



# Transparantie- verslag 2017

**Een voortdurende focus op kwaliteit**

KPMG Bedrijfsrevisoren

---

[kpmg.com/be](http://kpmg.com/be)



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Brief van de Head of Audit</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Wie we zijn</b>	<b>7</b>
	2.1 Onze activiteiten	7
	2.2 Onze strategie	7
<b>3</b>	<b>Onze structuur en governance</b>	<b>8</b>
	3.1 Juridische structuur	8
	3.2 Naam, eigendomsstructuur en juridische relaties	8
	3.3 Verantwoordelijkheden en verplichtingen van de lidfirma's	8
	3.4 Governancestructuur	9
<b>4</b>	<b>Systeem van kwaliteitsbeheersing</b>	<b>11</b>
	4.1 Tone at the top	12
	4.2 Samenwerking met de juiste cliënten	13
	4.2.1 Aanvaarding en voortzetting van cliëntrelaties en opdrachten	13



4.2.2	Procedure voor het evalueren van cliënten en opdrachten	13
4.2.3	Voortzettingsprocedure	14
4.2.4	Beëindiging	14
4.2.5	Management van cliëntenportefeuille	14
4.3	Duidelijke normen en degelijke controle-instrumenten	14
4.3.1	Controlemethode en -instrumenten	14
4.3.2	Onafhankelijkheid, integriteit, ethiek en objectiviteit	15
4.3.2.1	Overzicht	15
4.3.2.2	Persoonlijke financiële onafhankelijkheid	15
4.3.2.3	Tewerkstellingsrelaties	15
4.3.2.4	Financiële onafhankelijkheid van de Firma	15
4.3.2.5	Bedrijfsrelaties / leveranciers	16
4.3.2.6	Zakelijke overnames en investeringen	16
4.3.2.7	Independence clearance process / Goedkeuringsproces met betrekking tot onafhankelijkheid	16
4.3.2.8	Opleiding aangaande onafhankelijkheid en bevestigingen	16
4.3.2.9	Niet-controlediensten	16

4.3.2.10	Afhankelijkheid van honoraria	17
4.3.2.11	Belangenconflicten	17
4.3.2.12	Niet-naleving van onafhankelijkheidsregels	17
4.3.2.13	Naleving van wet en regelgeving en anti- omkoping en corruptie	17
4.3.2.14	Rotatie van de Opdrachtverantwoordelijke en controle entiteit	18
4.4	Rekrutering, vorming en toewijzing van naar behoren gekwalificeerd personeel	18
4.4.1	Rekrutering	18
4.4.2	Persoonlijke vorming	18
4.4.3	Inclusie en diversiteitsprogramma's	19
4.4.4	Prestatie en beloning	19
4.4.5	Toewijzing van professionals	19
4.4.6	Inzichten van onze mensen - Global People Survey	20
4.5	Streven naar technische uitmuntendheid en kwaliteitsvolle dienstverlening	20
4.5.1	Strategie inzake levenslang leren	20
4.5.2.	Erkenningen en verplichte vereisten voor IFRS en U.S. GAAP opdrachten	20
4.5.3	Toegang tot netwerken van specialisten	21
4.5.4	Consultatie	21
4.5.5	Zakelijk inzicht en sector kennis opbouwen	21
4.6	Uitvoering van doeltreffende en doelmatige controles	22
4.6.1	KPMG Audit Proces	22
4.6.1.1.	Opdrachtverantwoordelijke en manager tijdig betrekken	22
4.6.1.2.	Kritische beoordeling van controle-informatie met nadruk op professioneel kritische ingesteldheid	22
4.6.1.3	Permanente mentoring, toezicht en beoordeling	23
4.6.1.4	Naar behoren onderbouwde en gedocumenteerde conclusies	23
4.6.1.5	Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar op passende wijze betrekken	23
4.6.1.6	Rapportage	24
4.6.1.7	Inzichtelijke, open en eerlijke tweerichtingscommunicatie	24
4.6.1.8	Focus op doeltreffendheid van groepsaudits	25
4.6.2	Confidentialiteit van de cliëntgegevens, informatiebeveiliging en beveiliging van persoonsgegevens	25

4.7	Streven naar permanente verbetering	25
4.7.1	Interne Monitoring en compliance programma's	26
4.7.1.1	Interne monitoring	26
4.7.1.2	Root Cause Analysis (RCA)	27
4.7.2	Aanbevelingen voor verbetering	27
4.7.3.	Externe feedback en dialoog	27
4.7.3.1.	Toezichhouders	27
4.7.3.2.	Feedback van cliënten	27
4.7.3.3.	Monitoring van klachten	27
<b>5</b>	<b>Financiële informatie</b>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>Bezoldiging van de partners</b>	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>Beschrijving van het netwerk</b>	<b>30</b>
7.1	Juridische structuur	30
7.2	Verantwoordelijkheden en verplichtingen van de lidfirma's	30
7.3	Beroepsaansprakelijkheids- verzekering	31
7.4	Governancestructuur	31
7.5	Area Quality & Risk Management Leaders	32
<b>8</b>	<b>Vermelding aangaande het intern beheersingssysteem</b>	<b>33</b>
<b>A</b>	<b>Bijlagen</b>	
1	Key legal entities of business	34
2	Entiteiten van openbaar belang	35
3	Waarden van KPMG	36
4	Overzichtslijst auditfirma's in EU/EER	38

# Brief van de Head of Audit

KPMG Bedrijfsrevisoren burg. CVBA<sup>1</sup> is verheugd om u haar Transparantieverslag over het boekjaar afgesloten op 30 september 2017 ter beschikking te stellen. Dit Transparantieverslag werd opgesteld en gepubliceerd in overeenstemming met de toepasselijke wettelijke bepalingen. Het doel van dit Transparantieverslag 2017 is om de lezer informatie te verstrekken zoals vereist in artikel 23 van de Wet van 7 december 2016 tot organisatie van het beroep van en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren en artikel 13 van de Europese verordening (EU) 537/2014.

Het is onze visie om de "Clear Choice" te zijn voor onze klanten, onze stakeholders, onze mensen en de maatschappij in het algemeen.

Om onze visie om te zetten in uw "Clear Choice" moeten we sterk blijven inzetten op kwaliteit, ethiek, onafhankelijkheid, integriteit en innovatie. Ons engagement is gebaseerd op een sterke reeks kernwaarden en een cultuur die een open en eerlijke communicatie binnen de organisatie bevordert. Dit engagement wordt gedreven vanuit de top (i.e. het leiderschap van de onderneming), maar het is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van al onze partners, directors en medewerkers.

We erkennen dat we een grote verantwoordelijkheid hebben als het gaat om audit niet alleen ten aanzien van onze klanten, maar ook ten aanzien van het maatschappelijke belang. Audit kwaliteit is dan ook een belangrijke strategische noodzaak voor ons. Het is de grondslag van maatschappelijk vertrouwen.

We zijn vastbesloten om nauw samen te werken met onze toezichthouders, auditcomités, ondernemingsraden, en andere belanghebbenden om voortdurend te investeren in de kwaliteit van de audit en deze zodoende te verbeteren. Ons systeem van kwaliteitscontrole opereert in een gestructureerd kader dat gebruik maakt van talrijke processen, controles en activiteiten gericht op auditkwaliteit. Deze worden beschreven in dit Transparantieverslag.

We moedigen u, onze klanten, potentiële klanten en andere belanghebbenden, die eender welk topic in dit verslag wensen te bespreken, aan om ons te contacteren. We kijken ernaar uit onze aanpak en standpunten met u te bespreken.



**Karel Tanghe**  
**Enig Bestuurder,**  
**Head of Audit**  
KPMG Bedrijfsrevisoren

26 januari 2018

Voor meer informatie, surf naar [kpmg.com/be](http://kpmg.com/be)

<sup>1</sup> KPMG Bedrijfsrevisoren burg CVBA is een lidfirma van het KPMG-netwerk van onafhankelijke lidfirma's die zijn aangesloten bij KPMG International Cooperative ("KPMG International"). KPMG International, een Zwitserse entiteit, levert geen diensten aan klanten.

# 2

## Wie we zijn

### 2.1 Onze activiteiten

KPMG Bedrijfsrevisoren burg. CVBA behoort tot het internationale netwerk van KPMG-kantoren die diensten aanbieden op het vlak van controle, fiscale aangelegenheden en advies. Ons netwerk in België telt ongeveer 1.300 professionals die in Brussel, Antwerpen, Gent, Hasselt, Luik, Oevel, Louvain-la-Neuve en Kortrijk werkzaam zijn.

Meer informatie over ons dienstenaanbod vindt u op onze webpagina: <https://home.kpmg.com/be/en/home/services.html>.

### 2.2 Onze strategie

We hebben besloten om van kwaliteit één van de topprioriteiten te maken binnen onze strategie. We zijn ons ervan bewust dat de realisatie van elk van de doelstellingen van ons bedrijfsplan in het gedrang komt indien we ons niet volledig inzetten voor de kwaliteit van onze diensten en

rapporteringen. Daarom zien we er ook streng op toe dat onze cliënten de kwaliteitsvolle dienstverlening krijgen die zij mogen verwachten, en blijven we bij alle activiteiten van de Belgische lidfirma's focussen op permanente kwaliteitsverbetering.

Op basis van onze expertise bieden wij een full-range van multidisciplinaire diensten aan via verschillende vennootschappen: Audit, Tax & Legal, Management Consulting, Technology Advisory, Deal Advisory, Risk Consulting en Accounting. Om onze service te verbeteren, streven we er naar als eerste nieuwe methodieken op de markt te brengen om zo het meeste te halen uit onze ideeën en referenties, en te werken conform de hoogste normen van kwaliteit. Ons doel is om klanten hun belangrijkste uitdagingen te helpen overwinnen, in nauwe samenwerking met zowel de marktleiders in onze regio en in prioritaire sectoren (die zijn afgestemd op die sectoren geïdentificeerd als cruciaal in de wereldwijde groei-strategie van KPMG), met KMO klanten en familiebedrijven.



# Onze structuur en governance

## 3.1 Juridische structuur

KPMG Bedrijfsrevisoren is een Belgische burgerlijke cvba met maatschappelijke zetel in de Bourgetlaan 40, 1130 Brussel, België (RPR-nummer 0419 122 548 en IBR-nummer B00001), hierna 'KPMG Bedrijfsrevisoren' of 'de Firma' genoemd.

KPMG Bedrijfsrevisoren is aangesloten bij KPMG International Cooperative ("KPMG International").

KPMG International is een Zwitserse coöperatieve met rechtspersoonlijkheid naar Zwitsers recht. KPMG International is de entiteit waarbij alle lidfirma's in het KPMG-netwerk aangesloten zijn. Verdere gegevens in verband met KPMG International, haar bedrijfsactiviteiten en onze relatie ermee zijn terug te vinden in sectie 7.

KPMG Bedrijfsrevisoren maakt deel uit van KPMG International, een wereldwijd netwerk van professionele dienstverleningsfirma's die Audit, Tax en Advisory-diensten verstrekken aan een breed scala van organisaties in de publieke en private sector. De structuur van KPMG International is ontworpen om consistentie in de kwaliteit van de dienstverlening en de naleving van overeengekomen waarden te ondersteunen ongeacht waar de lidfirma's opereren.

Er zijn een aantal andere rechtspersonen die samen met KPMG Bedrijfsrevisoren het KPMG-netwerk in België vormen. Het gaat om onafhankelijke ondernemingen die aangesloten zijn bij KPMG International. Deze Belgische KPMG-ondernemingen zijn onderworpen aan het Belgisch recht. Ze worden ondersteund door KPMG Central Services ESV, een Belgisch economisch samenwerkingsverband.

Een lijst van de voornaamste entiteiten in België is, samen met verdere gegevens omtrent hun juridische structuur, de regelgeving waaraan ze onderworpen zijn ende aard van hun activiteiten terug te vinden in bijlage A.1. In het boekjaar eindigend op 30 september 2017 genereerden de kantoren van het KPMG-netwerk in België 179,5 miljoen euro aan gezamenlijke opbrengsten.

## 3.2 Naam, eigendomsstructuur en juridische relaties

KPMG is het geregistreerde handelsmerk van KPMG International. Het is de naam waaronder de lidfirma's bekend staan. De rechten van de lidfirma's om de naam en de merken van KPMG te gebruiken, zijn vastgelegd in overeenkomsten met KPMG International.

De lidfirma's worden over het algemeen lokaal geleid en hebben lokaal eigenaarschap. Elke lidfirma is verantwoordelijk voor haar eigen verplichtingen en aansprakelijkheden. KPMG International en andere lidfirma's zijn niet verantwoordelijk voor de verplichtingen en aansprakelijkheden van andere lidfirma's.

Lidfirma's kunnen uit meer dan één afzonderlijke rechtspersoon bestaan. Als dit het geval is, is elke afzonderlijke rechtspersoon alleen verantwoordelijk voor zijn eigen verplichtingen en aansprakelijkheden, tenzij uitdrukkelijk anders is overeengekomen.

De aandeelhouders van KPMG Bedrijfsrevisoren zijn terug te vinden op de volgende webpagina van het IBR: [https://www.ibr-ire.be/nl/register\\_lijsten/belgie/Pages/Kantoren.aspx](https://www.ibr-ire.be/nl/register_lijsten/belgie/Pages/Kantoren.aspx)

In het boekjaar eindigend op 30 september 2017 telde KPMG Bedrijfsrevisoren gemiddeld 24 partners en 17 executive directors (hierna "Opdrachtverantwoordelijken") (2016: 24 partners en 13 executive directors).

## 3.3 Verantwoordelijkheden en verplichtingen van de lidfirma's

Op grond van overeenkomsten met KPMG International, moeten lidfirma's handelen in overeenstemming met de beleidslijnen van KPMG International inclusief deze met betrekking tot kwaliteitsstandaarden voor de operationele activiteiten en deze met betrekking tot de manier waarop ze diensten leveren aan cliënten met het oog op doelmatige concurrentie. Dit houdt tevens in: het hebben van een stevige



organisatiestructuur die voor continuïteit en stabiliteit zorgt en in staat zijn om wereldwijde strategieën over te nemen, middelen (inkomend en uitgaand) uit te wisselen, diensten te leveren aan multinationale klanten, risico's te beheersen, en wereldwijde methoden en ondersteunende tools te implementeren.

Elke lidfirma neemt verantwoordelijkheid voor haar eigen management en de kwaliteit van haar werk.

De lidfirma's engageren zich tot een gemeenschappelijke set van KPMG-Waarden (zie sectie 4.1).

De activiteiten van KPMG International worden gefinancierd op basis van door lidfirma's betaalde bedragen. De basis voor de berekening van deze bedragen is goedgekeurd door de Global Board en wordt consequent toegepast op de lidfirma's. De hoedanigheid van een firma als een KPMG lidfirma en haar deelname aan het KPMG-netwerk kan worden beëindigd indien, onder andere, niet voldaan is/wordt aan de beleidslijnen van KPMG International of een van haar andere verplichtingen jegens KPMG International.

### 3.4 Governancestructuur

Karel Tanghe is enig bestuurder van KPMG Bedrijfsrevisoren. Hij draagt de eindverantwoordelijkheid voor de uitwerking van een strategie voor de Firma en voor het toezicht op de implementatie ervan. Hij volgt op regelmatige basis de aspecten op die van fundamenteel belang zijn voor de Firma, zoals de kwaliteit van de dienstverlening, de operationele en financiële prestaties, de jaarlijkse bedrijfsplannen en budgetten, nieuwe bedrijfsvoorstellen, marketing, technologische ontwikkeling, rekrutering en personeelsbinding, de beleidslijnen in verband met bezoldigingen, enz.

Karel Tanghe wordt wat zijn toezichts- en governance verantwoordelijkheden betreft bijgestaan door verscheidene partners en ondersteunende diensten, waaronder:

- Quality & Risk Management (QRM): Biedt ondersteuning bij het toezicht op QRM- aangelegenheden voor alle Belgische lidfirma's;
- Ethics & Independence (E&I): implementeert en superviseert de beleidslijnen van de Firma met betrekking tot aspecten als de onafhankelijkheid van de Firma en de professionals van de Firma;
- Department of Professional Practice (DPP): ondersteunt de professionals van de Firma bij de nakoming van hun professionele verantwoordelijkheden met betrekking tot de normen op het vlak van financiële verslaggeving, rapportage, controle en attestering;
- Human Resources (HR): ondersteunt de Firma door over de juiste leidinggevenden en personeelsleden te beschikken om de opdrachten uit te voeren.

Hoewel we benadrukken dat alle professionals verantwoordelijk zijn voor kwaliteit en risicobeheer, dragen de volgende individuele personen op dit vlak een leidinggevende verantwoordelijkheid:

- De Head of Audit draagt de eindverantwoordelijkheid voor het systeem van kwaliteitsbeheersing van KPMG Bedrijfsrevisoren.
- De operationele verantwoordelijkheid voor het systeem van kwaliteitsbeheersing en risicobeheer is gedelegeerd aan de Quality & Risk Management Partner. Hij is verantwoordelijk voor het uitwerken van algemene beleidslijnen voor het beheer van professionele risico's en kwaliteitsbeheersing, en volgt ook de naleving hiervan op voor de Firma. Het feit dat het een nationale functie betreft geeft aan hoeveel belang onze organisatie aan risicobeheer en kwaliteitsbeheersing hecht. De Quality & Risk Management Partner werkt samen met de Head of Audit en wordt bijgestaan door een team van professionals.



# 4

# Stelsiem van kwaliteitsbeheersing

## Overzicht

Een robuust en consistent stelsiem van kwaliteitsbeheersing is een essentiële vereiste voor het uitvoeren van diensten van hoge kwaliteit.

Daarom beschikt KPMG International over beleidslijnen voor kwaliteitsbeheersing die op alle aangesloten lidfirma's van toepassing zijn.

Deze beleidslijnen zijn gebundeld in KPMG's Global Quality and Risk Management Manual welke beschikbaar is voor alle personeelsleden. Deze beleidslijnen en de bijbehorende procedures helpen lidfirma's bij de nakoming van de betreffende professionele standaarden, de door wet- en regelgeving gestelde eisen, en bij de opstelling van de overeenkomstige verslagen. Ze helpen het personeel van de lidfirma's tevens om met integriteit en objectiviteit te handelen en om hun taken zorgvuldig uit te voeren.

Deze beleidslijnen en procedures zijn gebaseerd op de International Standard on Quality Control 1 (ISQC-1) die door de International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) is uitgevaardigd en de Code of Ethics for Professional Accountants uitgevaardigd door de International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA). Deze zijn van toepassing op lidfirma's die wettelijk verplichte controle- en andere assurance opdrachten uitvoeren en daarmee gerelateerde diensten verlenen.

De Firma implementeert de beleidslijnen en procedures van KPMG International en past bijkomende beleidslijnen en procedures toe om te voldoen aan de regels en normen van het IBR en andere toezichhouders en aan de toepasselijke wet- en reglementaire vereisten.

Wijzigingen aan beleidslijnen in verband met risicobeheer en kwaliteitsbeheer, inclusief deze met betrekking tot ethiek en onafhankelijkheid worden opgenomen in kwaliteits- en risicocommunicaties die via e-mail meegedeeld worden. De Firma is verplicht om de wijzigingen vermeld in de e-mail alerts te implementeren en dit wordt gecontroleerd door middel van interne monitoring.

Kwaliteitsbeheersing en risicobeheer behoren tot de verantwoordelijkheid van het voltallige KPMG-personeel. Deze verantwoordelijkheid omvat ook de plicht om de beleidslijnen en de daarmee samenhangende procedures van de Firma te kennen en bij de uitvoering van de dagelijkse activiteiten na te leven.

Het stelsiem van kwaliteitscontrole is van toepassing op KPMG personeelsleden waar ze zich ook bevinden. Hoewel vele kwaliteitsbeheersingsprocessen van KPMG functie-overschrijdend zijn en ook gelden voor zowel de fiscale als de advisory dienstverlening ligt de primaire focus van het transparantieverlag op ons stelsiem van kwaliteitsbeheersing voor de controleopdrachten.

## Audit Quality Framework

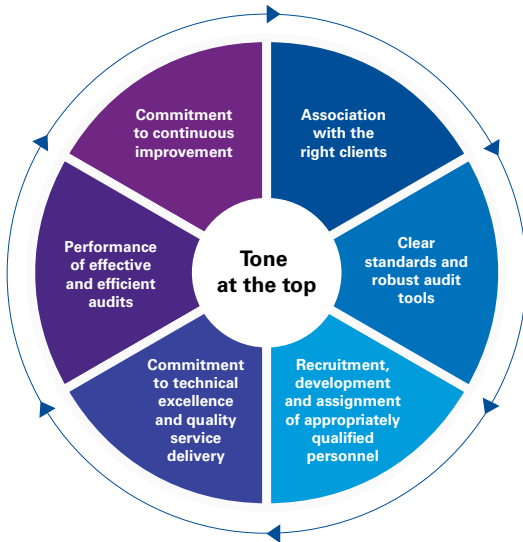
De kwaliteit van de door KPMG Bedrijfsrevisoren uitgevoerde controles heeft niet alleen te maken met het vellen van een correct oordeel, maar ook met de manier waarop we tot een oordeel komen. Ook de procedures, de redeneringen en de integriteit achter het commissarisverslag zijn belangrijk. Een kwaliteitsvolle controle resulteert in een correct en onafhankelijk oordeel in overeenstemming met de relevante controlenormen en de geldende wettelijke en reglementaire vereisten.

Om alle audit professionals te helpen zich te concentreren op fundamentele vaardigheden en gedragingen noodzakelijk om tot een kwaliteitsvolle controle te komen, ontwikkelde KPMG International het Audit Quality Framework. Dit Framework gebruikt gemeenschappelijke terminologie die wordt gebruikt door alle KPMG lidfirma's, inclusief KPMG Bedrijfsrevisoren, om in het bijzonder de aspecten die de kwaliteit van een controle naar de mening van het KPMG-netwerk ten goede komen, te beschrijven en te beklemtonen hoe iedere audit professional in elke KPMG lidfirma bijdraagt tot het leveren van een kwaliteitsvolle controle.

'Tone at the top' vormt de kern van de zeven punten van het Audit Quality Framework die de controlekwaliteit bevorderen en het helpt de kwaliteit van de controles te granderen en zorgt ervoor dat het hele KPMG -netwerk doordrongen is van het besef dat er correct moet worden gehandeld.

Andere elementen zijn weergegeven in een waardencirkel omdat elk element de overige elementen van het model versterkt.

Elk van de zeven stimuli wordt in de volgende punten van dit verslag in detail toegelicht.



## 4.1 Tone at the top

De cultuur van KPMG International en de KPMG-lidfirma's wordt ondersteund door een sterke set van waarden, beleidslijnen en processen en maakt het mogelijk dat de juiste houdingen en gedragingen doordringen doorheen het KPMG-netwerk. Bij KPMG Bedrijfsrevisoren stimuleren we een cultuur waarin overleg wordt aangemoedigd en erkend wordt als een sterkte.

'Tone at the top' betekent dat de Firma en haar leiding aantonen dat ze zich engageren voor kwaliteit, ethiek en integriteit en dit engagement communiceren naar hun cliënten, stakeholders en de maatschappij in het algemeen.

Integriteit is een belangrijke eigenschap die stakeholders verwachten en waar ze op vertrouwen. Het is ook de belangrijkste kernwaarde van KPMG: "Integer handelen, komt op de allereerste plaats".

Integriteit betekent: constant streven om de hoogste professionele standaarden te handhaven, advies van goede kwaliteit aan onze klanten verstrekken en onafhankelijkheid strikt handhaven.

Onze Waarden, die expliciet gecodificeerd werden, zijn ingebed in de werkmethoden en in de value-based compliance cultuur van KPMG.

Onze Waarden vormen het fundament van onze bedrijfscultuur en zetten de 'tone at the top'. Ze vormen ook de basis voor onze controlebenadering en bepalen hoe we samenwerken. We communiceren onze Waarden duidelijk aan onze mensen en integreren deze in onze processen met

betrekking tot personeelsbeleid (start, prestatieontwikkeling en beloning).

Onze kernwaarden zijn verder beschreven in appendix A3.

### Code of Conduct (gedragscode)

De KPMG International Global Code of Conduct bouwt verder op deze KPMG-Waarden. Alle lidfirma's, inclusief KPMG Bedrijfsrevisoren moeten minimaal de Global Code of Conduct overnemen.

De Code of Conduct ('gedragscode') van de Firma bevat de standaarden van ethisch handelen en de beschrijving van de KPMG-Waarden welke van onze mensen geëist worden.

De gedragscode bevat onze ethische principes, en helpt Opdrachtverantwoordelijken en medewerkers van de Firma om deze principes te begrijpen en te handhaven. Daarnaast benadrukt de gedragscode dat elke partner en werknemer persoonlijk verantwoordelijk is voor het volgen van de wettelijke, professionele en ethische standaarden die van toepassing zijn op zijn of haar functie en verantwoordelijkheidsniveau.

De gedragscode bevat bepalingen die van KPMG-personeelsleden vereisen:

- Te voldoen aan alle toepasselijke wetgeving, voorschriften en de beleidslijnen van KPMG Bedrijfsrevisoren;
- Onwettig handelen, begaan door personeel van KPMG Bedrijfsrevisoren, haar cliënten of andere partijen te melden;
- Inbreuken op KPMG beleidslijnen te melden;
- De hoogste standaarden van vertrouwelijkheid te handhaven;
- Geen steekpenningen (rechtstreeks of via tussenpersoon) aan te bieden, te beloven, te vragen of aan te nemen.

Het personeel van de Firma is verplicht om:

- hun begrip en naleving van de gedragscode te bevestigen wanneer ze de Firma vervoegen, en nadien jaarlijks; en
- training over de gedragscode af te ronden bij toetreding tot de Firma en daarna op tweejaarlijkse basis

Ons personeel wordt aangemoedigd om hun bezorgdheid te uiten wanneer zij gedragingen of handelingen zien die niet in overeenstemming zijn met onze Waarden of professionele verantwoordelijkheden en zijn daarnaast verplicht om inbreuken op KPMG-beleidslijnen wet- en regelgeving en professionele normen die zij vaststellen te melden.

We hebben procedures en specifieke communicatiekanalen die het mogelijk moeten maken dat ons personeel ethische en kwaliteitsproblemen kan melden en dat personen die te goeder trouw rapporteren hiervan geen negatieve gevolgen zullen ondervinden, ongeacht of de uitgedrukte bekommernis uiteindelijk gegrond blijkt of niet.

Er is een meldpunt voor klokkenluiders ('whistle blowing hotline') dat ter beschikking staat van alle vennoten, executive directors, personeelsleden, cliënten van KPMG en andere externe partijen.

Zij kunnen er op een vertrouwelijke manier terecht met hun bekommernissen omtrent het gedrag van anderen (interne medewerkers en externe personen) en met betrekking tot bepaalde activiteiten van KPMG International zelf, de lidfirma's van het KPMG-netwerk, het management van onze lidfirma's of werknemers van een KPMG-lidfirma. Het meldpunt voor klokkenluiders biedt onze mensen de kans om hun bekommernissen te melden (via telefoon, beveiligde internetverbinding of gewone post) aan een derde partij. Zij kunnen dit anoniem en zonder angst voor represailles doen.

De ontvangen meldingen worden onderzocht onder toezicht van onafhankelijke ombudsmannen (van buiten KPMG, voor zover de wet dit toestaat). De ombudsmannen stellen een jaarlijks verslag op over het meldpunt en bezorgen dit aan de Quality & Risk Management Partner. Dit verslag bevat een overzicht van de ontvangen meldingen, de gevoerde onderzoeken, de bevindingen van de onderzoeken en de implicaties voor onze beleidslijnen en procedures.

## 4.2 Samenwerking met de juiste cliënten

### 4.2.1 Aanvaarding en voortzetting van cliëntrelaties en opdrachten

Strengere beleidslijnen en procedures inzake de aanvaarding en voortzetting van cliëntenrelaties en controleopdrachten helpen de reputatie van KPMG te beschermen en het merk te ondersteunen. Zij zijn van vitaal belang voor ons vermogen om kwaliteitsvolle professionele diensten te verlenen. Daarom heeft KPMG International beleidslijnen en procedures opgesteld die alle lidfirma's moeten implementeren om te beslissen om een cliënt te accepteren of de cliëntenrelatie voort te zetten en of een specifieke opdracht voor die cliënt kan worden uitgevoerd.

### 4.2.2 Procedure voor het evalueren van cliënten en opdrachten

#### Cliëntenevaluatie

KPMG Bedrijfsrevisoren onderwerpt elke potentiële cliënt aan een evaluatie. Dit houdt in dat we de potentiële cliënt, zijn directie, activiteiten en alle andere zaken die met de dienstverlening verband houden, evalueren.

We verzamelen en analyseren eveneens pertinente 'know your client' informatie over de mogelijke cliënt, zijn voornaamste directieleden en belangrijkste uiteindelijk begunstigen. Daarbij ligt de nadruk steeds op de integriteit van het management van de potentiële cliënt en de evaluatie houdt ook rekening met overtredingen van wet- en regelgeving zoals deze met betrekking tot anti-witwas, anti-omkoping en corruptie en ethisch ondernemen (inclusief mensenrechten). Naast de Engagement Leader die de

evaluatie uitvoert, moet ook een tweede partner de evaluatie van de potentiële cliënt goedkeuren. Wanneer een cliënt in de categorie 'met hoog risico' wordt ingedeeld, wordt de Quality & Risk Management Partner bij de goedkeuring van de evaluatie betrokken.

#### Evaluatie van de opdracht

Elke toekomstige opdracht wordt eveneens geëvalueerd om potentiële risico's met betrekking tot de opdracht te identificeren.

Bij deze evaluatie moet een reeks factoren worden onderzocht, zoals potentiële problemen met betrekking tot onafhankelijkheid en belangenconflicten (met behulp van Sentinel™, KPMG's wereldwijd systeem voor het opsporen van problemen met belangenconflicten en onafhankelijkheid). Daarnaast moet ook worden stilgestaan bij elementen die specifiek verband houden met het type opdracht. Voor controlediensten, worden de competentie van het team dat bij de cliënt voor het financieel management instaat en de vaardigheden en ervaring van de professionals die zullen worden belast met de opdracht in beschouwing genomen. Deze evaluatie wordt gedaan in overleg met een tweede partner en kan ook een beoordeling door de Quality & Risk Management Partner omvatten.

Wanneer voor het eerst een controle-opdracht wordt geaccepteerd, dient het mogelijke opdrachtteam een bijkomende evaluatie van de onafhankelijkheid uit te voeren en onder meer een beoordeling op te stellen van alle niet-controle opdrachten die voor de cliënt werden uitgevoerd en van alle andere relevante professionele en persoonlijke relaties.

Soortgelijke evaluaties met betrekking tot onafhankelijkheid worden uitgevoerd als een bestaande controlecliënt een entiteit van openbaar belang wordt of wanneer extra onafhankelijkheidsbeperkingen van toepassing worden na een wijziging in de omstandigheden van de cliënt.

We volgen specifieke procedures (verder gedetailleerd in sectie 4.3.2.7) voor het identificeren en beoordelen van bedreigingen voor de onafhankelijkheid voor potentiële controlecliënten die entiteiten van openbaar belang zijn.

Afhankelijk van de algemene risico- inschatting met betrekking tot de potentiële cliënt en opdracht kunnen bijkomende maatregelen worden getroffen om de geïdentificeerde risico's te beperken. Elk potentieel probleem met betrekking tot onafhankelijkheid of belangenconflicten moet worden gedocumenteerd en opgelost voordat een cliënt/opdracht aanvaard wordt.

Een potentiële cliënt of opdracht wordt afgewezen indien een potentieel probleem met betrekking tot onafhankelijkheid of belangenconflicten niet op bevredigende wijze kan worden opgelost in overeenstemming met de professionele normen en onze eigen interne beleidslijnen, of indien er andere kwaliteits- en risicofactoren zijn die niet naar behoren kunnen worden beheerst.

### 4.2.3 Voortzettingprocedure

De Firma voert jaarlijks een herbeoordeling van alle controle cliënten uit. De herbeoordeling identificeert eventuele problemen met betrekking tot voortgezette associatie en eventuele aangepaste procedures die moeten worden geïmplementeerd (dit kan de toewijzing van professionals omvatten zoals een Engagement Quality Control Reviewer (EQCR) of de noodzaak om extra specialisten bij de controle te betrekken).

Terugkerende of langlopende niet-controleopdrachten zijn ook onderhevig aan herbeoordeling.

Daarnaast moeten klanten en opdrachten opnieuw worden geëvalueerd als er aanwijzingen zijn dat hun risicoprofiel verandert.

### 4.2.4 Beëindiging

Wanneer we informatie verkrijgen die aangeeft dat wij een opdracht of een cliëntenrelatie moeten beëindigen, plegen wij intern overleg en identificeren we eventuele vereiste wettelijke en regelgevende stappen. We communiceren, indien nodig, ook met de met governance belaste personen en eventuele andere aangewezen autoriteiten.

### 4.2.5 Management van cliëntenportefeuille

Onze leiding stelt Opdrachtverantwoordelijken aan die beschikken over de juiste competenties, capaciteiten, tijd en gezag om die rol voor elke opdracht op zich te nemen.

## 4.3 Duidelijke normen en degelijke controle-instrumenten

De professionals van de Firma worden geacht de beleidslijnen en procedures van KPMG International en de Firma na te leven (inclusief de beleidslijnen inzake onafhankelijkheid) en er wordt hen een reeks instrumenten en toelichting ter beschikking gesteld die hen moeten helpen om deze verwachtingen in te lossen. De beleidslijnen en procedures voor de controle-opdrachten, hebben betrekking op de relevante boekhoudkundige vereisten, de normen inzake controle, ethiek en kwaliteitsbeheersing, en andere relevante wet- en regelgeving.

### 4.3.1 Controlemethode en -instrumenten

Heel wat middelen worden ingezet om onze normen en instrumenten volledig en up-to-date te houden. Onze wereldwijde controlemethode, die door het Global Services Centre (GSC) is ontwikkeld, is gebaseerd op de vereisten van de International Standards on Auditing (ISA's). Deze methode wordt beschreven in de KAM (KPMG International's Audit Manual) en omvat bijkomende vereisten die strenger zijn dan de ISA's waarvan KPMG International overtuigd is dat ze de kwaliteit van de controles verbeteren. We hebben lokale vereisten en/of richtsnoeren aan de KAM toegevoegd om aan alle verdere professionele, juridische of regelgevende normen te voldoen.

Onze wereldwijde controlemethode wordt ondersteund door eAudit, het elektronische controle-instrument van KPMG International dat de auditors van KPMG Bedrijfsrevisoren de vereiste methodologie, begeleiding en sector kennis verschaft om kwaliteitsvolle controles uit te voeren.

Het op de activiteiten gebaseerde werkschema van eAudit biedt de opdrachtteams tijdens de controles op het juiste moment toegang tot de relevante informatie, wat de effectiviteit en efficiëntie verhoogt en een toegevoegde waarde verleent aan stakeholders.

De KAM bevat voorbeelden en toelichting met betrekking tot procedures om het risico op een afwijking van materieel belang te identificeren en in te schatten, evenals procedures om op de ingeschatte risico's in te spelen. De wereldwijde controlemethode moedigt opdrachtteams aan een beroep te doen op specialisten wanneer dit opportuun is. Wanneer aan bepaalde criteria voldaan is of wanneer het audit team het gewenst of noodzakelijk vindt, moeten specialisten volgens de methodologie bovendien verplicht worden ingeschakeld in het kernteam dat met de controleopdracht belast is.

In de KAM komt verder aan bod hoe de procedures voor kwaliteitsbeheersing op opdrachtniveau moeten worden geïmplementeerd om met redelijke mate van zekerheid te kunnen aannemen dat onze opdrachten aan de relevante professionele, juridische, regelgevende en door KPMG International opgelegde beleidslijnen beantwoorden.

De beleidslijnen en procedures die in de KAM worden beschreven, zijn specifiek van toepassing op controles en vormen een aanvulling bij de beleidslijnen en procedures die in de Global Quality and Risk Management Manual aan bod komen. Deze laatste is van toepassing op alle KPMG lidfirma's en geldt voor alle functies en personeelsleden en is door de Firma aangepast volgens lokale beleidslijnen en procedures.

### Data & Analytics (D&A) en Clara

Technologie en innovatie veranderen de manier waarop we onze controleopdrachten uitvoeren, en helpen onze mensen om meer kwaliteit en waarde te leveren. Van Data en Analytics (D&A) een kernonderdeel van de KPMG-controle maken is van cruciaal belang voor onze missie om auditkwaliteit te blijven verbeteren.

KPMG Clara, het KPMG smart controleplatform, werd medio 2017 gelanceerd. Het plaatst technologie en D&A centraal in onze aanpak en brengt geavanceerde mogelijkheden en kennis samen in één omgeving.

KPMG Clara zal alle geavanceerde mogelijkheden en kennis van KPMG integreren en onze mensen in staat stellen op slimmere manieren te werken, waardoor de kracht van innovatie wordt ontgrendeld om een robuuste en toonaangevende controle te leveren. Het is onze toegangspoort tot voortdurende controlevernieuwing en bijkomende toevoegingen zullen in de loop van de tijd worden doorgevoerd.

Verdere details over innovatie in controle-instrumenten en technologie worden uiteengezet in de KPMG International Annual Review.

#### *4.3.2 Onafhankelijkheid, integriteit, ethiek en objectiviteit*

##### **4.3.2.1 Overzicht**

KPMG International beschikt over gedetailleerde beleidslijnen en procedures met betrekking tot onafhankelijkheid die de vereisten van de IESBA Code of Ethics incorporeren. Deze zijn uiteengezet in KPMG's Global Quality and Risk Management Manual. Geautomatiseerde tools faciliteren de naleving van deze vereisten. Deze beleidslijnen worden aangevuld door andere processen om overeenstemming met de normen uitgevaardigd door het IBR en eventuele andere regelgevende autoriteiten te verzekeren. Deze beleidslijnen en processen hebben betrekking op gebieden zoals onafhankelijkheid op organisatieniveau (cf. treasury en aankoopdepartementen), persoonlijke onafhankelijkheid, de financiële relaties van de lidfirma's, relaties na uitdiensttreding, rotatie van de vennoten en goedkeuring van audit- en niet-auditdiensten.

KPMG International heeft een Partner-in-Charge van de Global Independence Group, die door een kernteam van specialisten geassisteerd wordt, om de implementatie van robuuste en consistente beleidslijnen en procedures betreffende onafhankelijkheid in de KPMG lidfirma's te helpen bewerkstelligen en ervoor te zorgen dat instrumenten beschikbaar zijn om de lidfirma's en hun personeel te helpen bij het naleven van deze beleidslijnen en procedures.

KPMG Bedrijfsrevisoren heeft een Ethics and Independence Partner (EIP) die de primaire verantwoordelijkheid heeft voor het aansturen en uitvoeren van beleidslijnen met betrekking tot ethiek en onafhankelijkheid in de Firma.

Wijzigingen aan beleidslijnen van KPMG International in verband met risicobeheer en kwaliteitsbeheer in de loop van het jaar, inclusief deze met betrekking tot ethiek en onafhankelijkheid worden gecommuniceerd via regelmatige kwaliteits- en risicocommunicaties. De Lidfirma's zijn verplicht om de wijzigingen vermeld in de e-mail alerts te implementeren en dit wordt gecontroleerd door middel van de interne controle programma's beschreven in sectie 4.7.1.

Het personeel van de Firma is verplicht om met de EIP te overleggen over bepaalde zaken, zoals omschreven in de Global Quality and Risk Management Manual.

##### **4.3.2.2 Persoonlijke financiële onafhankelijkheid**

De beleidslijnen van KPMG International vereisen dat elke lidfirma en haar professionals vrij zijn van verboden financiële belangen in, en verboden relaties met, KPMG's controlecliënten, hun management, bestuurders, en significante begunstigen.

De beleidslijnen breiden de toepassing van de beperkingen van de IESBA-Code of Ethics met betrekking tot eigendom van effecten van controlecliënten uit tot elke Opdrachtverantwoordelijke van een KPMG-lidfirma ten aanzien van gelijk welke controlecliënt van gelijk welke lidfirma.

De professionals van de Firma zijn verantwoordelijk om op continue wijze gepaste navraag te doen en andere passende acties te ondernemen om ervoor te zorgen dat ze geen persoonlijke financiële, zakelijke of familiale belangen hebben die verboden /beperkt zijn omwille van onafhankelijkheid.

Samen met de andere KPMG lidfirma's maken we gebruik van een web-based onafhankelijkheids- compliance-systeem (KICS) om onze professionals te helpen bij de naleving van de beleidslijnen inzake persoonlijke onafhankelijkheid en beleggingen. Dit systeem bevat een inventarisatie van publiek beschikbare beleggingsproducten.

Partners, directors en alle medewerkers die voor cliënten werken, die de graad van manager of hoger hebben moeten het KICS systeem gebruiken voorafgaand aan het aangaan van een investering om te bepalen of dergelijke belegging is toegestaan. Ze zijn ook verplicht om al hun investeringen in KICS te registreren zodat ze automatisch een melding krijgen als hun belegging nadien zou beperkt worden en de tool hen de opdracht geeft om ze binnen de 5 werkdagen na de kennisgeving van de hand te doen. Wij zien toe op de naleving van deze vereiste door middel van steekproeven bij Opdrachtverantwoordelijken en managers als onderdeel van een nalevingscontrole.

In 2017 zijn 28 van onze professionals (inclusief 12 partners) onderwerp geweest van een dergelijke controle.

##### **4.3.2.3 Tewerkstellingsrelaties**

Elke professional ongeacht de functie die aan een controlecliënt diensten verleent, is verplicht om de EIP op de hoogte te brengen indien hij of zij voornemens is om met betreffende controlecliënt te gaan onderhandelen over indiensttreding. Voor partners geldt deze eis voor elke controlecliënt, van elke KPMG lidfirma, die een instelling van openbaar belang is.

Het is verboden voor voormalige leden van het auditteam of voormalige partners van de Firma om in dienst te treden van een controlecliënt in bepaalde rollen, tenzij ze zich financieel uit de Firma hebben teruggetrokken en hebben opgehouden deel te nemen aan de professionele activiteiten van KPMG Bedrijfsrevisoren.

Key audit partners en leden van de "chain of command" voor een audit cliënt die een entiteit van openbaar belang is zijn onderworpen aan beperkingen in de tijd (hierna 'cooling-off' periodes) die hen uitsluit om in dienst te treden bij die cliënt in bepaalde rollen tot een bepaalde periode is verstreken.

We communiceren en monitoren de vereisten met betrekking tot de tewerkstelling van professionals van KPMG Bedrijfsrevisoren bij controlecliënten.

##### **4.3.2.4 Financiële onafhankelijkheid van de Firma**

KPMG Bedrijfsrevisoren maakt ook gebruik van KICS om haar eigen investeringen in SEC-entiteiten en filialen (inclusief fondsen), in lokaal beursgenoteerde bedrijven en fondsen, in directe en materiële indirecte beleggingen in pensioen- en

employee benefit plannen (met inbegrip van niet-openbare instellingen en fondsen) te registreren, indien van toepassing.

Daarnaast is de Firma verplicht om alle leningen en kapitaal financieringsrelaties, en alle 'custodial, trust en brokerage' rekeningen waarop activa van de lidfirma staan, in het systeem te registreren. Op jaarbasis bevestigt KPMG Bedrijfsrevisoren de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten als onderdeel van het Risk Compliance Program.

#### **4.3.2.5 Bedrijfsrelaties/leveranciers**

Onze firma's beschikken over beleidslijnen en procedures die ervoor moeten zorgen dat de bedrijfsrelaties/leveranciers in overeenstemming zijn met de IESBA Code of Ethics en ook met andere van toepassing zijnde onafhankelijkheidsbepalingen.

#### **4.3.2.6 Zakelijke overnames en investeringen**

Tijdens het overwegingsproces om een zakelijke overname of investering te doen moeten we voldoende due diligence-procedures op de potentiële over te nemen entiteit uitvoeren om eventuele kwesties inzake onafhankelijkheid en risicobeheersing te identificeren en aan te pakken vooraleer tot de transactie over te gaan. Specifieke vereisten met betrekking tot overleg worden toegepast om onafhankelijkheids- en andere materies aan te pakken wanneer de overname in KPMG Bedrijfsrevisoren en het bredere KPMG-netwerk geïntegreerd wordt.

#### **4.3.2.7 Independence clearance process / Goedkeuringsproces met betrekking tot onafhankelijkheid**

KPMG Bedrijfsrevisoren volgt specifieke procedures om bedreigingen ten aanzien van onafhankelijkheid te identificeren en evalueren met betrekking tot potentiële controlecliënten die entiteiten van openbaar belang zijn.

Deze procedures, ook genoemd 'independence clearance process', moeten volledig afgewerkt zijn vooraleer een controleopdracht voor deze entiteiten kan geaccepteerd worden.

In oktober 2015 werd een 'KPMG Independence Checkpoint' tool geïntroduceerd om alle workflows die in het "independence clearance process" zitten te automatiseren en standaardiseren. Dit omdat we verwachten dat enerzijds het aantal audit-offertes waaraan lidfirma's zullen deelnemen, zullen toenemen en anderzijds als gevolg van verplichtingen met betrekking tot rotatie van auditfirma in bepaalde delen van de wereld.

#### **4.3.2.8 Opleiding aangaande onafhankelijkheid en bevestigingen**

Onze Firma verstrekt aan alle relevante personeelsleden (inclusief Opdrachtverantwoordelijken) een jaarlijkse opleiding over onafhankelijkheid die afgestemd is op hun graad en functie.

Nieuwe medewerkers die deze training moeten voltooien moeten dit doen tegen de eerdere van: (a) dertig dagen na de indiensttreding bij KPMG Bedrijfsrevisoren of (b) voor het verstrekken van diensten aan, of het lid worden van de 'chain of command' van, eender welke controlecliënt, inclusief eender welke van haar verbonden entiteiten of haar filialen.

We geven ook alle personeelsleden een tweejaarlijkse training over de gedragscode en ethisch gedrag, waaronder het anti-corruptie beleid van KPMG, de naleving van wet- en regelgeving en professionele normen, en het melden van (vermoedens van) niet-naleving van wet- en regelgeving, professionele normen, en beleidslijnen van KPMG. Nieuwe personeelsleden moeten deze opleiding binnen drie maanden na de indiensttreding bij de Firma afronden.

Daarnaast zijn bepaalde personeelsleden die niet direct met cliënten interageren en werkzaam zijn op afdelingen zoals financiën, inkoop of verkoop en marketing en die zich op manager-niveau en hoger bevinden, ook verplicht een anti-omkopingstraining te volgen.

Alle personeelsleden moeten een onafhankelijkheidsverklaring ondertekenen wanneer zij bij één van onze lidfirma's in dienst treden. Naderhand moeten professionals jaarlijks bevestigen dat zij het voorgaande jaar de geldende beleidslijnen inzake ethiek en onafhankelijkheid hebben nageleefd evenals hun begrip van, en naleving van, de geldende gedragscode bevestigen.

Deze bevestiging wordt gebruikt om te vast te leggen dat het individu het onafhankelijkheidsbeleid van KPMG naleeft en begrijpt.

#### **4.3.2.9 Niet-controlediensten**

We hebben beleidslijnen die in overeenstemming zijn met de IESBA beginselen en de toepasselijke wet- en regelgeving en die de aard van de diensten die kunnen worden geleverd aan controlecliënten bepalen.

We zijn verplicht een proces te implementeren en te onderhouden om alle nieuwe en gewijzigde diensten die zijn ontwikkeld door de Firma te beoordelen en goed te keuren. De EIP van de Firma is betrokken bij de beoordeling van mogelijke onafhankelijkheidskwesties en de Global Independence Group is betrokken in het geval van diensten ontwikkeld met de intentie om geleverd te worden aan controle- of assurance klanten in meer dan één jurisdictie.

Behoudens het identificeren van potentiële belangenconflicten faciliteert Sentinel™, de naleving van deze beleidslijnen. Als deel van het opdrachttoewijdingsproces moet bepaalde informatie over alle potentiële opdrachten, inclusief een beschrijving van de aard van de diensten en de honoraria, ingevoerd worden in Sentinel™. Opdrachtverantwoordelijken zijn verplicht om de groepsstructuren voor hun beursgenoteerde en bepaalde andere controlecliënten en hun verbonden ondernemingen te onderhouden in het Sentinel™-systeem en om eventuele



onafhankelijkheidsbedreigingen die kunnen voortvloeien uit de levering van een voorgenomen niet-controledienst te identificeren en evalueren alsook de beveiligingsmaatregelen te identificeren om deze bedreigingen aan te pakken. Het systeem helpt Opdrachtverantwoordelijken voor entiteiten waarvoor groepsstructuren onderhouden worden om gelijk welke voorgestelde dienst voor gelijk welke entiteit waar ook ter wereld te beoordelen, goed te keuren of af te wijzen.

#### **4.3.2.10 Afhankelijkheid van honoraria**

De beleidslijnen van KPMG International erkennen dat bedreigingen wegens eigenbelang of intimidatie kunnen ontstaan wanneer de honoraria van een controlecliënt een groot aandeel vormen van de totale honoraria van de Firma die het controleoordeel uitspreekt. Ingeval het totale bedrag van de honoraria die een controlecliënt – die een organisatie van openbaar belang is – samen met zijn verbonden entiteiten betaalt meer dan 10% vertegenwoordigt van de totale honoraria die een bepaald aangesloten lidfirma gedurende twee opeenvolgende jaren ontvangt, vereisen deze beleidslijnen van KPMG International meer in het bijzonder dat:

- Een senior partner van een andere lidfirma wordt aangesteld als opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar;
- Dit moet worden gemeld aan de met governance belaste personen van de controlecliënt.

Geen enkele controlecliënt was goed voor meer dan 10% van het volledige bedrag aan honoraria dat KPMG Bedrijfsrevisoren de voorbije twee jaar ontving.

#### **4.3.2.11 Belangenconflicten**

Belangenconflicten kunnen voorkomen in gevallen waarbij KPMG personeel een persoonlijke relatie heeft met de cliënt die interfereert of kan opgevat worden als zijnde te interfereren met diens mogelijkheid om objectief te blijven of wanneer een personeelslid over confidentiële informatie beschikt welke betrekking heeft op een andere partij betrokken bij de transactie. In deze gevallen is overleg met de Quality & Risk Management Partner of de EIP verplicht.

Alle KPMG lidfirma's en hun medewerkers zijn verantwoordelijk voor het identificeren en beheren van belangenconflicten. Belangenconflicten zijn omstandigheden of situaties die een invloed hebben op, of door een volledig geïnformeerde, redelijke waarnemer opgevat kunnen worden als zijnde een impact hebbend op, een lidfirma of haar personeel in hun vermogen om objectief te zijn of op andere wijze onbevooroordeeld te handelen.

Alle KPMG lidfirma's moeten Sentinel™ gebruiken om belangenconflicten te identificeren zodat ze kunnen worden aangepakt in overeenstemming met wettelijke en professionele vereisten.

De Firma beschikt over een specifieke medewerker voor risicobeheer ('Resolver') die verantwoordelijk is voor het

beoordelen van een geïdentificeerd potentieel conflict en het samenwerken met de betrokken lidfirma's om het conflict op te lossen. De uitkomst van dit proces moet worden gedocumenteerd. Het kan noodzakelijk zijn om specifieke procedures toe te passen teneinde de controle te behouden over een potentieel belangenconflict of over een situatie die als dusdanig wordt ervaren zodat het vertrouwelijke karakter van alle aangelegenheden van de cliënten verzekerd blijft. Dergelijke procedures kunnen bijvoorbeeld formele scheidingsmechanismen tussen de opdrachtteams in dienst van verschillende cliënten voorschrijven, evenals regelingen om de werking van deze scheidingsmechanismen te monitoren. Escalatie- en geschillenbeslechting procedures bestaan voor situaties waarin geen overeenstemming kan worden bereikt over hoe een conflict kan beheerst worden. Als een potentieel conflict niet op de juiste wijze kan worden aangepakt, wordt de opdracht geweigerd of beëindigd.

#### **4.3.2.12 Niet-naleving van onafhankelijkheidsregels**

De medewerkers van de Firma zijn verplicht om een inbreuk op de onafhankelijkheidsregels te melden van zodra zij zich ervan bewust worden. Indien de beleidslijnen op het vlak van onafhankelijkheid niet worden nageleefd - ongeacht of dit bij de opeenvolgende nalevingsbeoordelingen wordt vastgesteld, door de betrokkene zelf wordt aangegeven of op enige andere manier aan het licht komt – zijn professionals onderworpen aan een tuchtbeleid voor schendingen van het onafhankelijkheidsprincipe. De Firma heeft een gedocumenteerde disciplinaire/tucht procedure met betrekking tot niet-naleving van onafhankelijkheidsregels. Deze procedure wordt meegedeeld aan alle professionals en is van toepassing op alle inbreuken op de onafhankelijkheidsregels, waarbij sancties afhankelijk zijn van de ernst van de overtreding. Elke inbreuk op de onafhankelijkheidsregels wordt gerapporteerd aan het toezichthoudend orgaan van de auditcliënt op een met hen overeengekomen wijze. Zaken die aan het licht komen, worden mee in overweging genomen bij beslissingen aangaande promoties en beloningen. In het geval van Opdrachtverantwoordelijken en managers wordt dit soort zaken opgenomen in hun individuele kwaliteits- en risicoparameters.

#### **4.3.2.13 Naleving van wet en regelgeving en anti-omkoping en corruptie**

Naleving van wetten, regelgeving en normen is een belangrijk aspect voor alle professionals van KPMG Bedrijfsrevisoren.

We hebben een nul tolerantie voor omkoping en corruptie in het bijzonder. Wij verbieden de deelname aan elk type omkoping –zelfs indien zulk gedrag wettelijk is of wordt toegestaan onder toepasselijk recht of lokale gebruiken.

Evenmin tolereren wij omkoping door derden, inclusief cliënten, leveranciers of ambtenaren.

Verdere informatie over KPMG International 's beleid in dit verband kan gevonden worden op haar [anti-omkoping en -corruptie website](#).

#### **4.3.2.14 Rotatie van de Opdrachtverantwoordelijke en controle entiteit**

##### **Rotatie van de Opdrachtverantwoordelijke**

De beleidslijnen van KPMG International met betrekking tot rotatie van de Opdrachtverantwoordelijke zijn in overeenstemming met de IESBA Code of Ethics en vereisen van alle lidfirma's dat ze voldoen aan eventuele striktere vereisten met betrekking tot rotatie. De regels van KPMG International in dit verband en de huidige wet- en regelgeving en de geldende onafhankelijkheidsregels verplichten Opdrachtverantwoordelijken tot een systeem van periodieke rotatie. Dit betekent dat zij slechts gedurende een beperkt aantal opeenvolgende jaren verantwoordelijk kunnen zijn voor de controlediensten die aan een bepaalde cliënt worden verleend gevolgd door een 'time out' periode waarin deze Opdrachtverantwoordelijken niet deel mogen nemen aan de controlewerkzaamheden, geen kwaliteitscontrole op de auditwerkzaamheden mogen uitvoeren, niet mogen overleggen met het engagement team of de cliënt aangaande technische of industrie-specifieke materies en op geen enkele wijze de uitkomst van de audit mogen beïnvloeden.

De Firma ziet toe op de rotatie van de Opdrachtverantwoordelijken en stelt overgangsplannen op om de lidfirma's toe te laten Opdrachtverantwoordelijken met de nodige bekwaamheid en geschiktheid toe te wijzen, wat bijdraagt tot de consistente kwaliteit van de dienstverlening aan de cliënt. Het toezicht op de rotatie is onderworpen aan een nalevingscontrole.

##### **Rotatie van de Firma**

De Firma kan optreden als auditor voor een Organisatie van openbaar belang voor een maximale periode van 9 jaar (behouders wettelijke uitzonderingen) en mag niet als auditor optreden voor dergelijke cliënten gedurende 4 jaar daarna ('cooling off periode'). KPMG Bedrijfsrevisoren heeft processen geïmplementeerd om de rotatie van de auditfirma op te volgen en te beheren.

## **4.4 Rekrutering, vorming en toewijzing van naar behoren gekwalificeerd personeel**

Eén van de voornaamste elementen om de kwaliteit te bevorderen, is ervoor te zorgen dat KPMG professionals over de gepaste vaardigheden en ervaring, passie en doelgerichtheid beschikken om de hoogste kwaliteit in controle te leveren. Dit veronderstelt de gepaste rekrutering, ontwikkeling, promotie, retentie en toewijzing van professionals. KPMG's wereldwijde gedragingen, die gekoppeld zijn aan de KPMG-Waarden, zijn ontworpen om te

verwoorden wat er nodig is voor succes - zowel individueel als collectief. Een van KPMG's wereldwijde gedragingen is: 'Delivering Quality'.

### **4.4.1 Rekrutering**

De Firma streeft ernaar een voorkeurswerkgever ("employer of choice") te zijn door een omgeving te creëren waarin onze mensen hun potentieel kunnen vervullen en zich trots en gemotiveerd voelen om het beste van zichzelf te geven.

In het boekjaar eindigend op 30 september 2017 heeft KPMG Bedrijfsrevisoren meer dan 127 nieuwe medewerkers aangenomen (2016: ca.135).

Onze rekruteringsstrategieën zijn gericht op het aantrekken van (nieuwkomers)talenten uit een brede basis waaronder gevestigde universiteiten, hogescholen en business schools om zo relaties op te bouwen met een diverse waaier aan talenten.

Alle kandidaten dienen een aanvraag in en worden in dienst genomen na een verscheidenheid aan selectieprocessen, waaronder screening van toepassingen, op competenties gebaseerde interviews, psychometrische testen en testen van bekwaamheid, en kwalificatie / referentiecontroles.

Waar individuen worden gerekruteerd voor hogere rangen wordt een formeel onafhankelijkheidsgesprek met hen gevoerd door de EIP of een afgevaardigde. KPMG Bedrijfsrevisoren aanvaardt geen vertrouwelijke informatie van de voormalige firma / werkgever van de kandidaat.

Het rekruteringsproces voor vennoten is rigoureuus en grondig en betreft gepaste leden van het leiderschap van de Firma. Onze criteria voor de rekrutering van vennoten zijn in overeenstemming met ons engagement ten aanzien van professionalisme, integriteit, kwaliteit en het zijn van een 'employer of choice'. Deze criteria zijn sterk afgestemd op de gedragsrichtlijnen van KPMG en zijn gebaseerd op consistente principes.

### **4.4.2 Persoonlijke vorming**

Het is belangrijk dat onze professionals naast de nodige bedrijfs- en leidersvaardigheden ook een aantal technische vaardigheden bezitten om kwaliteitsvol werk af te leveren (zie sectie 4.5.1).

Binnen de afdeling Audit bieden we professionals de kans om de vaardigheden, het gedrag en de persoonlijke kwaliteiten te ontwikkelen die de basis vormen voor een succesvolle loopbaan als auditor. Er zijn cursussen beschikbaar om de persoonlijke prestaties te verbeteren en om technische vaardigheden en leiderschapscapaciteiten- en zakelijke vaardigheden te ontwikkelen. Bovendien helpen we onze personeelsleden om zich te ontplooien en hun prestaties te verbeteren via coaching en mentoring on the job en bieden we hen mogelijkheden om in verschillende diensten en landen te werken.

#### 4.4.3 Inclusie en diversiteitsprogramma's

De Firma werkt hard om een inclusieve cultuur te bevorderen.

Inclusief zijn stelt ons in staat om succesvolle teams met het breedste scala aan vaardigheden, ervaringen en perspectieven bij elkaar te brengen

Onze Leiderschap en management teams moeten ook de diversiteit binnen onze organisatie en de diversiteit van onze klanten weerspiegelen. We geloven dat de gevestigde Global Inclusion and Diversity -strategie van KPMG International het kader vormt waarbinnen acties genomen worden die nodig zijn om inclusief leiderschap in de Firma en het KPMG-netwerk te bevorderen.

#### 4.4.4 Prestatie en beloning

##### **Evaluatieproces inclusief kwaliteit- en risicocriteria**

Alle professionals, inclusief Opdrachtverantwoordelijken van de Firma, krijgen elk jaar bepaalde doelstellingen toegewezen en hun prestaties worden aan een jaarlijkse evaluatie onderworpen. Bij de evaluatie wordt nagegaan of de vooropgestelde doelstellingen zijn verwezenlijkt, in welke mate de betrokkene blijkt heeft gegeven van de door KPMG International vereiste vaardigheden (waaronder "Delivers Quality"), technische kennis en marktkennis. Er wordt aangemoedigd om vanuit een cultuur van voortdurende verbetering feedback te geven, zowel positief als ontwikkelingsgericht, zowel van junior- als senior-collega's, evenals van 'peers'. De verzamelde feedback vormt een integraal onderdeel van de prestatiebeoordelingen. De KPMG Global Behaviors gaan verder dan prestatiebeoordelingen en vergoeding en zijn ontworpen om doorgetrokken te worden naar al onze personeelsprocessen, inclusief werving, erkenning en ontwikkeling. Deze 'Global Behaviors' zijn een constant referentiepunt, dat onze mensen duidelijk maakt wat nodig is voor individueel en collectief succes. De Firma monitort incidenten op het vlak van kwaliteits- en compliance en handhaaft kwaliteit- en risicocriteria criteria bij het beoordelen van de algehele evaluatie, promotie en vergoeding van Opdrachtverantwoordelijken en bepaald personeel.

De evaluaties worden uitgevoerd door prestatie managers en partners die goed geplaatst zijn om de prestaties van de betrokken professionals te beoordelen en een score voor te stellen.

De beleidslijnen van de Firma verbieden dat Opdrachtverantwoordelijken worden geëvalueerd of vergoed op basis van hun succes bij de verkoop van niet-assurance-services aan controlecliënten

##### **Beloning**

Wij hanteren beleidslijnen aangaande beloning en promotie die duidelijk en eenvoudig te begrijpen zijn. Ze zijn gekoppeld aan een procedure voor de evaluatiebeoordeling van de prestaties, welke voor Opdrachtverantwoordelijken ook het bereiken van belangrijke audit kwaliteit en risicoparameters omvat. Zo weten onze mensen wat van hen wordt verwacht en wat zij in ruil mogen verwachten.

Beslissingen inzake beloning zijn gebaseerd op de overweging van zowel individuele als organisatorische (op niveau van de lidfirma) prestaties. De mate waarin onze mensen van mening zijn dat hun prestaties weerspiegeld zijn in hun beloning, wordt gemeten via de Global People Survey, met dienovereenkomstig ontwikkelde actieplannen (zie sectie 4.4.6).

##### **Promotie**

De resultaten van prestatiebeoordelingen hebben direct invloed op de promotie en beloning van partners en personeel en, in sommige gevallen, op hun verdere samenwerking met KPMG.

##### **Toelaten van partners**

We volgen een strenge en grondige procedure voor het toelaten van nieuwe partners waarbij de aangewezen leden van het management van de Firma betrokken zijn.

Onze criteria voor de toelating tot het partnership van de Firma weerspiegelen ons engagement ten aanzien van professionalisme, ons streven naar integriteit en kwaliteit en onze ambitie om een geprefereerde werkgever te zijn. Deze criteria zijn sterk gefocust op KPMG's gedragskader en zijn gebaseerd op consistente principes.

#### 4.4.5 Toewijzing van professionals

De Firma beschikt over procedures om specifieke opdrachten aan bepaalde Opdrachtverantwoordelijken en andere professionals toe te wijzen op basis van hun vaardigheden, relevante professionele ervaring en sectorervaring, en de aard van de opdracht. Het behoort tot de verantwoordelijkheid van de Heads of Function om een welbepaalde Opdrachtverantwoordelijke toe te wijzen.

De belangrijkste overwegingen zijn onder andere de ervaring en de capaciteit van de Opdrachtverantwoordelijke, op basis van een jaarlijkse beoordeling van de portefeuille van de Opdrachtverantwoordelijke, om de opdracht uit te voeren rekening houdend met de omvang, de moeilijkheidsgraad en het risicoprofiel van de opdracht en de aard van de te leveren ondersteuning (dat wil zeggen, de samenstelling van het team en betrokkenheid van specialisten).

De Opdrachtverantwoordelijken dienen zich ervan te vergewissen dat hun opdrachtteams over de vereiste competentie, training, capaciteiten en tijd beschikken om de controleopdrachten uit te voeren in overeenstemming met KAM, de vaktechnische normen en de door de wet- en regelgeving gestelde eisen.

Dit kan betekenen dat er een beroep moet worden gedaan op specialisten van de eigen en andere KPMG lidfirma's.

Met betrekking tot de competenties en vaardigheden die van het opdrachtteam in zijn geheel worden verwacht, kan de Opdrachtverantwoordelijke de volgende punten in overweging nemen:

- Kennis van en praktische ervaring met controleopdrachten van vergelijkbare aard en complexiteit, verworven door middel van passende opleiding en participatie;

- Inzicht in vaktechnische normen en door de wet- en regelgeving gestelde eisen;
- Passende technische vaardigheden, inclusief op het vlak van informatietechnologie en specialisatie domeinen als financiële verslaggeving of controle;
- Kennis van de sectoren waarin de cliënt actief is;
- Vermogen tot professionele oordeelsvorming;
- Inzicht in de beleidslijnen en procedures van de Firma inzake kwaliteitsbeheersing; en
- Quality Performance Review (QPR) resultaten en resultaten van inspecties door toezichthouders.

#### 4.4.6 Inzichten van onze mensen - Global People Survey

Jaarlijks nodigen wij al onze mensen uit om deel te nemen aan onze onafhankelijke Global People Survey (GPS) die het algemene niveau van betrokkenheid ten aanzien van de Firma meet. De GPS levert een globale Employee Engagement Index (EEI) op en geeft ook inzichten over hoe deze betrokkenheid aangedreven wordt (sterkten en/of mogelijkheden). De GPS identificeert ook mogelijkheden om die niveaus van betrokkenheid te versterken. De resultaten van de GPS kunnen worden geanalyseerd op functioneel of geografisch gebied en op gebied van rang, rol en geslacht om extra inzicht te verschaffen. Bovendien verschaft de GPS bijkomend inzicht over hoe we presteren in geselecteerde categorieën waarvan bekend is dat ze invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers.

De GPS geeft de leiding ook specifieke informatie over de attitudes van werknemer / Opdrachtverantwoordelijke inzake kwaliteit van de dienstverlening, leiderschap en 'Tone at the top'.

KPMG Bedrijfsrevisoren neemt deel aan de GPS, monitort de resultaten en neemt gepaste acties om de resultaten van de enquête te communiceren en te beantwoorden.

Deze monitoring van de GPS resultaten omvat onder meer:

- Audit-kwaliteit en 'Tone at the top';
- Werknemersbetrokkenheid door d.m.v. Employee Engagement Index (EEI); en
- Werknemers'performance' d.m.v. Performance Excellence Index (PEI).

De resultaten van de GPS worden ook geaggregeerd voor het KPMG-netwerk, worden elk jaar aan de Global Board gepresenteerd en er worden passende follow-upacties overeengekomen.

## 4.5 Streven naar technische uitmuntendheid en kwaliteitsvolle dienstverlening

We bieden alle professionals de technische opleiding en ondersteuning die ze nodig hebben. Dit omvat toegang tot

specialisten en de vaktechnische afdeling (DPP) die is samengesteld uit ervaren professionals met uitgebreide ervaring in audit, rapportage en risicomanagement, hetzij om middelen ter beschikking te stellen van het opdrachtteam, hetzij voor consultatiedoelinden.

Wanneer het juiste profiel niet beschikbaar is binnen de Firma, wordt toegang verleend aan een netwerk van zeer bekwame KPMG-professionals in andere KPMG-lidfirma's

Tegelijk hanteren we beleidslijnen voor de controle-opdrachten die ons in staat stellen om van onze professionals te eisen dat zij over de geschikte kennis en ervaring beschikken om de hen toegewezen opdrachten uit te voeren. Dankzij onze structuur kunnen onze opdrachtteams gebruik maken van zakelijke inzichten en sector kennis om waardevolle inzichten bij te dragen en de kwaliteit van de audit te handhaven.

#### 4.5.1 Strategie inzake levenslang leren

Naast de persoonlijke vorming die in sectie 4.4.2 werd beschreven, wordt onze strategie inzake levenslang leren ondersteund door beleidslijnen die vereisen dat alle professionals hun technische competentie op peil houden en voldoen aan de door de regelgeving gestelde vereisten inzake professionele vorming die op hen van toepassing zijn, met inbegrip van de door het IBR gestelde vereisten.

#### Formele training

Op wereldwijd, regionaal en, waar van toepassing, lokaal niveau, identificeren stuurgroepen voor auditopleidingen en vorming jaarlijks de prioriteiten op het vlak van opleidingen en nieuwe cursussen. Training wordt zowel via traditionele klassikale cursussen als door middel van e-learning en ondersteuning 'on the job' verstrekt. De teams voor auditopleidingen en vorming werken samen met vakspecialisten en leidinggevendenden van het Global Service Center (GSC), de International Standards Group (ISG) en het DPP van de lidfirma om ervoor te zorgen dat de opleidingen van de hoogste kwaliteit zijn, relevant zijn voor het uitvoeren van de opdrachten en tijdig worden aangeboden.

#### Coaching en 'on the job' training

Leren is niet beperkt tot het klaslokaal - rijke leerervaringen zijn beschikbaar op het moment van behoefte door middel van coaching en 'just in time' leren, beschikbaar met een muisklik en in lijn met job-specifieke profielen en leertrajecten.

Alle klassikale cursussen zijn versterkt met de juiste ondersteunende middelen om auditors 'on the job' te helpen.

#### 4.5.2. Erkenningen en verplichte vereisten voor IFRS en U.S. GAAP opdrachten

#### Erkenningen

Alle professionals van de Firma moeten in regel zijn met de geldende vereisten inzake professionele licentieregels en moeten voldoen aan de vereisten in verband met permanente vorming (Continuing Professional Development (CPD)) in het rechtsgebied waar zij werkzaam zijn. Beleidslijnen en

procedures zijn opgesteld om naleving van de erkenningsvereisten te faciliteren.

Het behoort tot de verantwoordelijkheid van de Firma om ervoor te zorgen dat professionals die aan controleopdrachten werken over de juiste kennis omtrent controles en financiële verslaggeving beschikken, evenals over de vereiste sector kennis en ervaring met het gangbare lokale stelsel voor financiële verslaggeving.

#### **Vereisten – IFRS en U.S. GAAP opdrachten**

Tevens hebben we specifieke vereisten voor partners en managers die IFRS-opdrachten uitvoeren in landen waar IFRS niet het overheersende stelsel voor financiële verslaggeving is. Gelijkaardige beleidslijnen zijn van toepassing op opdrachten buiten de Verenigde Staten om te rapporteren over jaarrekeningen of financiële informatie opgesteld in overeenstemming met US GAAP en / of gecontroleerd in overeenstemming met Amerikaanse controlestandaarden, met inbegrip van de rapportage over de effectiviteit van de Internal Controls Over Financial Reporting (ICOFR).

Deze vereisen dat de Opdrachtverantwoordelijke, manager, de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar en het engagement team op collectieve basis over voldoende en relevante opleiding en ervaring beschikken om de opdracht uit te voeren of dat afdoende maatregelen genomen zijn om eventuele lacunes op te vangen.

#### **4.5.3 Toegang tot netwerken van specialisten**

Onze opdrachtteams hebben toegang tot een netwerk van lokale KPMG specialisten en specialisten in andere KPMG-lidfirma's. Het behoort tot de verantwoordelijkheid van de Opdrachtverantwoordelijken om ervoor te zorgen dat hun opdrachtteams over de nodige middelen en vaardigheden beschikken.

De noodzaak om specialisten (bv. informatietechnologie, fiscaliteit, financiën, actuaariaat, gerechtelijke controles, waardering) aan een specifieke controleopdracht toe te wijzen, wordt onderzocht in het kader van de procedure voor de aanvaarding en voortzetting van de controleopdracht.

Specialisten die behoren tot een auditteam en de algehele verantwoordelijkheid hebben voor gespecialiseerde betrokkenheid bij een controleopdracht, beschikken over de competenties, bekwaamheid en objectiviteit om hun rol op gepaste wijze te vervullen. Aan deze specialisten wordt training over controleconcepten gegeven.

#### **4.5.4 Consultatie**

Wij promoten een cultuur waarin overleg erkend wordt als een sterkte en die het personeel aanmoedigt om te overleggen over moeilijke of omstreden zaken.

Om onze opdrachtteams te helpen bij het aanpakken van moeilijke of omstreden kwesties hebben wij protocollen voor overleg en documentatie van belangrijke accounting en auditing kwesties, met inbegrip van procedures om de oplossing van meningsverschillen over opdracht kwesties te

vergemakkelijken. Daarnaast bevat ons Global Q&RM-handboek verplichte consultatievereisten wanneer bepaalde materies worden geïdentificeerd, zoals bezorgdheid over de integriteit van de klant.

De Firma biedt passende ondersteuning aan auditmedewerkers in de vorm van overleg. Dit gebeurt onder meer via DPP.

Binnen de Firma speelt DPP een cruciale ondersteunende rol. Het biedt professionals die voor de dienstverlening aan cliënten instaan, technische bijstand bij specifieke aangelegenheden in verband met een opdracht. Daarnaast ontwikkelt en verspreidt DPP specifieke richtsnoeren in verband met bepaalde thema's wanneer lokale technische en professionele problemen opduiken. Tot slot verspreidt DPP ook internationale richtlijnen ten aanzien van International Financial Reporting Standards (IFRS) en de ISA's.

Overleg met een teamlid van een hoger verantwoordelijkheidsniveau dan de bij het meningsverschil betrokken partijen biedt in de meeste gevallen uitkomst. In andere gevallen kan de zaak hogerop op de hiërarchische ladder worden beslecht door technische specialisten.

In uitzonderlijke omstandigheden kan een zaak worden doorverwezen naar de Head of Audit, de Head of DPP of de Quality and Risk Management Partner.

Voor technische ondersteuning op het vlak van auditing en accounting kan onze Firma ook een beroep doen op het GSC en de ISG evenals op de US Capital Markets Group voor buitenlandse bedrijven die bij de SEC geregistreerd zijn.

#### **Global Services Centre (GSC)**

Het GSC ontwikkelt, onderhoudt en rolt KPMG's wereldwijde auditmethodologie en technologische tools uit, welke door auditprofessionals gebruikt worden om effectieve en efficiënte controles te faciliteren.

#### **International Standards Group (ISG)**

De ISG werkt met wereldwijde IFRS en ISA's-themagroepen waarin vertegenwoordigers van overal ter wereld zitten om de consistente interpretatie van de IFRS en controlevereisten door de lidfirma's te bevorderen, problemen te identificeren en tijdig wereldwijde richtsnoeren te ontwikkelen.

Meer details over het GSC en de ISG en hun activiteiten zijn beschikbaar in het [KPMG International Transparency Report](#).

#### **4.5.5 Zakelijk inzicht en sector kennis opbouwen**

Om kwaliteit te kunnen garanderen, is het van fundamenteel belang dat de auditor over een gedetailleerde kennis van de activiteiten en de sector van de cliënt beschikt.

Voor de belangrijke sectoren werden algemene sectorverantwoordelijken aangesteld die de betrokken audit professionals vereiste sectorinformatie ter beschikking stellen via eAudit. Het gaat daarbij om voorbeelden van controleprocedures in de sector en andere informatie (zoals kenmerkende procedures met betrekking tot risico's en

financiële verslaggeving). Verder zijn ook sectoroverzichten beschikbaar die algemene en commerciële informatie over welbepaalde sectoren verschaffen, evenals een samenvatting van de sector kennis die via eAudit ter beschikking wordt gesteld.

## 4.6 Uitvoering van doeltreffende en doelmatige controles

Hoe een controle wordt uitgevoerd is even belangrijk als het eindresultaat. Van de personeelsleden van de Firma wordt verwacht dat ze blijf geven van bepaalde belangrijke gedragingen en bepaalde beleidslijnen en procedures volgen bij de uitvoering van effectieve en efficiënte controles.

### 4.6.1 KPMG Audit Proces

eAudit bepaalt het werkschema voor onze controles. KPMG International's activity based workflow and electronic audit file, eAudit, integreert de KPMG controlemethodologie, guidance en industriekennis én de tools nodig om controles op een consistente manier te beheren. Hierna volgt een overzicht van de voornaamste aspecten van het KPMG controleproces van hoge kwaliteit:

- Opdrachtverantwoordelijke en manager tijdig betrekken;
- Tijdige toegang tot relevante kennis: specialisten, geaccrediteerde professionals en relevante industriekennis;
- Kritische beoordeling van controle-informatie- professionele oordeelsvorming en professioneel kritische ingesteldheid;
- Permanente mentoring en coaching on the job, toezicht en beoordeling;
- Naar behoren onderbouwde en gedocumenteerde conclusies;
- Robuuste challenge en review, inclusief EQC review.

#### 4.6.1.1. Opdrachtverantwoordelijke en manager tijdig betrekken

Om de significante risico's voor iedere controle te kunnen identificeren en om hierop te kunnen inspelen, moet het opdrachtteam inzicht hebben in de activiteiten van de cliënt, zijn financiële positie en de omgeving waarin hij actief is.

De Opdrachtverantwoordelijke is verantwoordelijk voor de richting, het toezicht en de uitvoering van de opdracht en aldus voor de algehele kwaliteit van de controleopdracht.

De betrokkenheid en leiding van de Opdrachtverantwoordelijke tijdens het planningsproces draagt bij tot het vastleggen van een passende reikwijdte en aanpak voor de controle, en helpt het opdrachtteam om maximaal gebruik te maken van de ervaring en vaardigheden van de Opdrachtverantwoordelijke. De tijdige betrokkenheid van de Opdrachtverantwoordelijke bij andere fasen van de opdracht stelt de Opdrachtverantwoordelijke in staat om voor de opdracht significante aangelegenheden te identificeren en

naar behoren aan te pakken, met inbegrip van onderwerpen kritiek voor de oordeelsvorming en significante risico's.

De Opdrachtverantwoordelijke is verantwoordelijk voor het uiteindelijke controleoordeel, beoordeelt de voornaamste controledocumenten— vooral documenten met betrekking tot significante kwesties die tijdens de controle naar voren komen en de conclusies die zijn getrokken. De opdrachtmanager ondersteunt de Opdrachtverantwoordelijke bij deze verantwoordelijkheden en de dagelijkse liaisonactiviteiten met de cliënt en het team waardoor diepe zakelijke kennis opgebouwd kan worden wat de opdrachtverantwoordelijke en het team helpt om gewaardeerde inzichten te leveren.

#### 4.6.1.2. Kritische beoordeling van controle-informatie met nadruk op professioneel kritische ingesteldheid

We houden rekening met alle controle-informatie die tijdens de controle wordt verkregen, inclusief tegenstrijdig of inconsistent controlebewijs. De aard en de omvang van de controle-informatie die we verzamelen, spelen in op de ingeschatte risico's. We beoordelen de controle-informatie, die van alle bronnen wordt verkregen, kritisch. De analyse van de controle-informatie vereist dat elk van onze teamleden professionele oordeelsvorming toepast en vanuit een professioneel kritische ingesteldheid werkt, teneinde voldoende en geschikte controle-informatie te verzamelen.

Een professioneel kritische ingesteldheid houdt in dat de auditor dingen in vraag stelt en bedacht is op inconsistenties of tegenstrijdigheden in de controle- informatie. Professioneel kritische ingesteldheid is prominent aanwezig in controlestandaarden en ook regelgevende instanties leggen de nadruk op deze eigenschap. Het KPMG Audit Quality Framework beklemtoont het belang van het bewaren van een professioneel kritische ingesteldheid tijdens de controle.

Het KPMG proces voor professionele oordeelsvorming helpt audit professionals om een goed oordeel te vormen door een gestructureerde methode aan te bieden met betrekking tot de controlegebieden die belangrijke oordeelsvorming behoeven. Het versterkt de belangrijkheid van onafhankelijkheid en objectiviteit en benadrukt het belang van het hebben van de juiste ingesteldheid: de nood om professioneel scepticisme toe te passen. Ons proces van oordeelsvorming erkent de noodzaak om alert te zijn voor vooroordelen die een bedreiging voor een goede oordeelsvorming kunnen zijn.

De gestructureerde benadering van controlegebieden die belangrijke oordeelsvorming impliceren houdt in:

- Alternatieven overwegen;
- Auditinformatie kritisch beoordelen door veronderstellingen van het management in vraag te stellen en tegenstrijdige of inconsistente gegevens op te volgen; en
- De grondslag voor conclusies tijdig documenteren om op die wijze hun volledigheid en juistheid te testen.

Het gebruik van het professionele oordeelsvormingsproces en de toepassing van de professioneel-sceptische instelling wordt versterkt door middel van coaching en training, waarbij erkend wordt dat oordeelsvorming een vaardigheid is welke ontwikkeld wordt doorheen de tijd en op basis van verschillende ervaringen.

#### **4.6.1.3 Permanente mentoring, toezicht en beoordeling**

We zijn ons ervan bewust dat mensen hun vaardigheden mettertijd verwerven en deze ontwikkelen door in contact te komen met verschillende situaties.

Omdat we willen investeren in de ontwikkeling van de vaardigheden en competenties van onze KPMG professionals zonder de kwaliteit in het gedrang te brengen, maakt KPMG gebruik van een permanente leeromgeving en staan we achter een echte coaching cultuur.

De Opdrachtverantwoordelijke, ondersteund door de engagement manager, is verantwoordelijk voor het stimuleren van een cultuur van coaching en continu leren gedurende het controleproces en het voorbeeld te geven in de uitvoering van de controle om een cultuur van voortdurende verbetering van de controlekwaliteit te stimuleren.

Permanente mentoring, coaching en toezicht tijdens een controle houdt in:

- Betrokkenheid van de Opdrachtverantwoordelijke gedurende de discussies inzake planning;
- Het bijhouden van de voortgang van de controleopdracht;
- Stilstaan bij de competentie en de capaciteiten van de individuele leden van het opdrachtteam, inclusief bij de vraag of ze voldoende tijd hebben om hun werkzaamheden uit te voeren, of ze de instructies begrijpen en of het werk in overeenstemming met de geplande aanpak van de opdracht wordt uitgevoerd;
- Het opdracht team helpen alle belangrijke zaken aan te pakken die tijdens de opdracht naar voren komen, en de geplande aanpak dienovereenkomstig bij te sturen; en
- Zaken identificeren waarover tijdens de opdracht overleg moet worden gepleegd met meer ervaren teamleden.

De efficiëntie van mentoring en toezicht wordt in belangrijke mate bepaald door een tijdige beoordeling van de uitgevoerde werkzaamheden, zodat significante zaken onmiddellijk kunnen worden geïdentificeerd, besproken en aangepakt.

#### **4.6.1.4 Naar behoren onderbouwde en gedocumenteerde conclusies**

KPMG Bedrijfsrevisoren gebruikt de KAM en KPMG eAudit om toelichting en mechanismen voor het documenteren, superviseren en controleren van de auditopdracht te geven. Controledocumentatie legt bij elke controleopdracht de uitgevoerde controlewerkzaamheden, de verkregen informatie en de getrokken conclusies vast. De KPMG

beleidslijnen vereisen dat de controledocumentatie door meer ervaren leden van het opdrachtteam wordt beoordeeld.

KAM houdt er rekening mee dat tijdig opgestelde documentatie de kwaliteit van de audit gunstig beïnvloedt en de effectieve review en evaluatie van de verkregen controle-informatie en de conclusies vergemakkelijkt voordat ons commissarisverslag finala is. De opdrachtteams moeten een volledige en definitieve set controledocumentatie samenstellen voor archivering binnen een passende termijn. Deze termijn duurt over het algemeen niet langer dan 60 kalenderdagen te rekenen vanaf de datum van het commissarisverslag. In enkele gevallen kan deze termijn omwille van toepasselijke wetgeving en regelgeving korter zijn.

Het belangrijkste principe dat door de leden van het opdrachtteam moet worden in overweging genomen wanneer zij controledocumentatie opstellen is of een ervaren auditor, die voorheen niet bij de opdracht betrokken was, inzicht zal krijgen in:

- De aard, timing en reikwijdte van de auditprocedures uitgevoerd om te voldoen aan de ISA's KAM en andere vereisten;
- De toepasselijke wet en regelgeving;
- De resultaten van de uitgevoerde procedures, de verkregen controle- informatie;
- De significante bevindingen en kwesties die tijdens de controle naar voren zijn gekomen;
- De maatregelen die zijn genomen om deze aan te pakken (met inbegrip van extra verkregen controle-informatie); en
- De basis voor de getrokken conclusies en significante professionele oordeelsvorming om die conclusies te bereiken.

#### **4.6.1.5 Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar op passende wijze betrekken**

Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaars (Engagement Quality Control Reviewers/ EQC Reviewers) zijn onafhankelijk van het engagement team en beschikken over de vereiste ervaring en kennis om de beslissingen en oordelen van het opdrachtteam objectief te kunnen beoordelen alsook de geschiktheid van de financiële staten.

Een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar moet worden aangesteld bij controles inclusief gerelateerde reviews van tussentijdse financiële informatie van beursgenoteerde entiteiten, andere organisaties van openbaar belang en andere opdrachten aangeduid door de QRM partner of de Head of Audit. De EQC review vindt plaats vóór de datum van het commissarisverslag en omvat onder meer:

- Review van geselecteerde controledocumentatie en communicatie met cliënt met betrekking tot de significante oordeelsvormingen en de conclusies die getrokken zijn;

- Review van de financiële staten en het voorgestelde controleverslag;
- Evaluatie van de bereikte conclusies in het formuleren van het controleverslag en overweging of het voorgestelde verslag gepast is.

Hoewel de Opdrachtverantwoordelijke finaal verantwoordelijk is voor het oplossen van kwesties omtrent financiële rapportage en controle moet de EQC Reviewer ervan overtuigd zijn dat alle significante vragen en materies die waren gerezen zijn beantwoord alvorens een audit als voltooid kan beschouwd worden.

We proberen onafgebroken om de rol van de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar te versterken en te verbeteren, aangezien dit een fundamenteel onderdeel is van het kwaliteitsbeheersingssysteem voor controleopdrachten.

We hebben hiertoe de voorbije jaren een aantal maatregelen genomen. Het gaat daarbij onder meer om het volgende:

- Ervoor zorgen dat het werk van de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaars ook in overweging wordt genomen bij de procedure voor het beoordelen van de portefeuille van de Opdrachtverantwoordelijken (zie sectie 4.4.5) waarmee wordt nagegaan of de betrokkenen over voldoende tijd en vaardigheden beschikken om hun taak uit te voeren en of er eventueel nieuwe toewijzingen vereist zijn;
- Het uitvaardigen van richtlijnen die focussen op de competenties en vaardigheden van de reviewer en ondersteuning van de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar;
- Het opnemen van specifieke procedures in eAudIT om effectieve reviews te bewerkstelligen; en
- Implementatie van beleidsmaatregelen met betrekking tot de erkenning, benoeming en ontwikkeling van opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaars alsmede het monitoren en beoordelen van de aard, timing en omvang van hun betrokkenheid.

#### 4.6.1.6 Rapportage

De controlestandaarden en de lokale wetgeving bepalen in grote mate de vorm en de inhoud van het commissarisverslag. Dit verslag bevat een oordeel omtrent de vraag of de financiële overzichten van de cliënt in alle van materieel belang zijnde opzichten een getrouw beeld geven. Opdrachtverantwoordelijken vormen hun oordeel steeds gebaseerd op de verrichte controle.

Voor het opstellen van de commissarisverslagen hebben de Opdrachtverantwoordelijken toegang tot uitgebreide rapporteringsrichtlijnen en technische ondersteuning via consultatie met DPP, met name wanneer significante zaken aan de gebruikers van het commissarisverslag moeten worden gerapporteerd zoals bijvoorbeeld het formuleren van

een voorbehoud bij het commissarisverslag of de toevoeging van een toelichtende paragraaf.

Met ingang van boekjaren eindigend in december 2016 hebben we, in overeenstemming met de nieuwe IAASB-vereisten, de rapportage voor de controleverslagen opgesteld onder de ISA's verbeterd. De wijzigingen in de rapportage geven gebruikers meer inzicht in de controle en verbeteren de transparantie.

#### 4.6.1.7 Inzichtelijke, open en eerlijke tweerichtingscommunicatie

Tweerichtingscommunicatie met de met governance belaste personen is van essentieel belang voor de kwaliteit van de controle en een essentieel element van rapportage en dienstverlening.

Vaak wordt het auditcomité aangewezen als het met governance belaste orgaan. We benadrukken dat het belangrijk is om dit orgaan op de hoogte te houden van kwesties die tijdens de controle naar voren komen, de noodzaak om te luisteren en om inzicht te krijgen in hun visie hierop. Daar slagen we in door allerhande rapporten en presentaties, het bijwonen van vergaderingen van het auditcomité of de raad van bestuur, en, wanneer aangewezen, lopende informele gesprekken met leden van het auditcomité.

Voorbeelden van communicaties met auditcomités zijn:

- Een overzicht van de geplande draagwijdte en timing van de audit, inclusief het communiceren van geïdentificeerde betekenisvolle risico's;
- Belangrijke bevindingen uit de audit welke deficiënties in de controlemechanismen en auditafwijkingen kunnen omvatten; en
- Een jaarlijkse schriftelijke communicatie waarin verklaard wordt dat KPMG en het opdrachtteam de relevante vereisten in verband met onafhankelijkheid hebben nageleefd, alle relaties tussen de controlecliënt en KPMG beschrijft alsook alle andere zaken welke naar ons oordeel redelijkerwijze een invloed kunnen hebben op onze onafhankelijkheid inclusief de hieromtrent genomen beveiligingsmaatregelen die we toegepast hebben om de geïdentificeerde bedreigingen van de onafhankelijkheid te elimineren of te reduceren tot een acceptabel niveau.

We zorgen ervoor dat dergelijke communicaties aan de vereisten van de professionele normen voldoen.

#### Audit Committee Institute (ACI)

Omdat KPMG zich bewust is van de zware en belangrijke rol die auditcomités voor de kapitaalmarkten spelen en ook van de vele problemen waarmee deze comités kampen bij het nakomen van hun verantwoordelijkheden, werd het [Audit Committee Institute](#) ('ACI') opgericht. Het ACI helpt leden van auditcomités om hun inzet en mogelijkheden om effectieve auditcomitéprocessen te bewerkstelligen te verbeteren.



Het ACI opereert in meer dan 40 landen wereldwijd inclusief België en verstrekt leden van auditcomités gezaghebbende leidraden (zoals het [ACI Audit Committee Handbook](#)) in verband met kwesties die hen aanbelangen: updates in verband met kwesties zoals EU audithervorming, wijzigingen in accounting standaarden en andere zaken die van belang kunnen zijn voor Audit Committees (zoals cyber veiligheid en bedrijfscultuur) en biedt hen, via een uitgebreid programma van technische updates en bewustmakingsseminars, de mogelijkheid om netwerken te vormen.

Het aanbod van het ACI heeft betrekking op de reeks van uitdagingen welke Auditcomités en bedrijven vandaag ondervinden: van risicobeheer en opkomende technologieën tot strategie en wereldwijde compliance.

Verdere details en inzichten over het Audit Committee Institute zijn [hier](#) beschikbaar.

#### **4.6.1.8 Focus op doeltreffendheid van groepsaudits**

De KPMG auditmethodologie bestrijkt ook het uitvoeren van groepsaudits in detail. We benadrukken het belang van effectieve tweerichtingscommunicatie tussen het groepsaudit team en de auditors van de groepsonderdelen, hetgeen essentieel is voor audit kwaliteit. De Oprichtverantwoordelijke voor de controleopdracht van de groep dient, als onderdeel van de procedure voor de aanvaarding van de opdracht, de competentie te beoordelen van de auditors van de groepsonderdelen, ongeacht of het al dan niet bij KPMG aangesloten firma's betreft.

Doorheen het KPMG-netwerk worden consistente benaderingswijzen, methodologieën en werkingsmiddelen gebruikt. Aan de Oprichtverantwoordelijken voor controleopdrachten wordt informatie verstrekt met betrekking tot de auditors van de groepsonderdelen die tot het KPMG-netwerk behoren om hen te helpen hun competentie te evalueren. Daarenboven worden voor PCAOB opdrachten de resultaten van relevante inspectieresultaten ter beschikking gesteld aan de Oprichtverantwoordelijke voor de controleopdracht van de groep.

Oprichtverantwoordelijken mogen de opdrachtdocumentatie van de auditor van de groepsonderdelen reviewen in persoon of via elektronische toegang voor zover toegelaten door lokale wetgeving.

#### **4.6.2 Confidentialiteit van de cliëntgegevens, informatiebeveiliging en beveiliging van persoonsgegevens**

Hoe belangrijk het bewaken van de vertrouwelijkheid van klantgegevens is, blijkt uit verschillende mechanismen die in dit kader werkzaam zijn zoals de gedragscode, de opleidingen en de jaarlijkse bevestigingsprocedure die alle KPMG professionals moeten volgen.

De Firma beschikt over formele beleidslijnen inzake het bewaren van auditdocumentatie en andere documentatie. Deze schrijven voor gedurende welke termijn auditdocumentatie en andere documentatie in verband met een opdracht moet worden bewaard, in overeenstemming

met de relevante IESBA-regels en de van toepassing zijnde wetten, standaarden en reglementen.

De Firma heeft duidelijke beleidslijnen inzake informatiebeveiliging die een breed scala van onderwerpen bestrijken.

Ook werden beleidslijnen i.v.m. de omgang met persoonsgegevens geïmplementeerd. Deelname aan training in dit verband is verplicht voor alle KPMG personeel.

## **4.7 Streven naar permanente verbetering**

Wij engageren ons om de kwaliteit, consistentie en efficiëntie van onze audits voortdurend te verbeteren. Geïntegreerde kwaliteitsbewaking en compliance-programma's stellen lidfirma's in staat om de kwaliteitstekortkomingen te identificeren, root cause analyses (RCAs) uit te voeren en corrigerende actieplannen, zowel ten aanzien van individuele controleopdrachten als ten aanzien van het systeem van kwaliteitscontrole van de lidfirma's te ontwikkelen, te implementeren en te rapporteren. KPMG International's integrale kwaliteitszorg en monitoringprogramma's omvatten de Quality Performance Review (QPR), het Risk Compliance Program (RCP) en de Global Compliance Review (GCR).

De integrale kwaliteitszorg en monitoringprogramma's worden wereldwijd beheerd en zijn consistent in hun aanpak over de lidfirma's, met inbegrip van de aard en omvang van het testen en rapportage. KPMG Bedrijfsrevisoren vergelijkt de resultaten van deze programma's met de resultaten van externe inspectieprogramma's en nemen passende maatregelen.

### **4.7.1 Interne monitoring en compliance programma's**

#### **4.7.1.1 Interne monitoring**

Onze monitoringprogramma's beoordelen:

- Opdrachtuitvoering in overeenstemming met de toepasselijke normen en wetgeving en de beleidslijnen van KPMG International;
- De overeenstemming met de beleidslijnen en procedures van KPMG International en de relevantie, geschiktheid en de effectieve werking van de belangrijkste beleidslijnen en procedures op het vlak van kwaliteitsbeheersing.

Over de resultaten van de programma's en de lessen die uit deze geïntegreerde interne monitoring worden getrokken, wordt intern gecommuniceerd. De algemene resultaten en lessen die uit de programma's naar voren komen, worden in overweging genomen en passende maatregelen worden genomen. Ons interne monitoringprogramma draagt ook bij tot de beoordeling van de vraag of ons systeem van kwaliteitsbeoordeling naar behoren is ontworpen, effectief is geïmplementeerd en effectief werkt op zowel lokaal als regionaal niveau als wereldwijd.

Twee door KPMG International ontwikkelde en toegepaste inspectieprogramma's worden jaarlijks binnen de functies Audit, Tax & Legal, Advisory en Accounting uitgevoerd: het Quality Performance Review Program (QPR) en het Risk Compliance Program (RCP).

Daarnaast worden alle KPMG-lidfirma's minstens elke 3 jaar onderworpen aan een functie overschrijdende Global Compliance Review (GCR). Deelname aan QPR, RCP en GCR is een voorwaarde om KPMG-netwerk aangesloten te kunnen blijven.

### **Audit Quality Performance Reviews (QPR)**

Het QPR-programma beoordeelt de prestaties op opdrachtniveau en identificeert mogelijkheden om de kwaliteit van de opdrachten te verbeteren.

### **Aanpak op basis van risico**

Alle Opdrachtverantwoordelijken komen in het algemeen minstens eens om de drie jaar in aanmerking voor een beoordeling. De selectie van de opdrachten gebeurt op basis van een op risico gebaseerde aanpak.

KPMG Bedrijfsrevisoren voert het jaarlijkse QPR programma uit in overeenstemming met de QPR instructies van KPMG International. De reviews worden uitgevoerd op niveau van KPMG Bedrijfsrevisoren en worden regionaal en wereldwijd gemonitord. De QPR audit reviews van een lidfirma worden overzien door een ervaren lead reviewer die onafhankelijk is van de lidfirma.

### **Reviewer selectie, voorbereiding en proces**

Er zijn robuuste criteria voor de selectie van reviewers. Tot de review teams behoren senior level ervaren lead reviewers die onafhankelijk zijn van de lidfirma welke gereviewed wordt.

Er wordt training gegeven aan review teams en andere personen die het proces overzien met een focus op die aangelegenheden die als bezorgdheid geïdentificeerd werden door toezichthouders op het auditberoep en de noodzaak om even rigoreus te zijn als externe reviewers.

### **Evaluaties uit audit QPR**

Consistente criteria worden gebruikt om de opdrachtratings en Audit Practice evaluaties van de lidfirma's te bepalen.

Auditopdrachten geselecteerd voor review worden beoordeeld als volgt: 'Satisfactory, Performance Improvement Needed or Unsatisfactory.'

### **Rapportering**

We delen onze bevindingen op basis van het QPR Programma mee aan onze professionals via schriftelijke mededelingen, interne opleiding en regelmatige vergaderingen met partners, managers en personeelsleden. Zij krijgen ook bijzondere aandacht tijdens latere inspectieprogramma's om na te gaan in hoeverre er sprake is van permanente verbetering.

De Lead audit Opdrachtverantwoordelijken worden op de hoogte gebracht indien een grensoverschrijdende opdracht

een minder dan bevredigende score kreeg (gedefinieerd als 'Performance Improvement Needed' of 'Unsatisfactory').

Bovendien worden Lead audit Opdrachtverantwoordelijken van moedermaatschappijen/hoofdkantoren op de hoogte gebracht wanneer een dochter/verbonden onderneming van de groep gecontroleerd wordt door een lidfirma waar belangrijke kwaliteitsproblemen zouden zijn geïdentificeerd tijdens de QPR.

### **Risk Compliance Program (RCP)**

KPMG International ontwikkelt en onderhoudt beleidslijnen en processen op het vlak van kwaliteitscontrole die van toepassing zijn op alle lidfirma's. Deze beleidslijnen en processen en de eraan gelinkte procedures omvatten de vereisten van ISQC-1. Tijdens de jaarlijkse RCP voeren we een robuuste evaluatie uit bestaande uit het documenteren van kwaliteitscontroles en –procedures, het ermee verbonden testen van de naleving ervan (compliance testing) en het rapporteren van vaststellingen, actieplannen en conclusies.

De doelstellingen van de RCP zijn:

- Het monitoren, documenteren en evalueren van de mate waarin het kwaliteitscontrolesysteem van de Firma in overeenstemming is met de beleidslijnen van Global Quality & Risk Management en de belangrijkste wettelijke en regelgevende vereisten die betrekking hebben op de levering van de professionele diensten; en
- Het leveren van de basis om te evalueren of de Firma en haar medewerkers voldoen aan relevante professionele normen en toepasselijke regel- en wetgeving.

Waar tekortkomingen worden vastgesteld zijn we verplicht actieplannen op te stellen.

### **Global Compliance Review (GCR)**

Elke lidfirma wordt minstens een maal in een 3-jaarlijkse cyclus onderworpen aan een GCR die uitgevoerd wordt door het GCR team van KPMG International dat onafhankelijk is van de lidfirma.

De GCR geeft externe validatie van ons kwaliteitscontrolesysteem, inclusief:

- Ons engagement voor kwaliteit en risicobeheer (Tone at the top) en de mate waarin de algemene structuur, bestuur en financiering dit engagement ondersteunen en versterken; en
- De volledigheid en robuustheid van onze RCP.

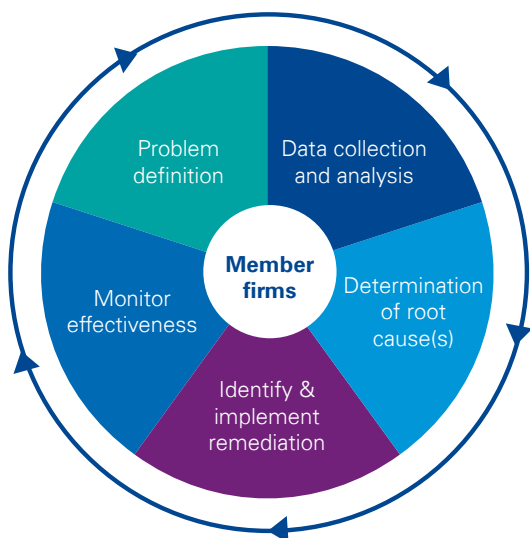
Het GCR team dat de review uitvoert is onafhankelijk van KPMG Bedrijfsrevisoren, objectief, en heeft kennis van zaken betreffende de beleidslijnen van Global Quality and Risk Management.

We ontwikkelen actieplannen in antwoord op alle GCR vaststellingen en stemmen deze af met het GCR team. Onze voortgang op de actieplannen wordt gemonitord door het

Global GCR Central Team. Resultaten worden gerapporteerd aan de Global Quality and Risk Management Steering Group (GQRMSG), en indien nodig, aan het relevante leiderschap binnen KPMG International en de regio om tijdige remediërende acties genomen door de lidfirma te helpen verzekeren.

#### 4.7.1.2 Root Cause Analysis (RCA)

De Firma voert root cause analyses uit om kwesties in verband met audit kwaliteit te identificeren en aan te pakken om te vermijden dat ze opnieuw voorkomen en 'good practices' als deel van permanente verbetering te helpen identificeren. In 2017 werd een Global RCA training gebaseerd op onze 5-stappen principes die bijgewoond werd door die personen die een RCA zullen uitvoeren of leiding zullen geven aan personen die een RCA zullen uitvoeren. De training biedt een gemeenschappelijk platform om de vaardigheden gelinkt aan het resourcen, plannen en uitvoeren van RCA vooruit te helpen. De Global RCA 5 stappen principes zijn als volgt:



Het is de verantwoordelijkheid van de lidfirma's om RCA te doen en daarbij gepaste remediëeringsplannen voor de geïdentificeerde kwesties betreffende auditkwaliteit te identificeren en ontwikkelen.

KPMG Bedrijfsrevisoren's Head of Audit is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en de implementatie van de actieplannen die het resultaat zijn van RCA inclusief de identificatie van 'solution owners'. De Quality & Risk Management Partner monitort hun implementatie.

#### 4.7.2 Aanbevelingen voor verbetering

Door middel van de Global Audit Quality Issues Council (GAQIC) en de GQRMSG reviewt KPMG International op wereldwijd niveau de resultaten van de

kwaliteitsmonitoringprogramma's, analyseert de root causes en actieplannen van de lidfirma's en ontwikkelt bijkomende wereldwijde actieplannen wanneer nodig.

De GAQIC neemt wereldwijde kwesties in overweging die voortkomen uit de interne kwaliteitscontrole-reviews en externe inspecties, monitort de vooruitgang die gemaakt wordt inzake het aanpakken van kwesties met betrekking tot de auditkwaliteit en doet aanbevelingen aan de Global Audit Steering Group (GASG) in dit verband.

Op vandaag zijn de wereldwijde remediëeringsplannen welke ontwikkeld worden door KPMG International gericht op het veranderen van cultuur en gedrag over het KPMG-netwerk heen en op het aansporen tot consistentie in het functioneren van engagement teams binnen de KPMG-lidfirma's. Deze remediëeringsplannen werden geïmplementeerd door de ontwikkeling van wereldwijde training, tools en begeleiding om de consistentie te versterken, te verzekeren dat we de fundamentele principes juist vatten en dat 'best practice' gedeeld wordt doorheen het netwerk.

#### 4.7.3. Externe feedback en dialoog

##### 4.7.3.1. Toezichhouders

De Firma is in België eveneens onderworpen aan periodieke onderzoeken zoals gedefinieerd in artikel 52 van de wet van 7 december 2016 tot organisatie van het beroep van en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren. Het laatste onderzoek van onze kwaliteitssystemen en procedures, met inbegrip van een steekproef van (beursgenoteerde) cliënten, werd uitgevoerd in 2014. De Firma heeft de bevindingen en aanbevelingen van het vertrouwelijk rapport, dat zal worden uitgebracht als resultaat van dit nazicht door de toezichthouder, in overweging genomen.

Op internationaal niveau onderhoudt KPMG International op regelmatige tijdstippen een dialoog met de International Forum of Independent Audit Regulators (IFIAR) om bevindingen inzake kwaliteit van de audit te bespreken, evenals de maatregelen die worden genomen om deze op netwerkniveau aan te pakken.

##### 4.7.3.2. Feedback van cliënten

Wij zoeken proactief feedback van cliënten door middel van persoonlijke gesprekken en enquêtes om hun tevredenheid over de geleverde diensten te monitoren. Wij streven ernaar om op basis van deze feedback dynamische veranderingen, zowel op het niveau van de opdracht als op het niveau van de Firma, door te voeren om aan cliëntenbehoeften te voldoen.

##### 4.7.3.3. Monitoring van klachten

We beschikken over procedures om klachten met betrekking tot de kwaliteit van onze werkzaamheden te monitoren en te behandelen.

## 5

## Financiële informatie

De lidfirma's van het KPMG-netwerk in België verlenen diensten die als volgt worden onderverdeeld: Audit, Tax & Legal, Advisory en Accountancy.

**Audit:** Verlenen van door de wet- of regelgeving vereiste attesteringsdiensten, andere attesteringsdiensten en verlenen van advies in verband met de naleving van rapportageverplichtingen en andere door de regelgeving gestelde vereisten.

**Tax & Legal:** fiscale en wettelijke verplichtingen, btw- en douaneverplichtingen, verrekenprijzen, werknemersbelastingen, bezoldigingen, pensioenen en voordelen van werknemers, en internationale belastingplanning.

**Advisory:** bedrijfsmanagement advies, IT-advies, financieel risicobeheer, deal advisory, forensische diensten, interne audit- en compliance diensten, corporate finance, herstructureringen en transaction services.

**Accountancy:** kmo-advies, btw, successie- en schenkingsrechten, advies op maat aangaande de wetgeving over de financiële verslaggeving, btw en directe belastingen, advies inzake boekhouding en administratie, en fiscaal recht voor kmo's.

Voor de periode van 12 maanden eindigend op 30 september

Opbrengsten per type diensten (in miljoen euro)	2017	2016
<b>KPMG Bedrijfsrevisoren</b>	<b>69,1</b>	<b>66,9</b>
Wettelijk verplichte controleopdrachten - Organisaties van openbaar belang (OOB) en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een OOB is	37,7	36,7
Wettelijk verplichte controleopdrachten- andere entiteiten	20,5	19,2
Toegestane niet-controlediensten voor controleklanten	3,9	5,8
Niet-controlediensten aan andere entiteiten (=niet-controleklanten)	7,0	5,2
<b>Andere lidfirma's van KPMG in België</b>	<b>110,4</b>	<b>108,6</b>
KPMG Advisory	56,0	53,1
KPMG Tax & Legal Advisers	43,0	42,2
KPMG Accountants	10,4	11,9
KPMG Certification	-	0,6
KPMG Eurometropool	0,3	0,2
KPMG Tax Services	0,7	0,6
<b>TOTAAL</b>	<b>179,5</b>	<b>175,5</b>
<b>Belangrijkste cijfers van KPMG Bedrijfsrevisoren (in miljoen euro met uitzondering van VTE en Partners)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Opbrengsten	69,1	66,9
Totale activa	30,6	59,0
Eigen vermogen	2,4	2,4
Totale verplichtingen	28,2	56,6
Groei	2,3%	9,1%
<b>Voltijds equivalenten (VTE)</b>	<b>463</b>	<b>422</b>
<b>Partners</b>	<b>24</b>	<b>24</b>

# 6

## Bezoldiging van de partners

De partners zijn stemgerechtigde leden van maatschappen met beperkte aansprakelijkheid en hebben geen arbeidscontract.

De bezoldiging omvat een basisbedrag en bijbehorende voordelen. De partners ontvangen een bijkomend variabel gedeelte, waarvan het bedrag wordt bepaald zodra het resultaat voor het jaar is vastgesteld.

De partners leggen momenteel zelf een eigen pensioenreserve aan.

De definitieve toekenning van alle variabele elementen van de bezoldiging van de partners en dus hun totale bezoldiging, wordt goedgekeurd door het Partners' Committee na een evaluatie door de Head of Function van de bijdrage die elke partner tijdens het jaar heeft geleverd. Dit gebeurt volgens de procedure die voor alle KPMG- personeelsleden wordt gevolgd. De beleidslijnen met betrekking tot het variabele element

van de bezoldiging van de partners houden rekening met een aantal factoren, waaronder de kwaliteit van het geleverde werk, de uitmuntendheid van de dienstverlening aan de cliënten, de groei van de inkomsten en de rentabiliteit, het betoonde leiderschap en de naleving van de KPMG- waarden. De auditpartners worden uitdrukkelijk niet bezoldigd voor de niet-controlediensten die aan hun controlecliënten worden verkocht.

Het Partners' Committee formuleert aanbevelingen in verband met beleidslijnen aangaande de bezoldiging van partners en keurt de procedure goed. De Heads of Function evalueren samen met een lid van het Partners' Committee de bezoldiging van alle individuele partners, waarbij specifieke aandacht wordt besteed aan hun kwaliteitsindicatoren zoals gereflecteerd in de individuele kwaliteit- en risicocriteria opgesteld door de Quality and Risk Management Partner.

# 7

# Beschrijving van het netwerk

## 7.1 Juridische structuur

De onafhankelijke leden van het KPMG-netwerk zijn aangesloten bij de Zwitserse coöperatieve KPMG International, een rechtspersoon naar Zwitsers recht.

De bedrijfsactiviteiten van KPMG International staan ten dienste van het hele KPMG-netwerk. KPMG International verleent echter geen professionele diensten aan cliënten. Dit gebeurt uitsluitend door de firma's die lid zijn van het KPMG-netwerk.

Het is één van de voornaamste doelstellingen van KPMG International om de kwaliteit van de dienstverlening van de lidfirma's op het vlak van controles, fiscaliteit en adviesdienstverlening maximaal te ondersteunen. Zo stelt KPMG International bijvoorbeeld uniforme beleidslijnen en werk- en gedragsnormen op, en ziet het toe op de implementatie en handhaving ervan door de lidfirma's. Het waakt ook over het gebruik van de naam en het merk 'KPMG' en zorgt voor de versterking van hun bekendheid.

KPMG International is juridisch gezien een aparte entiteit die losstaat van de andere onafhankelijke leden van het KPMG-netwerk nl. de lidfirma's. KPMG International en de lidfirma's vormen geen wereldwijd samenwerkingsverband, geen joint venture noch een opdrachtgever- of tussenpersoon relatie of een partnerschap. Geen enkele firma lid van het netwerk is gemachtigd om KPMG International of enig andere lidfirma van het netwerk te verplichten of te binden ten aanzien van derde partijen. KPMG International is evenmin gemachtigd om een lidfirma van het netwerk te verplichten of te binden.

De naam van elk auditfirma die lid is van het netwerk en de EU/EER landen waarin elk lid van het netwerk is gekwalificeerd als een wettelijke auditor of zijn statutaire zetel, zijn centrale administratie of zijn hoofdvestiging heeft, is beschikbaar in appendix A4.

## **Totale inkomsten gerealiseerd door auditfirma's in de EU / EER als gevolg van de wettelijke controle van jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekeningen \***

De geaggregeerde inkomsten gegenereerd door KPMG-auditfirma's uit EU- en EER-lidstaten als gevolg van de wettelijke controle van jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekeningen, bedroeg EUR 2,7 miljard tijdens het boekjaar afgesloten op 30 september 2017. De in de EU / EER geaggregeerde omzetcijfers worden voorgesteld volgens de best mogelijke berekeningswijze en vertaald tegen de gemiddelde wisselkoers geldend in de 12 maanden eindigend op 30 september 2017.

## 7.2 Verantwoordelijkheden en verplichtingen van de lidfirma's

Op grond van overeenkomsten met KPMG International zijn de lidfirma's verplicht om de beleidslijnen en regelgeving van KPMG International na te leven, inclusief de kwaliteitsstandaarden die voorschrijven hoe zij dienen te werken en hoe zij diensten moeten verlenen aan cliënten om op een efficiënte manier te kunnen concurreren.

Dit houdt in dat elke firma over een structuur moet beschikken die continuïteit en stabiliteit waarborgt, die haar in staat stelt om wereldwijde strategieën toe te passen, middelen te delen (inkomend en uitgaand), diensten te verlenen aan multinationale cliënten, risico's te beheren en wereldwijde methodes en instrumenten te gebruiken. Elke lidfirma is afzonderlijk verantwoordelijk voor haar management en de kwaliteit van haar werk.

De lidfirma's verbinden zich tot een gemeenschappelijke set van KPMG waarden.

De activiteiten van KPMG International worden gefinancierd door bijdragen van de lidfirma's. De grondslag voor de berekening van deze bedragen is goedgekeurd door de Global Board en word consequent toegepast op de lidfirma's. De status van een firma als lid van het KPMG-netwerk en haar deelname aan het KPMG netwerk kan worden beëindigd

\* Disclaimer: de uiteengezette financiële informatie geeft de gecombineerde informatie weer van de afzonderlijke KPMG-lidfirma's uit EU- en EER-lidstaten die professionele diensten voor klanten uitvoeren. De informatie wordt hier uitsluitend voor presentatiedoeleinden gecombineerd. KPMG International verleent geen diensten aan klanten en genereert evenmin klantinkomsten.

indien, onder andere, de lidfirma niet heeft voldaan aan de beleidslijnen en regelgeving bepaald door KPMG International of één van haar andere verplichtingen jegens KPMG International.

### 7.3 Beroepsaansprakelijkheidsverzekering

Er wordt een aanzienlijk niveau van verzekering voor aansprakelijkheid wegens beroepsfouten aangehouden. De verzekering biedt wereldwijd een territoriale dekking en wordt in hoofdzaak afgesloten via een captive verzekeringsmaatschappij waarbij alle KPMG-lidfirma's terecht kunnen.

### 7.4 Governancestructuur

De voornaamste governance- en managementorganen van KPMG International zijn de Global Council, de Global Board en het Global Management Team.

#### Global Council

De Global Council focust op de governancetaken op hoog niveau en biedt een forum voor open debat en communicatie tussen de aangesloten kantoren. De functies van de Council zijn te vergelijken met die van een aandeelhoudersvergadering (zij het dat KPMG International geen aandelenkapitaal heeft en alleen leden telt en geen aandeelhouders). De Global Council verkiest onder meer de Voorzitter voor een termijn van maximaal vier jaar (eenmaal hernieuwbaar) en keurt ook de benoeming van de leden van de Global Board goed.

In de Council zetelen vertegenwoordigers van 58 lidfirma's die conform het Zwitserse recht de 'leden' van KPMG International zijn.

Sublicentiehouders worden over het algemeen onrechtstreeks vertegenwoordigd door een lid.

#### Global Board

De Global Board is het voornaamste governance- en toezichtorgaan van KPMG International. Tot de belangrijkste verantwoordelijkheden van de Board behoren de volgende zaken: de strategie goedkeuren, het KPMG-merk beschermen en versterken, toezicht uitoefenen op het management van KPMG International, en beleidslijnen en reglementen

goedkeuren. De Global Board laat ook firma's toe tot de ledenstructuur.

De Global Board bestaat uit de Voorzitter, de Voorzitter van elk van de 3 regio's – Amerika, ASPAC (Azië-Pacific) en EMA (Europa, Midden-Oosten en Afrika) – en een aantal senior partners van de lidfirma's.

De Global Board wordt geleid door de Global Chairman die ondersteund wordt door het Executive Committee bestaande uit de Global Chairman, de Chairman van elk van de regio's en op dit ogenblik 4 andere senior partners van lidfirma's.

De lijst van de leden van de Global Board, op datum van 1 oktober 2017 is beschikbaar in de [2017 International Annual Review](#).

Eén van de andere leden van de Global Board wordt verkozen tot lead director door de leden van de Global Board die niet tevens lid zijn van het Executive Committee van de Global Board (leden die 'niet aan de uitvoerende leiding deelnemen'). Een belangrijke taak van de lead director bestaat erin om op te treden als verbindingspersoon tussen de Voorzitter en de 'niet aan de uitvoerende leiding deelnemende' leden van de Global Board.

#### Global Management Team

De Global Board heeft bepaalde verantwoordelijkheden gedelegeerd aan het Global Management Team. Deze verantwoordelijkheden omvatten het ontwikkelen van een wereldwijde strategie door samen te werken met het Directie Comité. Het Global Management Team ondersteunt ook de lidfirma's in hun uitvoering van de globale strategie en ziet

toe op het afleggen van verantwoording. Het wordt geleid door de Voorzitter, de Chief Operations Officer, de Global Chief Administrative Officer, global verantwoordelijken voor infrastructuur en de General Counsel. De lijst van de leden van het Global Management Team, op datum van 1 oktober 2017 is beschikbaar in de [2017 International Annual Review](#).

#### Global Steering Groups

De Global Steering Groups werken nauw samen met het regionaal en lokaal leiderschap om:

- Gepaste beleidslijnen in verband met audit en kwaliteit/risicobeheer op te stellen en te communiceren;

- Effectieve en efficiënte risicoprocessen om auditkwaliteit te promoten mogelijk te maken; en
- Op proactieve wijze kritische risico's voor het netwerk te identificeren en beheersen.

De Global Steering Groups handelen onder toezicht van het Global Management Team. De rol van de Global Audit Steering Group en de Global Quality & Risk Management stuurgroep wordt meer in detail beschreven in Appendix 1 van het [KPMG International Transparency Report](#).

### **Regional Board**

Elke lidfirma behoort tot één van de 3 regio's (Amerika, ASPAC en EMA). Elke regio beschikt over een Regional Board met een regionale voorzitter, een regionale Chief Operating Officer of Chief Executive Officer, vertegenwoordigers van eventuele sub regio's, en desgevallend nog enkele andere leden. Elke Regional Board focust specifiek op de behoeften van de lidfirma's binnen de eigen regio en ondersteunt de implementatie van de beleidslijnen en procedures van KPMG International in deze regio.

Verdere details in verband met KPMG International zoals met betrekking tot de governance afspraken, zijn terug te vinden in het [Transparantieverlag van KPMG International](#).

## **7.5 Area Quality & Risk Management Leaders**

De Global Head of Quality, Risk and Regulatory benoemt de Area Quality & Risk Management Leaders (ARL's) die:

- Op niveau van de lidfirma de effectiviteit evalueren van de kwaliteits- en risicobeheersingsinspanningen om belangrijke risico's voor de lidfirma en het netwerk te identificeren en te beheersen;
- De overeenstemming met wereldwijde 'quality and risk management' strategieën en prioriteiten actief monitoren;
- 'Best practices' met betrekking tot kwaliteit en risicobeheersing delen; en
- Rapporteren aan de Global Head of Quality, Risk and Regulatory.





# Vermelding aangaande het intern beheersingssysteem

De maatregelen en procedures die als basis dienen voor het systeem van kwaliteitsbeheersing van KPMG Bedrijfsrevisoren zoals deze in dit verslag worden beschreven, hebben tot doel om met een redelijke mate van zekerheid te kunnen stellen dat de wettelijk verplichte controles die door de Firma worden uitgevoerd, in overeenstemming zijn met de geldende wet- en regelgeving.

Vanwege haar inherente beperkingen is het systeem van kwaliteitsbeheersing niet bedoeld om absolute zekerheid te bieden dat de niet-naleving van relevante wet- en regelgeving zou worden voorkomen of gedetecteerd.

De Head of Audit heeft de volgende elementen in beschouwing genomen:

- De opmaak en werking van de systemen voor kwaliteitscontrolebeheer zoals beschreven in dit verslag;
- De bevindingen van de verschillende compliance en monitoringactiviteiten van onze firma (waaronder de International Review Programs van KPMG zoals beschreven in sectie 4.7.1 en onze lokale programma's inzake nalevingscontrole);
- De bevindingen van inspecties door toezichthouders en daaropvolgende opvolging en/of remediëringsacties.

Rekening houdend met bovenstaande elementen bevestigt de Head of Audit met een redelijke mate van zekerheid dat de systemen voor kwaliteitsbeheersing binnen de Firma efficiënt hebben gewerkt tijdens het boekjaar afgesloten op 30 september 2017.

Verder bevestigt de Head of Audit dat ook de naleving van de beleidslijnen inzake onafhankelijkheid gedurende het boekjaar afgesloten op 30 september 2017 aan een interne beoordeling werd onderworpen.

Tot slot bevestigt de Head of Audit in overeenstemming met artikel 13h) van de Europese verordening (EU) 537/2014 dat hij van mening is dat de permanente vorming georganiseerd in de Firma de auditors in staat stelt te voldoen aan de bepalingen van artikel 27 van de Wet van 7 december 2016 en artikel 13 van de Europese Richtlijn 2006/43/EC.



**Karel Tanghe**  
**Enig Bestuurder,**  
**Head of Audit**  
KPMG Bedrijfsrevisoren

26 januari 2018

## A1

Belangrijkste rechtspersonen  
en aard van de activiteiten

Naam van de rechtspersoon	Juridische structuur	Aan toezicht onderworpen	Aard van de activiteiten
KPMG Bedrijfsrevisoren	Belgische burgerlijke coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	Belgisch toezicht inzake controles	Controlediensten
KPMG Belastingconsulenten en Juridische Adviseurs	Belgische burgerlijke coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	Belgisch toezicht inzake financiële verslaggeving en fiscaliteit	Fiscale en juridische diensten
KPMG Accountants	Belgische burgerlijke coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	Belgisch toezicht inzake financiële verslaggeving en fiscaliteit	Accountingdiensten
KPMG Advisory	Belgische burgerlijke coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	Nee	Adviesdiensten
KPMG Tax Services	Belgische burgerlijke coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	Belgisch toezicht inzake financiële verslaggeving en fiscaliteit	Fiscale diensten
KPMG Central Services	Economisch samenwerkingsverband	Nee	Interne diensten voor bedrijven van KPMG in België
KPMG Certification	Belgische coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	Nee	Adviesdiensten
Devtalk	Naamloze Vennootschap	Nee	Adviesdiensten
Axelia	Naamloze Vennootschap	Nee	Adviesdiensten
KPMG Eurometropool	Belgische besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	Nee	Grensoverschrijdend advies
KPMG Belgium	Belgische coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	Nee	Holding

# A2

# Organisaties van openbaar belang

Hieronder volgt de lijst van organisaties van openbaar belang waaraan KPMG Bedrijfsrevisoren controlediensten heeft verleend en een commissarisverslag heeft opgesteld voor het boekjaar afgesloten op 30 september 2017.

De term 'organisatie van openbaar belang' wordt hierbij gedefinieerd in de zin van artikel 4/1 van het Wetboek van Vennootschappen.

## Beursgenoteerde ondernemingen

AGEAS  
2VALORISE (FKA : 4ENERGY INVEST)  
AGFA-GEVAERT  
CENERGY HOLDINGS  
D'IETEREN  
ELIA SYSTEM OPERATOR  
EURONAV  
EXMAR  
HUNTER MARITIME ACQUISITION CORPORATION  
KBC ANCORA  
KINEPOLIS GROUP  
QUEST FOR GROWTH  
SCHEERDERS VAN KERCHOVE'S VER.FABRIEKEN  
TELENET GROUP HOLDING  
VIOHALCO  
WERELDHAVE BELGIUM  
X-FAB SILICON FOUNDRIES

## Banken en verzekeringsmaatschappijen

ABK BANK  
AG INSURANCE  
ALLIANZ BENELUX (fka: ALLIANZ BELGIUM)  
BANK J. VAN BREDA & CO  
BANQUE DEGROOF PETERCAM- BANK DEGROOF PETERCAM  
BNY Mellon CSD  
BPOST BANK - BPOST BANQUE  
CURALIA  
DAS Rechtsbijstand  
DKV BELGIUM  
ERGO INSURANCE  
EULER HERMES EUROPE  
ING BELGIUM  
NN INSURANCE BELGIUM  
P&V VERZEKERINGEN  
RECORD BANK  
SOCIALE HOSPITALISATIEVERZEKERINGEN  
SOCIÉTÉ MUTUALISTE D'ASSURANCES DU BRABANT/ VERZEKERINGSMAATSCHAPPIJ VAN ONDERLINGE BIJSTAND VAN BRABANT  
THE BANK OF NEW YORK MELLON  
UNITED TAIWAN BANK  
VMOB HOSPIPLUS

# A3

# Waarden van KPMG

KPMG mensen werken samen om toegevoegde waarde te leveren aan cliënten. Wij geloven sterk in gezamenlijke kernwoorden die ons gedrag leiden bij interactie met zowel cliënten als onderling:

We leiden door het voorbeeld te geven	Op alle niveaus tonen we door ons gedrag wat we van elkaar en van onze cliënten verwachten.
We werken samen	We brengen het beste in elkaar naar boven en creëren sterke en succesrijke werkrelaties.
We respecteren het individu	We respecteren mensen om hun kennis, vaardigheden en ervaring maar ook om wie ze zijn als individu en teamlid.
We zoeken naar feiten en verschaffen inzicht	Door vermoedens in vraag te stellen en feiten na te jagen, versterken we onze reputatie van betrouwbare en objectieve adviseurs die inzicht verschaffen.
We zijn open en eerlijk in onze communicatie	We delen frequent en op een constructieve manier informatie, inzichten en advies, en pakken moeilijke situaties moedig en openhartig aan.
We hebben een engagement ten aanzien van onze gemeenschappen	We handelen als een maatschappelijk verantwoorde onderneming door onze vaardigheden, ervaring en perspectieven te verruimen via het werk in onze gemeenschappen.
Bovenal handelen we op een INTEGERE manier	We streven er voortdurend naar om de hoogste professionele normen te halen, degelijk advies te verlenen en onze onafhankelijkheid streng te bewaken.



# A4

# Overzichtslijst auditfirma's in EU/EER

## As at 30 September 2017

Elke lijst vertegenwoordigt een lijst van KPMG-auditkantoren die zijn gevestigd in EU / EER-landen zoals gedefinieerd in artikel 2 (3) van EU-Richtlijn 2006/43 / EG. De lijst werd uitsluitend opgesteld met het oog op de naleving door KPMG-lidfirma's van Verordening (EU) nr. 537/2014 betreffende specifieke vereisten met betrekking tot de wettelijke controle van organisaties van openbaar belang en tot intrekking van Besluit 2005/909 /

EG van de Commissie. De lijst werd opgesteld door KPMG International Cooperative ('KPMGI'), een Zwitserse entiteit die geen professionele diensten aan klanten levert. Voor zover KPMGI weet, is de lijst correct op 30 september 2017. KPMGI kan de juistheid van deze lijst echter niet waarborgen en geeft op geen enkel moment enige waarborg met betrekking tot de juistheid ervan.

Location	Firm Name
Austria	KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft (Wien)
Austria	KPMG Alpen-Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft (Linz)
Austria	KPMG Alpen-Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft (Wien)
Austria	KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft (Linz)
Austria	KPMG Niederösterreich GmbH, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
Austria	Plan Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft (Linz)
Austria	Plan Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft (Wien)
Austria	Securitas Revisions- und Treuhandgesellschaft m.b.H.
Austria	T&A Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft mbH
Austria	Treuhand - Salzburg GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
Austria	K 17 Wirtschaftsprüfungs GmbH
Austria	K 41 Wirtschaftsprüfungs GmbH
Austria	KPMG Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs GmbH
Austria	KPMG Burgenland Wirtschaftstreuhand GmbH
Austria	SKP Schüßling, Kofler & Partner GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
Austria	THS Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft m.b.H.
Belgium	KPMG Bedrijfsrevisoren/KPMG Réviseurs d'Entreprises
Bulgaria	KPMG Bulgaria OOD
Croatia	KPMG Croatia d.o.o. za reviziju
Cyprus	KPMG Limited
Czech Republic	KPMG Ceska republika Audit, s.r.o.
Denmark	KPMG P/S

Location	Firm Name
Estonia	KPMG Baltics OÜ
Finland	KPMG Oy Ab
Finland	KPMG Julkishallinnon Palvelut Oy
France	Avignon Experts Comptables
France	CEGEST
France	FUTIN Associés
France	KPMG Audit DFA S.A.S.
France	KPMG Audit Est S.A.S.
France	KPMG Audit FS I S.A.S.
France	KPMG Audit ID S.A.S.
France	KPMG Audit IS S.A.S.
France	KPMG Audit Nord S.A.S.
France	KPMG Audit Normandie S.A.S.
France	KPMG Audit Ouest S.A.S.
France	KPMG Audit Paris et Centre S.A.S.
France	KPMG Audit Rhône Alpes Auvergne S.A.S.
France	KPMG Audit Sud-Est S.A.S.
France	KPMG Audit Sud-Ouest S.A.S.
France	KPMG SA
France	KPMG Tartaroli
France	SALUSTRO REYDEL S.A.
France	SAS de Commissaires aux Comptes Berthoud Coldefy Chaballier
France	SEGEC
France	SGADG
Germany	KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Germany	ATH Allgemeine Treuhandgesellschaft mbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Germany	EUREVISIO GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft
Germany	KPMG Bayerische Treuhandgesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft
Germany	KPMG Prüfungs-und Beratungsgesellschaft für den Öffentlichen Sektor Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Gibraltar	KPMG Limited
Greece	KPMG Certified Auditors AE
Hungary	KPMG Hungária Kft./KPMG Hungary Ltd.
Iceland	KPMG ehf.
Ireland	KPMG
Italy	KPMG S.p.A.
Italy	KPMG Audit S.p.A.
Latvia	KPMG Baltics SIA
Liechtenstein	KPMG (Liechtenstein) AG
Lithuania	'KPMG Baltics' UAB
Luxembourg	KPMG Luxembourg
Malta	KPMG

Location	Firm Name
Netherlands	KPMG Accountants N.V.
Norway	KPMG Holding AS
Norway	KPMG AS
Poland	KPMG Audyt Sp. z.o.o.
Poland	KPMG Audyt Sp. z.o.o. Sp. Komandytowa
Portugal	KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A.
Romania	KPMG Audit SRL
Slovakia	KPMG Slovensko spol. s r.o.
Slovenia	KPMG Slovenija, podjetje za revidiranje, d.o.o.
Spain	KPMG Auditores, S.L.
Sweden	KPMG AB
United Kingdom	KPMG LLP
United Kingdom	KPMG Audit Holdings Limited
United Kingdom	KPMG Audit Plc
United Kingdom	KPMG Holdings Limited
United Kingdom	KPMG Overseas Services Limited





[kpmg.com/be](https://kpmg.com/be)

