dies das Know-how der Internen Revision. Die Interne Revision sollte sich nicht darauf konzentrieren, solche Beurteilungen selbst durchzuführen, sondern sie sollte unter Zusammenarbeit mit externen, auf diesem Gebiet spezialisierten Stellen als Berater am Prozess teilnehmen. Diese Beurteilungen profitieren davon, dass das Klimarisiko im Einklang mit dem breiteren Ansatz der Organisation zur Risikobewertung beurteilt wird (z. B. durch die Anpassung der Verwendung von Auswirkung und Wahrscheinlichkeit).

Das bedeutet jedoch nicht, dass die Interne Revision nicht bestrebt sein sollte, ihre Wissensbasis über ESG zu erweitern. Das Gegenteil ist der Fall. „Die CAEs und ihre Funktionen müssen sich selbst weiterbilden“, sagt Uwasomba. „Dies ist ein spannender Bereich und eine Gelegenheit für Revisionsteams, mehr über ein Risiko zu erfahren, das einen echten Wandel in ihren Organisationen bewirkt. Die Revisionsfunktion, die ihre Organisation auf diese Risiken und Chancen vorbereiten will, muss selbst ein Verständnis dafür entwickeln.“

³⁷. 2022 *North American Pulse of Internal Audit*, The IIA, März 2022, <https://www.theiia.org/en/resources/research-and-reports/pulse>.



Schlussfolgerung

Ein sich ständig weiterentwickelndes Risiko

ESG-Risiken an sich sind vielfältig, wobei einige Risikobereiche in letzter Zeit immer mehr an Bedeutung gewonnen haben. Und wie es in der Natur von Risiken liegt, entwickeln sich einige weiter und reifen, während sich das Verständnis der Internen Revisoren für die ESG-Themen weiterentwickelt und reift. In vielerlei Hinsicht stellt das Jahr 2022 einen aktuellen Höhepunkt in dieser Thematik dar, und noch nie zuvor waren die Unternehmen so sehr gefordert, sich aktiv, bereitwillig und aufrichtig an der ESG-Diskussion zu beteiligen. Da das ESG-Bewusstsein weltweit zunimmt und Regierungen, Organisationen und Stakeholder von Organisationen bis hin zu einzelnen Verbrauchern sich immer stärker in die ESG-Diskussion einbringen, müssen Unternehmen darauf vorbereitet sein, auf deren Bedenken und Forderungen zu reagieren.

Ähnlich wie beim Fliegen eines Flugzeugs ohne Navigationsgerät oder beim Wandern im Wald ohne Kompass kann es sich als schwierig – und kostspielig – erweisen, wenn man der Forderung nach mehr Maßnahmen zur ESG-Bewertung nicht angemessen nachkommt, während man auf formale regulatorische Leitlinien wartet. Doch selbst in diesem Risikoumfeld verfügt die Interne Revision über Instrumente, die einen erheblichen organisatorischen Nutzen bringen können – durch die objektive Prüfungssicherheit über ESG-Kontrollen, durch Beratungsdienste zur ESG-Risikobewertung und sogar durch die einfache Förderung des ESG-Risikobewusstseins und der Aufklärung. In vielerlei Hinsicht ist es die Interne Revision, die für eine qualitativ hochwertige Kommunikation, Transparenz und Abstimmung zwischen den drei Linien und Interessengruppen sorgt. Diese Position ist von unschätzbarem Wert und sollte von den CAEs von heute aktiv gefördert und angestrebt werden.

About The IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 210,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters is in Lake Mary, Fla., USA. For more information, visit theiia.org.

About EY

EY exists to build a better working world, helping to create long-term value for clients, people and society and build trust in the capital markets. Enabled by data and technology, diverse EY teams in over 150 countries provide trust through assurance and help clients grow, transform and operate. Working across assurance, consulting, law, strategy, tax and transactions, EY teams ask better questions to find new answers for the complex issues facing our world today.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

Ernst & Young LLP is a client-serving member firm of Ernst & Young Global Limited operating in the U.S.

Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and as such is only intended to be used as a guide. The IIA recommends seeking independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this material.

The views reflected in this article are those of the authors and do not necessarily reflect the views of the members of the global EY organization or Ernst & Young LLP.

Copyright

Copyright © 2022 The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved. For permission to reproduce, please contact copyright@theiia.org.

April 2022

Deutsche Übersetzung durch das DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision, April 2022.



The Institute of
Internal Auditors

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101

