



Transparantie- verslag 2020

**Toegewijd aan het bevorderen
van auditkwaliteit**

KPMG Bedrijfsrevisoren

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



1. Brief van de Head of Audit

KPMG Bedrijfsrevisoren CVBA¹ is verheugd om u haar Transparantieverlag over het boekjaar afgesloten op 30 september 2020 ter beschikking te stellen, opgesteld en gepubliceerd overeenkomstig 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 duidelijk dat dit ongekende en uiterst uitdagende tijden zijn. De diverse en ernstige gevolgen van de COVID-19-pandemie zijn nog steeds voelbaar over de hele wereld in het persoonlijke en professionele leven van mensen. COVID-19 heeft de strategieën, plannen, aspiraties en ambities van individuen, bedrijven, regeringen, gezondheids- en onderwijssystemen en vele andere cruciale delen van de samenleving doen ontsporen, waardoor onzekerheden op grote schaal zijn ontstaan en de focus verlegd is van langetermijnplanning naar onmiddellijk crisesbeheer.

Om te kunnen herstellen en opnieuw te bloeien tijdens en na de pandemie moeten we allemaal de noodzaak omarmen om op lange termijn te denken, veerkracht op te bouwen en de impact van toekomstige crises te beperken door bereidheid te tonen om te leren van deze ervaring en door effectieve collectieve actie te ondernemen om een gezondere, inclusievere en duurzamere wereld te bouwen.

Als auditfirma pakken we deze pandemie en haar gevolgen met eenzelfde veerkracht aan: onze eerste prioriteit ligt bij de bescherming en ondersteuning van onze mensen, onze klanten, onze organisatie en meer algemeen, de maatschappij. Tegelijk blijft het onze visie om de "Clear Choice" te zijn voor onze klanten, onze stakeholders, onze mensen en de maatschappij in het algemeen in deze Nieuwe Realiteit door sterk te blijven inzetten op onze kernsterktes en waarden: auditkwaliteit, innovatie, ethiek, onafhankelijkheid en integriteit. Dit engagement wordt gedreven vanuit de

top (i.e. het leiderschap van de onderneming), maar het is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van al onze partners, principals, directors en medewerkers.

Dit Transparantieverlag 2020 demonstreert onze niet aflatende inzet voor kwaliteit en integriteit en onderstreept het belang dat we hechten aan het nakomen van onze verantwoordelijkheden tegenover klanten, kapitaalmarkten, toezichthouders en het brede publiek.

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. Auditkwaliteit is en blijft dan ook een belangrijke strategische noodzaak voor ons. Vertrouwen in de kwaliteit en een getrouw beeld van de jaarrekening is een van de hoekstenen van de besluitvorming op de kapitaalmarkten. Het is de grondslag van maatschappelijk vertrouwen.

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

Hou het veilig,

Karel Tanghe,
Enig Bestuurder,
Head of Audit

KPMG Bedrijfsrevisoren
29 januari 2021

Voor meer informatie, surf naar [kpmg.com/be](https://home.kpmg.com/be) en <https://home.kpmg.com/be/en/home/about/governance.html>

¹ In dit document verwijzen "KPMG", "wij", "onze" en "ons" naar de wereldwijde organisatie of naar een of meer van de lidfirma's van KPMG International Limited, die elk een afzonderlijke juridische entiteit vormen. KPMG International Limited is een "private English company limited by guarantee" en levert geen diensten. Geen enkele lidfirma heeft de bevoegdheid om KPMG International Limited of een andere lidfirma te verplichten of te verbinden ten opzichte van derden, noch heeft KPMG International Limited een dergelijke bevoegdheid om een lidfirma te verplichten of te verbinden. In dit document verwijzen verwijzingen naar "Firma", "KPMG-firma", "lidfirma" en "KPMG-lidfirma" naar ondernemingen die: lid zijn van KPMG International Limited; sublicentiehouders zijn van KPMG International Limited; of entiteiten die volledig of overwegend eigendom zijn van en gecontroleerd worden door een entiteit die lid of sublicentiehouders is. De algemene bestuursstructuur van KPMG International en de daarmee verbonden entiteiten is opgenomen in het hoofdstuk 'Governance and leadership' van het 2020 KPMG International Transparency Report.



Inhoudsopgave

1	Brief van de Head of Audit	2
2	Wie we zijn	4
	2.1 Wie we zijn	4
	2.2 Onze strategie	4
3	Onze structuur en governance	5
	3.1 Juridische structuur	5
	3.2 Naam, eigendomsstructuur en juridische relaties	6
	3.3 Verantwoordelijkheden en verplichtingen van de lidfirma's	6
	3.4 Governancestructuur	6
4	Systeem van kwaliteitsbeheersing	8
	4.1 Tone at the top	9
	4.2 Leiderschapsverantwoordelijkheden voor kwaliteits- en risicobeheer	10
	4.3 Samenwerking met de juiste cliënten	10
	4.4 Duidelijke normen en degelijke controle-instrumenten	11
	4.5 Rekrutering, vorming en toewijzing van naar behoren gekwalificeerde mensen	19
	4.6 Streven naar technische uitmuntendheid en kwaliteitsvolle dienstverlening	21
	4.7 Uitvoering van doeltreffende en doelmatige controles	23
	4.8 Streven naar permanente verbetering	25
5	Financiële informatie	28
6	Bezoldiging van de partners	29
7	Beschrijving van het netwerk	30
	7.1 Juridische structuur	30
	7.2 Verantwoordelijkheden en verplichtingen van de lidfirma's	31
	7.3 Beroepsaansprakelijkheidsverzekering	31
	7.4 Governancestructuur	31
	7.5 Area Quality & Risk Management Leaders	32
8	Vermelding aangaande het intern beheersingssysteem	33
A	Bijlagen	34
	Belangrijkste rechtspersonen en aard van de activiteiten	34
	Organisaties van openbaar belang	35
	Waarden van KPMG	36
	Overzichtslijst van KPMG auditfirma's in EU/EER	37



2. Wie we zijn

2.1 Wie we zijn



KPMG Bedrijfsrevisoren CVBA² is een lidfirma van de wereldwijde KPMG-organisatie van lidfirma's die diensten aanbieden op het vlak van controle, fiscale aangelegenheden en advies.

Ons netwerk in België opereert via een aantal bedrijven, allen KPMG lidfirma's, en telt ongeveer 1.450 professionals die in Brussel, Antwerpen, Gent, Hasselt, Luik, Louvain-la-Neuve en Kortrijk werkzaam zijn.

Meer informatie over ons dienstenaanbod vindt u op onze webpagina:

<https://home.kpmg/be/en/home/services/audit.html>

2.2 Onze strategie



We hebben besloten om van kwaliteit één van de topprioriteiten te maken binnen onze strategie. Onze strategie demonstreert onze toewijding aan kwaliteit en vertrouwen. Onze focus is om aanzienlijk te investeren in prioriteiten die deel uitmaken van een meerjarige collectieve strategie-implementatie die plaatsvindt in onze hele wereldwijde organisatie.

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, Management consulting, Technology Advisory, Deal Advisory, Risk consulting, Tax & Legal, en Accounting. Om onze service te verbeteren, streven we ernaar 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 als in de voor ons prioritaire sectoren (die zijn afgestemd op die sectoren geïdentificeerd als cruciaal in de wereldwijde groeistrategie van KPMG).

² Vanaf 1 oktober 2020: KPMG Bedrijfsrevisoren BV/SRL



3. Onze structuur en governance

3.1 Juridische structuur



Juridische structuur en eigendomsrecht voor het boekjaar beëindigd op 30 september 2020

KPMG Bedrijfsrevisoren is een Belgische cvba³ met maatschappelijke zetel te Luchthaven Brussel Nationaal 1K, 1930 Zaventem, 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. Voor 1 oktober 2020 was het de coördinerende entiteit voor het netwerk en de entiteit waarmee alle ledenfirma's van de KPMG-organisatie verbonden dienden te zijn. Nadere gegevens over KPMG International en haar bedrijfsactiviteiten, inclusief onze relatie met KPMG International voor het boekjaar dat eindigt op 30 september 2020, zijn terug te vinden in sectie 7 van dit Transparantieverslag en in de sectie 'Governance and leadership' van het [2019 KPMGI Transparency Report](#).

Juridische structuur en eigendomsrecht vanaf 1 oktober 2020

Op 1 oktober 2020 zijn KPMG Bedrijfsrevisoren en alle andere KPMG-firma's een nieuw lidmaatschap aangegaan met bijhorende documenten met als belangrijkste gevolg dat alle KPMG-lidfirma's in de KPMG wereldwijde organisatie lid zijn geworden van, of andere juridische banden hebben met, KPMG International Limited, een 'private English company limited by guarantee'. KPMG International Limited treedt op als coördinerende entiteit ten behoeve van de KPMG-lidfirma's. Zij verleent geen professionele diensten

aan cliënten. Professionele diensten aan cliënten worden uitsluitend verleend door lidfirma's.

Meer details over de herziene wettelijke en bestuurlijke regelingen voor de wereldwijde KPMG organisatie vanaf 1 oktober 2020 zijn te vinden in het hoofdstuk 'Governance and leadership' van het [2020 KPMG International Transparency Report](#).

KPMG International Limited en de KPMG-lidfirma's zijn geen wereldwijd samenwerkingsverband, 'single firm', multinationale onderneming, joint venture, of in een principaal- of agentrelatie of partnerschap met elkaar. Geen enkele lidfirma heeft de bevoegdheid om KPMG International Limited, een van zijn gelieerde entiteiten of een andere lidfirma te verplichten of te verbinden ten opzichte van derden, noch heeft KPMG International of een van zijn gelieerde entiteiten een dergelijke bevoegdheid om een lidfirma te verplichten of te verbinden.

KPMG Bedrijfsrevisoren maakt deel uit van een wereldwijde organisatie van professionele dienstverleningsfirma's die Audit, Tax en Advisory-diensten verstrekken aan een breed scala van organisaties in de publieke en private sector. De organisatiestructuur 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.

³ Vanaf 1 oktober 2020: KPMG Bedrijfsrevisoren BV/SRL.



Een lijst van de voornaamste entiteiten in België is, samen met verdere gegevens omtrent hun juridische structuur, de regelgeving waaraan ze onderworpen zijn en de aard van hun activiteiten terug te vinden in bijlage A.1. In het boekjaar eindigend op 30 september 2020 genereerden de ondernemingen van het KPMG-netwerk in België 220 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/auditor-detail>.

In het boekjaar eindigend op 30 september 2020 telde KPMG Bedrijfsrevisoren gemiddeld 26 partners, 2 principals en 17 executive directors (hierna "Opdrachtverantwoordelijken") (2019: 24 partners en 17 executive directors).

3.3 Verantwoordelijkheden en verplichtingen van de lidfirma's



Op grond van hun lidmaatschapsovereenkomsten met KPMG International, moeten lidfirma's handelen in overeenstemming met de beleidslijnen, procedures en voorschriften 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 aan haar door de lidfirma's jaarlijks betaalde bijdragen. De basis voor de berekening van deze bijdragen 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 de KPMG-organisatie kan worden beëindigd indien, onder andere, niet voldaan is/wordt aan de beleidslijnen, procedures en voorschriften 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 retentie, 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 en van andere KPMG-firma's in België en hun professionals;
- 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; en
- 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 personen op dit vlak een leidinggevende verantwoordelijkheid:

- de Head of Audit draagt de eindverantwoordelijkheid voor het systeem van kwaliteitsbeheersing van KPMG Bedrijfsrevisoren;
- de Quality & Risk Management Partner (QRM Partner) 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 QRM Partner werkt samen met de Head of Audit en wordt bijgestaan door een team van professionals; en
- de Ethics and Independence Partner (EIP) heeft de primaire verantwoordelijkheid voor de richting en uitvoering van de beleidslijnen en procedures voor ethiek en onafhankelijkheid in de Firma en andere KPMG-firma's in België en rapporteert over ethiek en onafhankelijkheidskwesties aan de QRM Partner of aan de Senior Partner in België en aan de Regionale EIP.



4. Systeem van kwaliteitsbeheersing

Overzicht



'Tone at the top', leiderschap en een duidelijke set van waarden en gedragsvoorschriften zijn essentieel om de krijtlijnen van het raamwerk voor kwaliteitsbewaking te bepalen. Deze elementen moeten echter ondersteund worden door een systeem van kwaliteitsbeheersing dat waarborgt dat onze dienstverlening aan de hoogste professionele standaarden beantwoordt.

Om alle audit professionals te helpen zich te concentreren op de fundamentele vaardigheden en gedragingen die vereist zijn om te komen tot een kwaliteitsvolle controle heeft KPMG het 'Audit Quality Framework' ontwikkeld, gebaseerd op de "International Standards on Quality Control 1" (ISQC-1) die door de International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) is uitgevaardigd en op de "Code of Ethics for Professional Accountants" uitgevaardigd door de International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) die van toepassing zijn op alle op professionele dienstverleners die wettelijk verplichte controleopdrachten uitvoeren.

KPMG International heeft beleidslijnen voor kwaliteitsbeheersing die op alle aangesloten lidfirma's van toepassing zijn. Deze zijn opgenomen in de Global Quality & Risk Management Manual (GQRMM) van KPMG die van toepassing is op alle KPMG-personeel (i.e. vennoten, principals, directors en medewerkers). KPMG Bedrijfsrevisoren is verplicht een systeem voor kwaliteitscontrole op te zetten en te onderhouden en de operationele effectiviteit van kwaliteitscontroles te implementeren en te testen.

De Firma is verplicht de beleidslijnen en procedures van KPMG International te implementeren en past ook bijkomende beleidslijnen en procedures toe om te voldoen aan de regels en normen van het IBR en andere toezichthouders en aan de toepasselijke wet- en reglementaire vereisten.

Kwaliteitsbeheersing en risicobeheer behoren tot de verantwoordelijkheid van alle vennoten, principals, directors

en werknemers van KPMG. 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 systeem van kwaliteitscontrole is van toepassing op alle vennoten, principals, directors en werknemers van KPMG Bedrijfsrevisoren waar ze zich ook bevinden.

We zijn bezig met de implementatie van ons programma om de nieuwe internationale standaard voor kwaliteitsmanagement (ISQM 1), die in september 2020 door de [IAASB is goedgekeurd](#) en naar verwachting vanaf december 2022 van kracht zal zijn, aan te nemen. ISQM 1 vereist dat elk KPMG-firma een kwaliteitsmanagementsysteem ontwerpt, implementeert en beheert om consequent kwaliteitsaudits uit te voeren en om de effectiviteit van het systeem jaarlijks te evalueren.

Hoewel dit Transparantieverslag KPMG's benadering voor de kwaliteit van controleopdrachten samenvat, kan het ook nuttig zijn voor belanghebbenden die geïnteresseerd zijn in de fiscale, accounting en advisory dienstverlening van de lidfirma's, omdat veel KPMG-kwaliteitscontroleprocedures en -processen de verschillende functies overkoepelen en dus evenzeer van toepassing zijn op alle andere aangeboden diensten.



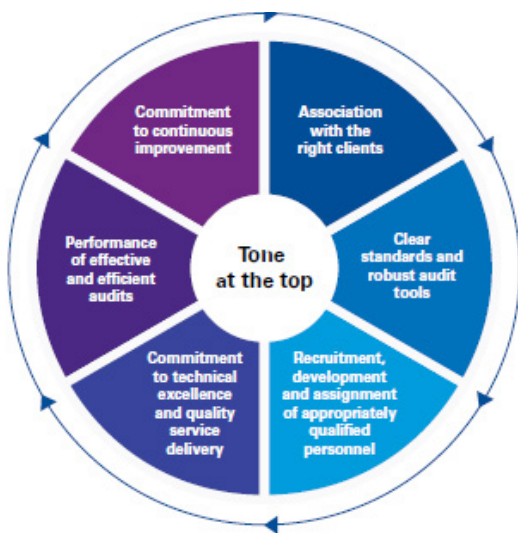
Audit Quality Framework

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, heeft KPMG International het Audit Quality Framework ontwikkeld.



KPMG's Audit Quality Framework introduceert gemeenschappelijke terminologie die gebruikt wordt door alle KPMG-firma's om te beschrijven welke elementen de kwaliteit van een controle ten goede komen en om te helpen duidelijk maken aan de audit professionals hoe zij bijdragen 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, helpt de kwaliteit van de controles te garanderen en zorgt ervoor dat alle KPMG-firma's doordrongen zijn van het besef dat er correct moet worden gehandeld. Alle andere elementen creëren een waardencirkel omdat elk element de overige elementen van het model versterkt.



4.1 Tone at the top

KPMG's wereldwijde leiderschap, dat samenwerkt met regionale leidinggevendenden en de leidinggevendenden van lidfirma's, speelt een cruciale rol bij het bepalen van ons engagement op het vlak van kwaliteit en de hoogste standaarden voor professionele uitmuntendheid. Een cultuur gebaseerd op kwaliteit, integriteit en ethiek is essentieel in een organisatie die audits en andere diensten uitvoert waarop belanghebbenden steunen.

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 om maatschappelijk vertrouwen te verdienen.

De KPMG Waarden zijn verder beschreven in appendix A3.

In de [Global Code of Conduct](#) van KPMG worden de verantwoordelijkheden van het volledige KPMG-personeel ten opzichte van elkaar, onze klanten en het wijder publiek beschreven. De Global Code of Conduct laat zien hoe onze Waarden onze grootste aspiraties inspireren en richting geven aan ons gedrag en acties. De Global Code of Conduct definieert wat het betekent om te werken bij, en deel uit te maken van, KPMG, evenals onze individuele en collectieve verantwoordelijkheden.

Onze Waarden vormen de kern van onze manier van werken. Het juiste doen, op de juiste manier. Altijd. Ze sturen ons dagelijks gedrag, leiden onze beslissingen en geven ons karakter vorm. Ze vormen de basis van een veerkrachtige cultuur die klaar is om uitdagingen met integriteit aan te gaan, zodat we nooit onze belangrijkste verantwoordelijkheid, het algemeen belang beschermen, uit het oog verliezen. En ze duwen ons vooruit - door het werk dat we doen en het voorbeeld dat we geven - terwijl we vertrouwen genereren en verandering in de wereld mogelijk maken.

Iedereen bij KPMG is verplicht zich te gedragen in overeenstemming met de Global Code of Conduct en te bevestigen dat zij zich aan de Code houden. Iedereen bij KPMG is ook verplicht om regelmatig training te volgen met betrekking tot de Code. We engageren ons ertoe om onszelf verantwoordelijk te houden en ons te gedragen in overeenstemming met de Code.

Individueel worden aangemoedigd om hun stem te laten horen als zij iets zien dat hen ongemakkelijk maakt of dat niet in overeenstemming is met onze Waarden.

Bovendien is iedereen bij KPMG verantwoordelijk en verplicht om melding te maken van alle activiteiten die mogelijk illegaal zijn of die in strijd zijn met onze Waarden, het beleid van KPMG, de toepasselijke wetten, reglementeringen of professionele normen.

Om dit te waarborgen is elke KPMG-firma verplicht om procedures en gevestigde communicatiekanalen te hebben, zodat iedereen die daar werkt vermoedelijke problemen en bezorgdheden op het vlak van ethiek en kwaliteit kan melden.

Er is bovendien een meldpunt voor klokkenluiders ('Whistle blowing hotline') dat ter beschikking staat van KPMG-personeel, cliënten en andere derden om vertrouwelijk melding te maken van bezorgdheden die zij hebben met betrekking tot bepaalde activiteiten van gelijk welke entiteit van KPMG International, activiteiten van KPMG-lidfirma's of van KPMG-personeel.

Het is voor alle KPMG-firma's en -personeel verboden om represailles te nemen tegen personen die de moed



hebben om zich te goeder trouw uit te spreken. Vergelding is een ernstige schending van de Code en eenieder die vergeldende actie onderneemt zal onderworpen worden aan de disciplinaire beleidslijnen die gelden in zijn/haar lidfirma.

Via de Global People Survey (zie sectie 4.5.6) monitort KPMG Bedrijfsrevisoren regelmatig in hoeverre onze mensen het gevoel hebben dat de Firma de KPMG Waarden belichaamt.

4.2 Leiderschapsverantwoordelijkheden voor kwaliteits- en risicobeheer

Op niveau van de Firma

KPMG Bedrijfsrevisoren toont betrokkenheid bij kwaliteit, ethiek en integriteit en communiceert haar focus op kwaliteit aan klanten, belanghebbenden en de samenleving. Ons leiderschap speelt een cruciale rol bij het zetten van de juiste toon en het goede voorbeeld geven - een niet-aflattende toewijding aan de hoogste normen van professionele excellentie tonen en belangrijke initiatieven verdedigen en ondersteunen.

Ons leiderschapsteam streeft ernaar een cultuur op te bouwen op basis van kwaliteit, integriteit en ethiek, aangetoond door hun acties – zowel schriftelijk als via videocommunicatie, presentaties voor teams en individuele gesprekken.

Voor meer informatie over de leiderschapsverantwoordelijkheden voor kwaliteit- en risicobeheer op niveau van de Firma verwijzen we naar sectie 3.4 'Governancestructuur'.

Op wereldwijd niveau – investeren in continue verbetering

KPMG blijft aanzienlijk investeren in auditkwaliteit doorheen de hele wereldwijde organisatie. We bouwen voort op onze solide fundamenten voor auditkwaliteit, zowel in termen van hoe we onze firma's beheren als hoe we onze controleopdrachten uitvoeren.

Dit betekent voortdurende investeringen in ons systeem voor kwaliteitsbeheer, wereldwijde monitoring van auditkwaliteit, verbeterde ondersteuning, en terbeschikkingstelling van 'best-in class' technologie en hulpmiddelen voor opdrachtteams.

Ons wereldwijde programma voor auditkwaliteit zorgt voor een consistente inzet van investeringen om een gemeenschappelijke aanpak te verbeteren en te ondersteunen.

4.3 Samenwerking met de juiste cliënten

4.3.1 Aanvaarding en voortzetting van cliëntrelaties en opdrachten

Strengere wereldwijde beleidslijnen voor de aanvaarding en voortzetting van cliëntenrelaties en opdrachten zijn van vitaal belang voor ons vermogen om professionele diensten van hoge kwaliteit te kunnen bieden.

KPMG's beleidslijnen en processen inzake de aanvaarding en voortzetting van cliëntenrelaties en opdrachten zijn erop gericht om potentiële risico's te identificeren en te evalueren voorafgaand aan de aanvaarding en/of voortzetting van een cliëntenrelatie of het uitvoeren van een specifieke opdracht. KPMG-firma's moeten evalueren of een cliëntenrelatie kan geaccepteerd of voortgezet worden en of een specifieke opdracht kan worden uitgevoerd.

Wanneer bepaalde acceptatie- of voortzettingsbeslissingen aanzienlijke risico's met zich brengen zijn aanvullende goedkeuringen vereist.

4.3.2 Procedure voor het evalueren van cliënten en opdrachten

Cliëntenevaluatie

KPMG Bedrijfsrevisoren onderwerpt elke potentiële cliënt aan een evaluatie.

Dit omvat het verkrijgen van voldoende informatie over de potentiële klant, haar voornaamste leidinggevend en belangrijke uiteindelijke begunstigen en vervolgens het correct analyseren van de informatie om een weloverwogen acceptatiebeslissing te kunnen nemen. Deze evaluatie omvat het invullen van een vragenlijst om het risicoprofiel van de klant te beoordelen en achtergrondinformatie te verkrijgen over de klant, haar belangrijkste leidinggevend, bestuurders en eigenaren. Daarnaast verzamelen we de vereiste aanvullende informatie om te voldoen aan onze lokale wettelijke en regelgevende vereisten.

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 doel en het gebruik van de uitkomsten van de opdracht, de maatschappelijke perceptie alsook het type opdracht. Voor controlediensten worden de competenties van het team dat bij de cliënt voor het financieel management instaat en



de vaardigheden en ervaring van de vennoten, principals, directors en werknemers die zullen worden belast met de opdracht in beschouwing genomen.

Deze evaluatie wordt gedaan in overleg met andere ervaren vennoten, principals en directors van KPMG Bedrijfsrevisoren en kan ook een beoordeling door de QRM Partner omvatten.

Wanneer voor het eerst een controle-opdracht zal worden geaccepteerd, dient het toekomstige 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, financiële 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.

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 belangenconflict niet op bevredigende wijze kan worden opgelost in overeenstemming met de professionele normen, onze eigen interne beleidslijnen en wettelijke en regelgevende vereisten, of indien er andere kwaliteits- en risicofactoren zijn die niet naar behoren kunnen worden beheerst.

4.3.3 Voortzettingprocedure

De Firma voert jaarlijks een herbeoordeling van alle controlecliënten 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 opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeelaar (Engagement Quality Control (EQC) reviewer) of de noodzaak om extra specialisten bij de controle te betrekken).

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

Daarnaast moeten klanten en opdrachten opnieuw worden geëvalueerd als er aanwijzingen zijn dat hun risicoprofiel verandert. Bovendien zijn opdrachtteams verplicht om als onderdeel van het voortdurende onafhankelijkheidsevaluatieproces, te identificeren of er

wijzigingen zijn in eerder geïdentificeerde bedreigingen of dat er nieuwe bedreigingen voor de onafhankelijkheid zijn. Aldus geïdentificeerde bedreigingen worden vervolgens geëvalueerd en, in geval ze niet van aanvaardbaar niveau zouden zijn, geëlimineerd of tot een aanvaardbaar niveau herleid door het nemen van passende maatregelen.

4.3.4 Beëindigingsproces

Wanneer de Firma tot een preliminaire conclusie komt die aangeeft dat wij een opdracht of een cliëntenrelatie moeten beëindigen, plegen wij intern overleg en identificeren we eventuele vereiste wettelijke, professionele en regelgevende verantwoordelijkheden. We communiceren, indien nodig, ook met de met governance belaste personen en eventuele andere aangewezen autoriteiten.

4.3.5 Beheer van cliëntenportefeuille

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

We evalueren de klantenportefeuille van elke Opdrachtverantwoordelijke in individuele gesprekken met de Opdrachtverantwoordelijke. De beoordelingen houden rekening met de sector, de aard en het risico van het klantenportfolio als geheel, samen met de competentie, bekwaamheden en capaciteit van de Opdrachtverantwoordelijke om een kwaliteitsaudit voor elke klant te leveren.

4.4 Duidelijke normen en degelijke controle-instrumenten

Alle 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 van de Firma voor controle-opdrachten hebben betrekking op de relevante boekhoudkundige vereisten, de normen inzake controle, ethiek en kwaliteitsbeheersing, en andere relevante wet- en regelgeving.

4.4.1 Onze controle-aanpak

De KPMG-organisatie heeft aanzienlijk geïnvesteerd in de ontwikkeling van haar auditcapaciteiten en zal dit de komende jaren blijven doen. Tot deze investeringen behoort een nieuwe wereldwijde elektronische auditworkflow die wordt geleverd via het KPMG Clara-platform - het slimme modulaire auditplatform van KPMG - dat voortdurend nieuwe en opkomende technologieën kan integreren, met geavanceerde ingebedde mogelijkheden die gebruik maken van datawetenschappen, auditautomatisering, data



visualisatie en meer. Digitale audit is een integraal onderdeel van de manier waarop de KPMG-lidfirma's ondersteunende auditdocumentatie verkrijgen en in het digitale tijdperk met klanten communiceren.

Het hoogwaardige controleproces van KPMG blijft bestaan uit:

- **tijdige betrokkenheid van partners, principals, directors en managers** gedurende de hele opdracht;
- **toegang tot de juiste kennis**, inclusief betrokkenheid van specialisten, opleidings- en ervaringsvereisten en relevante sector kennis;
- **kritische beoordeling van alle controle-informatie die tijdens de controle is verkregen**, waarbij een passende professionele oordeelsvorming wordt toegepast;
- **voortdurende mentoring, supervisie en nazicht** van het opdrachtteam; en
- het **beheren en documenteren** van de controle-opdracht.

KPMG's engagement t.a.v. auditkwaliteit tijdens de COVID-19 pandemie

De COVID-19-pandemie heeft ons allemaal gedwongen om anders te denken. We blijven op deze uitdaging reageren en ze omarmen. De meeste organisaties zullen waarschijnlijk direct of indirect worden getroffen door de COVID-19-pandemie, en de toegenomen economische onzekerheid en risico's kunnen aanzienlijke gevolgen hebben voor de financiële rapportage. Kwesties als continuïteit, bijzondere waardeverminderingen van activa en waarderingen zullen een zorgvuldige beoordeling vereisen, aangezien organisaties te maken hebben met een hoge mate van onzekerheid en marktvolatiliteit. In onze rol van bedrijfsrevisor is het aan KPMG om deze beoordelingen te evalueren.

Sinds het uitbreken van de pandemie hebben we een online [COVID-19 | Informatiecentrum voor financiële rapportage](#) ingericht om bedrijven en andere belanghebbenden te helpen de mogelijke implicaties op het vlak van boekhoudkundige verwerking en openbaarmaking te begrijpen.

KPMG International heeft uitgebreide richtlijnen opgesteld om teams te helpen bij het aanpakken van de verschillende kwesties op het vlak van boekhoudkundige verwerking, financiële rapportage en auditaangelegenheden die voortvloeien uit de gevolgen van de COVID-19-pandemie zoals: continuïteit, waardeverminderingen van activa, waarderingen en gerelateerde toelichtingen, materialiteit, risicobeoordeling, groepsaudits, inventaris, gebeurtenissen

na balansdatum, communicatie in verband met auditbevindingen met de met governance belaste personen en overwegingen met betrekking tot het werken op afstand.

De richtlijnen van KPMG zijn tijdens de pandemie voortdurend bijgewerkt, naarmate er bijkomende belangrijke problemen op het vlak van audit, boekhoudkundige verwerking en rapportage werden vastgesteld.

KPMG is een door technologie ondersteunde organisatie, waarin alle audit-technische en boekhoudkundige verwerkingshulpmiddelen, systemen, richtlijnen en platformen elektronisch beschikbaar zijn, waardoor de conversie naar een werkomgeving op afstand mogelijk wordt gemaakt.

Communicatie is voor iedereen steeds belangrijker geworden tijdens de COVID-19-pandemie. We hebben onze investeringen in technologie benut om KPMG-firma's nog regelmatig updates te bieden, waaronder virtuele vergaderingen om best practices en richtlijnen te delen.

Consistente controlemethode en -instrumenten

Consistentie brengen door onze methodologie

Onze auditmethodologie, instrumenten en richtlijnen:

- zijn wereldwijd consistent en volledig in overeenstemming met de toepasselijke standaarden, waaronder de International Standard on Auditing (ISA), Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) en het American Institute of CPAs (AICPA), en worden aangevuld om te voldoen aan de lokale auditstandaarden en de wettelijke of statutaire vereisten door de lidfirma's;
- zijn inclusief de interpretaties van KPMG-methodologie die de consistentie bevorderen op gebieden waar de toepasselijke normen niet prescriptief zijn in de te volgen aanpak;
- zijn gericht op het identificeren van risico's, waarbij de nadruk ligt op risico's van materiële onjuistheden en de noodzakelijke controlematregelen;
- zijn beschikbaar voor alle KPMG-auditprofessionals en waar nodig verplicht te gebruiken; en
- worden toegepast, zelfs wanneer de lokale controlestandaarden minder veeleisend zouden zijn dan de ISAs.

Deze methode wordt beschreven in de KPMG Audit Manual (op dit ogenblik gebruikt met eAudit) en de Audit Execution Guide (voor gebruik met de KPMG Clara workflow) en omvat bijkomende vereisten die strenger zijn dan de ISAs waarvan we overtuigd zijn dat ze de controlekwaliteit verbeteren.



De controlemethodologie legt de nadruk op het toepassen van gepaste professionele sceptis bij het uitvoeren van controlewerkzaamheden en vereist naleving van relevante ethische vereisten, waaronder onafhankelijkheid.

Er worden regelmatig verbeteringen aangebracht in de auditmethodologie, de richtlijnen en de instrumenten om de naleving van de standaarden te handhaven en om nieuwe aandachtsgebieden en resultaten op het vlak van auditkwaliteit (intern en extern) aan te pakken. Als gevolg van de COVID-19-pandemie hebben veel bedrijven bijvoorbeeld te maken met aanzienlijke financiële onzekerheid. Wij hebben richtlijnen opgesteld voor onze auditmedewerkers over hoe ze controleprocedures in een op afstand werkende omgeving moeten uitvoeren, om hen bewust te maken van de belangrijkste auditrisico's, zoals 'going concern' en bijzondere waardeverminderingen, en om hen te wijzen op het belang van professioneel scepticisme bij het nemen van passende maatregelen als er informatie wordt geïdentificeerd die onverwacht of ongebruikelijk is en die indicatief kan zijn voor een mogelijk vooroordeel van het management, een frauderisico of fraude.

Uitvoering op basis van onze huidige audit workflow

De huidige audit van KPMG wordt ondersteund via eAudit, een activiteit-gestuurde workflow en een elektronisch auditbestand. eAudit is de auditdocumentatieprocedure van KPMG waarmee professionals toegang krijgen tot kwaliteitsvolle en consistente audits. eAudit integreert KPMG's auditmethodologie, richtlijnen en sector-specifieke kennis en de tools die nodig zijn om de uitgevoerde controlewerkzaamheden uit te voeren.

eAudit kan worden 'ingeschaald' om de relevante vereisten en richtlijnen naar voren te brengen, afhankelijk van de aard van de te controleren entiteit en in overeenstemming met professionele standaarden en toepasselijke wettelijke en regelgevende vereisten. Het biedt directe toegang tot KPMG's auditrichtlijnen, professionele standaarden en documentatietemplates.

Investeren voor de toekomst

Hoewel onze huidige auditworkflow en -methodologie robuust zijn en consistent met de eisen van alle auditstandaarden, zullen de wijzigingen die we aan het doorvoeren zijn ons in staat stellen om onze doelstelling van een niet-aflatende focus op auditkwaliteit te bewerkstelligen, en ons het platform bieden om continue verbeteringen in te bouwen naarmate de kracht van nieuwe technologieën zich verder ontwikkelt.

We hebben de basis hiervoor al gelegd met de lancering van ons intelligente auditplatform, KPMG Clara, in 2017.

Audit oplossingen voor de wereld van vandaag

We erkennen dat we, om kwaliteitsaudits te kunnen leveren, voortdurend moeten evolueren en onze technologische oplossingen moeten ontwikkelen om gelijke tred te houden met de digitale wereld van vandaag.

Daarom zijn we gestart met een proces waarbij we ons auditplatform, onze workflow en onze methodologie herdenken zodat we meer consistentie en ondersteuning kunnen bieden aan onze teams voor de uitvoering van audits, meer gedetailleerde inzichten kunnen verschaffen aan onze klanten én onze systemen toekomstbestendig kunnen maken voor de verwachte verdere ontwikkeling van nieuwe technologieën zoals robot-procesautomatisering, 'machine learning' en cognitieve technologieën.

Tijdens de voortzetting van dit proces zullen een nieuwe workflow en herziene auditmethodologie worden ingebed in het KPMG Clara-platform. Een beperkte implementatie van de nieuwe "KPMG Clara-workflow" vond plaats in 2019, de volledige wereldwijde implementatie startte in 2020 en zal naar verwachting tegen het einde van 2022 voltooid zijn.

De release van de KPMG Clara-workflow en de herziene auditmethodologie is een belangrijke mijlpaal in KPMG's voortgezet proces om de auditervaring voor onze mensen te innoveren, digitaliseren en transformeren.

Het is een aanzienlijke investering die ons engagement met betrekking tot auditkwaliteit, consistentie en innovatie onderstreept.

Alles samenbrengen in KPMG Clara

Het KPMG Clara smart audit platform brengt de digitale auditmogelijkheden, innovatieve nieuwe technologieën, samenwerkingsmogelijkheden en onze nieuwe KPMG Clara workflow, samen.





Creatie van de KPMG Clara workflow

De nieuwe KPMG Clara workflow zal door onze auditteams worden gebruikt om KPMG-audits uit te voeren en te documenteren. Deze tool zal intuïtief, gebruiksvriendelijk en modern zijn. Het zal auditteams door een reeks stappen in een logische volgorde leiden, gealigneerd met de toepasselijke controlestandaarden, met een duidelijke weergave van informatie, visuele voorstellingen en richtlijnen die beschikbaar zijn wanneer nodig, en met ingebouwde geavanceerde digitale auditmogelijkheden. De workflow en herziene auditmethodologie zullen ook schaalbaar zijn – waarbij de vereisten aangepast worden aan de omvang en complexiteit van de controleopdracht. Dit wereldwijd gestuurde project zal de uitvoering van een audit door KPMG-professionals aanzienlijk vernieuwen en opnieuw vormgeven en de auditkwaliteit en -consistentie duidelijk aansturen.

Door het gebruik van 'datamining' en 'tracking' van relevante data-indicatoren op het niveau van de opdracht zal KPMG Clara Workflow tevens de monitoringmogelijkheden van lidfirma's ten aanzien van de uitvoering van de audit op niveau van de opdracht faciliteren. Eens de KPMG Clara-workflow volledig geïmplementeerd is zal haar voorganger, eAudit, uit dienst genomen worden.

Gebruik van data door digitale audit-mogelijkheden strategisch incorporeren

KPMG Clara stelt ons ook in staat om digitale auditmogelijkheden meer naadloos in onze audits in te bouwen. Digitale audittoepassingen zijn in staat grote hoeveelheden data te onderzoeken en te analyseren.

KPMG's controle is erop gericht:

- **controlekwaliteit te verbeteren;** door een beter inzicht in datapopulaties te bieden, waarbij de focus wordt gelegd op transacties met een hoger risico;
- **veilig te zijn;** door de toegang tot gegevens te beperken, zowel tijdens het transport als binnen de IT-omgevingen van KPMG; en
- **transparant te zijn;** door een gedetailleerde analyse mogelijk te maken om de redenen achter en grondoorzaken van, excepties en anomalieën bloot te leggen en meer zichtbaarheid te geven aan transacties en procesgebieden met een hoger risico.

Digitale auditmogelijkheden en -routines zijn gebaseerd op principes en professionele standaarden die ten grondslag liggen aan een audit en ontslaan auditors niet van hun verantwoordelijkheden.

De huidige mogelijkheden op dit gebied vergemakkelijken de uitvoering van plannings- en risicobeoordelingsactiviteiten

en substantieve procedures, en omvatten tools die:

- analyse van rekeningsaldi en boekingsgegevens mogelijk maken;
- automatisering van vergelijking van 'periode op periode' balansen en informatie over 'tijdreeksen' evolutie mogelijk maken; en
- de analyse van sub-grootboeken en transactiegegevens over bepaalde bedrijfsprocessen en rekeningen mogelijk maken.

Samen met ons KPMG Clara-platform investeren we aanzienlijk in digitale audit-mogelijkheden en maken we de weg vrij voor het toenemende gebruik van opkomende technologieën zoals gerobotiseerde procesautomatisering en 'machine learning' – waardoor de kracht van technologie die in de audit wordt toegepast naar een nog hoger niveau zal getild worden.

4.4.2 Onafhankelijkheid, integriteit, ethiek en objectiviteit

4.4.2.1 Overzicht

De onafhankelijkheid van de bedrijfsrevisor is een hoeksteen van internationale professionele standaarden en wettelijke vereisten.

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 GQRMM, welke van toepassing is op alle KPMG-lidfirma's. Geautomatiseerde tools die moeten worden gebruikt voor elke potentiële opdracht om mogelijke onafhankelijkheids- en belangenconflicten te identificeren faciliteren de naleving van deze vereisten.

Deze beleidslijnen worden aangevuld door andere processen om overeenstemming met de wettelijke vereisten en de vereisten van eventueel toepasselijke regelgevende autoriteiten te verzekeren. Deze beleidslijnen en processen hebben betrekking op gebieden zoals onafhankelijkheid op organisatieniveau (cf. thesaurie en aankoopdepartementen), persoonlijke onafhankelijkheid, financiële relaties van de lidfirma's, relaties na uitdiensttreding, rotatie van de vennoten en goedkeuring van controle- en niet-controlediensten.

De Partner-in-Charge van de Global Independence Group wordt door een kernteam van specialisten geassisteerd om de implementatie van robuuste en consistente beleidslijnen en procedures betreffende onafhankelijkheid in de KPMG-firma'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. De EIP is verantwoordelijk voor de communicatie en implementatie van de wereldwijde beleidslijnen en procedures van KPMG op het lokale vlak en zorgt er tevens voor dat op lokaal vlak beleidslijnen en procedures worden opgesteld en effectief worden geïmplementeerd wanneer deze strenger moeten zijn dan de wereldwijde vereisten.

De EIP vervult deze verantwoordelijkheid door:

- het implementeren / monitoren van het kwaliteitscontroleproces en de kwaliteitscontrolestructuur binnen de Firma met betrekking tot ethiek en onafhankelijkheid;
- het eventueel aanduiden van andere vennoten verantwoordelijk voor ethiek en onafhankelijkheid in de Firma;
- het houden van toezicht op de processen die verband houden met de evaluatie van specifieke onafhankelijkheidsdreigingen in verband met cliënten en potentiële cliënten;
- deel te nemen aan de ontwikkeling van trainingsmateriaal en het geven van trainingen;
- het monitoren van de naleving van de beleidslijnen;
- het implementeren van procedures om niet-naleving aan te pakken; en
- het overzien van de tuchtprocedures met betrekking tot zaken die betrekking hebben op ethiek en onafhankelijkheid.

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 met alle KPMG-firma's. KPMG-firma's zijn verplicht om de wijzigingen vermeld in deze communicaties te implementeren en dit wordt gecontroleerd door middel van de interne controleprogramma's beschreven in sectie 4.7.1.

De vennoten, principals, directors en werknemers van de Firma zijn verplicht om met de EIP te overleggen over bepaalde zaken, zoals omschreven in de GORMM. Het kan ook nodig zijn dat de EIP overlegt met de 'Global Independence Group', afhankelijk van de feiten en omstandigheden.

4.4.2.2 Persoonlijke financiële onafhankelijkheid

De beleidslijnen van KPMG International vereisen dat KPMG-firma's en KPMG-professionals vrij zijn van verboden financiële belangen in, en verboden financiële relaties met,

controlecliënten van KPMG-firma's ('controlecliënt' omvat eveneens gerelateerde en geaffilieerde entiteiten), hun management, bestuurders, en, waar nodig, significante begunstigers.

Alle KPMG Opdrachtverantwoordelijken van een KPMG-lidfirma, ongeacht de firma waartoe ze behoren en ongeacht hun functie zijn in het algemeen gebonden aan het algemene verbod om deelbewijzen te hebben van gelijk welke controlecliënt van gelijk welke KPMG-firma.

KPMG-firma's maken gebruik van een web-based "independence compliance system" (KICS) om KPMG-professionals te helpen bij de naleving van de beleidslijnen inzake persoonlijke onafhankelijkheid en beleggingen. Dit systeem bevat een inventarisatie van publiek beschikbare beleggingsproducten en voorziet een mechanisme dat meldingen van vereiste gebruikers m.b.t. de aankoop en verkoop van hun financiële belangen opspoorde en opvolgt. Het systeem vergemakkelijkt monitoring door het identificeren en rapporteren van niet-toegestane investeringen en andere niet-conforme activiteiten (d.w.z. late rapportage van een acquisitie).

Alle partners, principals, directors en alle werknemers die de graad van manager hebben en voor cliënten werken 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 beursgenoteerde entiteiten in KICS te registreren zodat ze automatisch een melding krijgen als een belegging nadien zou beperkt worden, in dat geval is het vereist dat ze deze investering(en) binnen de 5 werkdagen na de kennisgeving van de hand doen. Wij zien toe op de naleving van deze vereiste door middel van steekproeven bij Opdrachtverantwoordelijken en managers als onderdeel van een nalevingscontrole. De Global Independence Group biedt richtlijnen en vereiste procedures aan met betrekking tot de audit en inspectie door KPMG-lidfirma's van de individuele naleving van het onafhankelijkheidsbeleid van KPMG. Dit omvat steekproefcriteria, waaronder het minimumaantal professionals dat jaarlijks moet worden gecontroleerd.

In 2020 zijn 16 van onze audit professionals (waaronder 12 auditvennoten) onderwerp geweest van een dergelijke controle.

4.4.2.3 Tewerkstellingsrelaties

Elke KPMG Bedrijfsrevisoren professional, ongeacht zijn/haar 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-firma, 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 hebben teruggetrokken uit alle belangrijke connecties met de Firma (inclusief betalingen die niet vast en vooraf bepaald zijn en/of van materieel belang zouden zijn voor de Firma) en ze hebben opgehouden deel te nemen aan de professionele activiteiten van KPMG Bedrijfsrevisoren.

Key audit partners en leden van de “chain of command” voor een controlecliënt 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/het opnemen van een vennotenrol van professionals van KPMG Bedrijfsrevisoren bij controlecliënten.

4.4.2.4 Financiële onafhankelijkheid van de Firma

KPMG-firma’s moeten ook vrij zijn van verboden belangen in, en verboden relaties met, controlecliënten, hun management, bestuurders en, indien nodig, belangrijke eigenaars.

Net zoals de andere firma’s van KPMG maakt KPMG Bedrijfsrevisoren gebruik van KICS om haar directe en materiële indirecte beleggingen in genoteerde ondernemingen en fondsen (of gelijkaardige investeringsvehikels) én in niet-genoteerde ondernemingen en fondsen te registreren. Dit behelst tevens de investeringen in daaraan verbonden pensioen- en “employee benefit” plannen indien van toepassing.

Daarnaast is de Firma verplicht om alle relaties op het vlak van leningen en kapitaal financiering, én alle ‘custodial, trust en brokerage’ rekeningen waarop activa van de lidfirma staan, in KICS te registreren.

Op jaarbasis bevestigt KPMG Bedrijfsrevisoren de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten als onderdeel van het Risk Compliance Program.

4.4.2.5 Bedrijfsrelaties/leveranciers

We beschikken over beleidslijnen en procedures die ervoor moeten zorgen dat de bedrijfsrelaties met controlecliënten in overeenstemming zijn met de IESBA Code of Ethics en ook met andere van toepassing zijnde onafhankelijkheidsbepalingen zoals deze uitgevaardigd door de SEC.

4.4.2.6 Zakelijke overnames en investeringen

Tijdens het overwegingsproces om een zakelijke overname of investering te doen moet KPMG Bedrijfsrevisoren 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. Om onafhankelijkheids- en andere materies aan te pakken is specifiek overleg met de Global Independence Group en Global Quality & Risk Management vereist wanneer de overname in KPMG Bedrijfsrevisoren en de bredere wereldwijde organisatie geïntegreerd wordt.

4.4.2.7 Independence clearance process/

Goedkeuringsproces met betrekking tot onafhankelijkheid

KPMG Bedrijfsrevisoren volgt specifieke procedures om bedreigingen ten aanzien van onafhankelijkheid te identificeren en te 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.

De “KPMG Independence Checkpoint” tool wordt gebruikt om alle workflows die in het “independence clearance process” zitten te automatiseren en standaardiseren. De tool werd ontwikkeld omdat we verwachten dat enerzijds het aantal auditoffertes zal toenemen en anderzijds een stijgend aantal ‘independence clearances’ zal moeten worden doorlopen als gevolg van verplichtingen met betrekking tot auditfirmarotatie.

4.4.2.8 Opleiding over onafhankelijkheid en bevestigingen

Alle vennoten, principals, directors en werknemers van KPMG Bedrijfsrevisoren die diensten aan cliënten verstrekken, evenals bepaalde andere personen, moeten de onafhankelijkheidstraining voltooien die past bij hun rang en functie bij hun toetreding tot het kantoor en daarna op jaarlijkse basis.

Nieuwe vennoten, principals, directors en werknemers die diensten aan cliënten verstrekken en die deze training moeten voltooien worden verondersteld dit doen tegen de eerdere van: (a) dertig dagen na 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 (het begrip ‘controlecliënt’ omvat eveneens eender welke van haar verbonden entiteiten of haar filialen).



We geven alle vennoten, principals, directors en werknemers ook een tweejaarlijkse training over:

- de Global Code of Conduct, de gedragscode van de Firma 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 vennoten, principals, directors en werknemers moeten deze opleiding binnen drie maanden na de indiensttreding bij de Firma afronden.

Alle KPMG-vennoten, principals, directors en werknemers moeten een onafhankelijkheidsverklaring ondertekenen, op het moment dat zij bij één van onze lidfirma's in dienst treden en daarna jaarlijks, waarin zij bevestigen dat zij het voorgaande jaar de geldende beleidslijnen inzake ethiek en onafhankelijkheid hebben nageleefd.

4.4.2.9 Niet-controlediensten

Alle KPMG-firma's zijn verplicht om minstens de IESBA Code of Ethics na te leven alsook de toepasselijke wet- en regelgeving die de aard van de diensten die kunnen worden geleverd aan controlecliënten bepaalt.

De Firma is 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 onafhankelijkheidskwesaties gerelateerd aan deze nieuwe en gewijzigde diensten.

Behoudens het identificeren van potentiële belangenconflicten faciliteert Sentinel™, de naleving van de verplichtingen op het vlak van onafhankelijkheid. Als deel van het opdrachtaanvaardingsproces moet bepaalde informatie over alle potentiële opdrachten, inclusief een gedetailleerde beschrijving van de aard van de diensten, de op te leveren resultaten en de geschatte honoraria, ingevoerd worden in Sentinel™. Wanneer de opdracht betrekking heeft op een controlecliënt, moet ook een evaluatie van potentiële bedreigingen en waarborgen op het vlak van onafhankelijkheid worden opgenomen in Sentinel™.

Opdrachtverantwoordelijken zijn verplicht om de groepsstructuren voor hun beursgenoteerde (en bepaalde andere) controlecliënten inclusief hun verbonden ondernemingen te onderhouden in het Sentinel™-

systeem. Het is tevens hun verantwoordelijkheid om eventuele onafhankelijkheidsbedreigingen die kunnen voortvloeien uit de levering van een voorgenomen niet-controledienst te identificeren en te evalueren alsook de beveiligingsmaatregelen te identificeren om deze bedreigingen aan te pakken. Voor entiteiten waarvoor groepsstructuren worden onderhouden, stelt Sentinel™ de Opdrachtverantwoordelijken in staat om elke voorgestelde dienst voor die entiteiten wereldwijd te beoordelen, eventuele aanpassingen aan te vragen, goed te keuren of te weigeren. Voor goedgekeurde voorgestelde diensten geeft Sentinel™ een tijdsbestek aan waarin de goedkeuring geldig blijft. Na het verstrijken van het vastgestelde tijdsbestek, moeten de diensten afgewerkt zijn of opnieuw worden beoordeeld op toelaatbaarheid; zo niet moeten de diensten worden stopgezet.

De wereldwijde beleidslijnen van KPMG verbieden dat Opdrachtverantwoordelijken worden geëvalueerd of vergoed op basis van hun succes bij de verkoop van niet-controlediensten aan controlecliënten.

4.4.2.10 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 KPMG-firma die het controleoordeel uitspreekt. Deze beleidslijnen vereisen van de KPMG-firma's overleg te plegen met hun Area Quality & Risk Management Leader (ARL) ingeval verwacht wordt dat de totale honoraria van een controlecliënt meer dan 10 percent van het totale jaarbedrag aan honoraria van de lidfirma voor 2 opeenvolgende jaren uit zal maken.

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 de beleidslijnen van KPMG International meer in het bijzonder dat:

- dit wordt gemeld aan de met governance belaste personen van de controlecliënt; en
- een partner van een andere lidfirma van KPMG wordt aangesteld als opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar.

Geen enkele controlecliënt was goed voor meer dan 10% van het volledige bedrag aan honoraria dat KPMG



Bedrijfsrevisoren de voorbije twee jaar ontving.

4.4.2.11 Oplossen van belangenconflicten

Belangenconflicten kunnen voorkomen in gevallen waarbij een KPMG-vennoot, principal, director of werknemer een persoonlijke relatie heeft met de cliënt die potentieel interfereert of kan opgevat worden als zijnde te interfereren met diens mogelijkheid om objectief te blijven of wanneer deze beschikt over confidentiële informatie welke betrekking heeft op een andere partij betrokken bij de transactie. In deze gevallen is overleg met de QRM Partner of de EIP verplicht.

KPMG International heeft ook beleidslijnen uitgevaardigd die KPMG-vennoten, principals, directors en werknemers verbieden stimulansen zoals geschenken en gastvrijheid aan te bieden aan of te accepteren van controlecliënten tenzij de waarde triviaal en onbelangrijk is, niet is verboden door relevante wet- of regelgeving en niet wordt geacht te zijn aangeboden met de bedoeling om het gedrag van de ontvanger op ongepaste wijze te beïnvloeden of die twijfel doen rijzen over de integriteit, onafhankelijkheid, objectiviteit of het oordeel van het individu of de lidfirma.

Alle KPMG-firma's en hun medewerkers zijn verantwoordelijk voor het identificeren en beheren van belangenconflicten. Belangenconflicten zijn omstandigheden of situaties die een invloed hebben op het vermogen van een lidfirma en/of het vermogen van haar vennoten, principals, directors of werknemers om objectief te zijn of op andere wijze onbevooroordeeld te handelen.

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

De Firma beschikt over specifieke medewerkers voor risicobeheer die verantwoordelijk zijn 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.

Escalatie- en geschillenbeslechtingsprocedures 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.

4.4.2.12 Inbreuken op de onafhankelijkheid

Alle medewerkers van de Firma zijn verplicht om een inbreuk op de onafhankelijkheidsregels aan de EIP 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. Alle inbreuken op de onafhankelijkheidsregels moeten zo snel mogelijk worden gemeld aan de met governance belaste personen, behalve wanneer een alternatieve timing voor minder belangrijke inbreuken overeengekomen is met degenen belast met governance.

De Firma heeft een gedocumenteerde en gecommuniceerde tuchtprocedure met betrekking tot niet-naleving van onafhankelijkheidsregels waarbij sancties afhankelijk zijn van de ernst van de overtreding.

Zaken die aan het licht komen, worden mee in overweging genomen bij beslissingen aangaande promoties en beloningen. In het geval van vennoten, principals, directors en managers wordt dit soort zaken opgenomen in hun individuele kwaliteits- en risicoparameters ("risk metrics").

4.4.2.13 Naleving van wet- en regelgeving en anti-omkoping en corruptie

Naleving van wetten, regelgeving en normen is een belangrijk aspect voor iedereen bij KPMG Bedrijfsrevisoren.

We hebben een nultolerantie 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 en de beleidslijnen in dit verband kan gevonden worden op haar [anti-omkoping en -corruptie website](#).

4.4.2.14 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 vereisten van de IESBA Code of Ethics en vereisen van alle KPMG-firma'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 Opmachtverantwoordelijken niet mogen:

- deelnemen aan de controlewerkzaamheden;
- deelnemen aan de kwaliteitscontrole op de auditwerkzaamheden;
- deelnemen aan overleg met het engagement team of de cliënt aangaande technische of industrie-specifieke materies;
- de uitkomst van de audit op enigerlei wijze beïnvloeden;
- de professionele diensten aan de cliënt leiden of coördineren;
- betrokken zijn bij de relatie van de Firma met de controlecliënt; of
- andere significante of frequente interactie met het senior management of met de met governance belaste personen bij de cliënt hebben.

De Firma ziet toe op de rotatie van de Opmachtverantwoordelijken en opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeelaar en stelt overgangsplannen op om de lidfirma's toe te laten Opmachtverantwoordelijken met de nodige bekwaamheid en geschiktheid toe te wijzen, wat bijdraagt tot de consistente kwaliteit van de dienstverlening aan de cliënt.

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.

4.5 Rekrutering, vorming en toewijzing van naar behoren gekwalificeerde mensen

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 controles van hoge kwaliteit te leveren. Dit veronderstelt de juiste rekrutering, ontwikkeling, verloning, promotie, retentie en toewijzing van professionals.

4.5.1 Rekrutering

De Firma engageert er zich toe een buitengewone professionele ervaring voor alle huidige en toekomstige KPMG-vennoten, principals, directors en werknemers te creëren. 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 jonge talenten. De Firma rekruteert ook een belangrijk aantal meer ervaren werknemers en vennoten.

Alle kandidaten dienen een aanvraag in en worden in dienst genomen na een verscheidenheid aan selectieprocessen, waaronder screening van kandidaturen, op competenties gebaseerde interviews, psychometrische testen en testen van bekwaamheid, en kwalificatie/referentiecontroles. Deze selectieprocessen maken gebruik van faire en werk gerelateerde criteria om ervoor te zorgen dat kandidaten over de juiste vaardigheden en ervaring beschikken om competent te presteren en dat ze geschikt zijn en het best geplaatst voor het vervullen van hun rol.

In het boekjaar eindigend op 30 september 2020 heeft KPMG Bedrijfsrevisoren meer dan 22⁴ nieuwe medewerkers aangenomen (2019: ca. 146).

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.

4.5.2 Persoonlijke ontwikkeling

KPMG Bedrijfsrevisoren's aanpak met betrekking tot het prestatie-ontwikkelingsproces 'Open Performance Development', is gebaseerd op de "Everyone a Leader" principes en omvat:

- "global role profiles" (wereldwijde rolprofielen, inclusief rolprofielen die specifiek verwijzen naar verantwoordelijkheden op het vlak van auditkwaliteit);
- een "goals library" (een "bibliotheek" van doelstellingen, met specifieke verwijzingen naar auditkwaliteit); en
- "standardized review forms" (gestandaardiseerde beoordelingsformulieren, voorzien van ratings op het vlak van auditkwaliteit).

"Open Performance Development" is gekoppeld aan de KPMG Waarden en ontworpen om duidelijk te verwoorden wat nodig is voor succes - zowel individueel als collectief.

⁴ Ten gevolge de Covid-19 pandemie en de daaraan gekoppelde sanitaire maatregelen werd beslist om de rekrutering van bijkomende nieuwe medewerkers (welke traditioneel in de maand september doorgaat) uitzonderlijk uit te stellen naar december 2020.



We zijn er ons van bewust dat door duidelijk en consistent te communiceren over het gedrag waar we naar op zoek zijn en door diegenen te belonen die dit gedrag belichamen, we onze niet-aflatende focus op auditkwaliteit verder kunnen aansturen. Tegelijkertijd drukken we een verschuiving in onze prestatie gedreven cultuur door, ondersteund en uitgevoerd door toonaangevende technologie, die ons in staat stelt om het criterium "auditkwaliteit" te integreren in de beoordeling van prestaties en de beslissingen rond beloning, en om de consistentie in de wereldwijde organisatie te bevorderen.

De Firma monitort incidenten op het vlak van kwaliteit en compliance en gebruikt specifieke parameters ("metrics") op dit vlak bij het beoordelen van de algemene evaluatie, promotie en beloning van vennoten, principals, directors en managers.

Deze evaluaties worden uitgevoerd door prestatie managers, directors, principals en vennoten die in staat zijn om de prestaties te beoordelen.

4.5.3 Inclusie- en diversiteitsprogramma's

De Firma engageert zich om voor iedereen 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 Leiderschaps- en managementteams moeten ook de diversiteit binnen onze organisatie en de diversiteit van onze klanten weerspiegelen. We geloven dat de gevestigde "KPMG Global Inclusion and Diversity-strategie" het kader vormt waarbinnen acties genomen worden die nodig zijn om inclusie en diversiteit in de Firma en binnen alle KPMG-lidfirma's te bevorderen.

Meer informatie over het thema Inclusie en Diversiteit bij KPMG vindt u [hier](#).

4.5.4 Beloning & Promotie

Beloning

KPMG Bedrijfsrevisoren hanteert beleidslijnen aangaande beloning en promotie die gebaseerd zijn op marktgegevens en die duidelijk en eenvoudig te begrijpen zijn. Ze zijn gekoppeld aan de procedure voor de evaluatiebeoordeling van de prestaties. Zo begrijpen onze vennoten, principals, directors en werknemers wat van hen wordt verwacht en wat zij in ruil mogen verwachten. Het verband tussen prestaties en beloning wordt gelegd door relatieve prestaties binnen een peergroep te evalueren en als informatiebasis te gebruiken voor beloningsbeslissingen.

Beslissingen inzake beloning zijn gebaseerd op de overweging van zowel individuele prestaties als prestaties op niveau van de firma.

De resultaten van prestatie-evaluaties hebben direct invloed op de promotie en beloning van vennoten, principals, directors en werknemers en, in sommige gevallen, op hun verdere samenwerking met KPMG.

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.

Promotie

De resultaten van prestatiebeoordelingen hebben direct invloed op de promotie en beloning van vennoten, principals, directors 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.

4.5.5 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 sectorexperientie, 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 onze auditmethodologie, 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 lidfirma, op andere KPMG-lidfirma's of op externe deskundigen.

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 specialisatiegebieden 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.

4.5.6 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) om hun perceptie te delen van hun werkervaring bij KPMG. De GPS levert een globale maatstaf op van onze personeelsbetrokkenheid via een Engagement Index (EI) en geeft ook inzichten over hoe deze betrokkenheid aangedreven wordt (sterkten en/of mogelijkheden).

De resultaten van de GPS kunnen worden geanalyseerd op functioneel of geografisch gebied en op gebied van rang, rol en geslacht om extra focus voor verbeteringsacties 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. Ook aandachtsgebieden die rechtstreeks betrekking hebben op auditkwaliteit worden behandeld: de GPS bevat vragen die rechtstreeks betrekking hebben op auditkwaliteit waarop alle individuen uit audit die deelnamen aan de GPS een antwoord geven, waardoor we een specifieke dataset bekomen voor zaken gerelateerd aan auditkwaliteit.

De GPS geeft de leiding van de Firma en de wereldwijde leiding van het KPMG-netwerk inzicht in de resultaten die betrekking hebben op gedrag met betrekking tot kwaliteit en risicobeheersing, de kwaliteit van de controle, de mate waarin de KPMG Waarden gerespecteerd werden en 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.

De resultaten van de GPS worden ook geaggregeerd op niveau van de wereldwijde organisatie, worden elk jaar aan de Global Board gepresenteerd en er worden passende follow-upacties overeengekomen.

4.6 Streven naar technische uitmuntendheid en kwaliteitsvolle dienstverlening

We bieden al onze professionals de technische opleiding en ondersteuning die ze nodig hebben om hun rol te vervullen. Dit omvat toegang tot interne specialisten en de vaktechnische afdeling (DPP) hetzij om middelen ter beschikking te stellen van het opdrachtteam, hetzij voor consultatiedoeleinden.

Wanneer het juiste profiel niet beschikbaar is binnen de Firma, krijgen we toegang tot een netwerk van zeer bekwame KPMG-professionals in andere KPMG-firma's.

Tegelijk hanteren we beleidslijnen voor de controleopdrachten die ons in staat stellen om van alle KPMG-auditprofessionals te eisen dat zij over de geschikte kennis en ervaring beschikken om de hen toegewezen opdrachten uit te voeren.

4.6.1 Strategie inzake levenslang leren

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 verstrekt op basis van een mix van verschillende educatieve methodes/aanpakken en ondersteuning 'on the job'.

Coaching en 'on the job' training

Leren is niet beperkt tot één enkele methode of aanpak, leerrijke ervaringen zijn beschikbaar op het moment van behoefte door middel van coaching en "just-in-time" leren, beschikbaar met een simpele muisklik en in lijn met job-specifieke profielen en leertrajecten.

Coaching en 'on-the-job' ervaring spelen een sleutelrol bij het ontwikkelen van de persoonlijke kwaliteiten die belangrijk zijn voor een succesvolle carrière in auditing, waaronder professionele oordeelsvorming, technische uitmuntendheid en instinct.



We ondersteunen een coaching cultuur binnen KPMG als middel om KPMG-professionals in staat te stellen hun volledige potentieel te bereiken en om de idee over te brengen dat elk teamlid verondersteld wordt mee te bouwen aan de capaciteiten van het team, andere teamleden te coachen en ervaringen te delen.

4.6.2. *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.

De beleidslijnen en procedures van de Firma 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 (BE GAAP en IFRS).

Verplichte vereisten – U.S. GAAP-opdrachten

Tevens heeft KPMG specifieke vereisten voor partners, principals, directors, managers en opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaars die opdrachten uitvoeren 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 minimaal alle Opdrachtverantwoordelijken, managers, andere leden van het opdrachtteam en, indien aangesteld, de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaars, die aan zo'n opdracht verbonden zijn, over voldoende en relevante opleiding beschikken en dat het opdrachtteam collectief, over voldoende ervaring beschikt om de opdracht uit te voeren of dat afdoende maatregelen genomen zijn om eventuele lacunes op te vangen.

4.6.3 *Toegang tot netwerk van specialisten*

Onze opdrachtteams hebben toegang tot een netwerk van lokale KPMG-specialisten in hun eigen firma of in andere KPMG-firma's.

Deze specialisten krijgen de training die ze nodig hebben om ervoor te zorgen dat ze beschikken over de competenties, bekwaamheid en objectiviteit om hun rol op gepaste wijze te vervullen. De noodzaak om specialisten aan een controleopdracht toe te wijzen voor onderwerpen zoals bijvoorbeeld informatietechnologie, fiscaliteit, thesaurie, actuariële analyse, forensisch onderzoek en waarderingen, wordt onderzocht in het kader van de procedure voor de aanvaarding en voortzetting van de controleopdracht én tijdens de uitvoering van de opdracht.

4.6.4 *Consultatiecultuur*

Een consultatiecultuur aanmoedigen

KPMG moedigt een sterke cultuur van consultatie aan die de opdrachtteams van de KPMG-firma's ondersteunt in hun besluitvormingsprocessen en die een fundamentele bijdrage aan de kwaliteit van de audit levert. Wij promoten een cultuur waarin overleg erkend wordt als een sterkte en die alle KPMG-professionals aanmoedigt om te overleggen over moeilijke of omstreden zaken.

Daarom moeten KPMG-firma's protocollen geïmplementeerd hebben 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 onze GQRMM verplichte consultatievereisten met betrekking tot bepaalde materies.

Technische consultatie en wereldwijde middelen

Technische bijstand op het gebied van controlewerkzaamheden en boekhoudkundige materies is beschikbaar voor de lidfirma's via de "Global Audit Methodology Group" (GAMG), "KPMG Global Solutions Group" (KGSG), de ISG en de "PCAOB Standards Group" (PSG).

"Global Audit Methodology Group" (GAMG)

De auditmethodologie van KPMG wordt ontwikkeld en onderhouden door de "Global Audit Methodology Group" (GAMG). De GAMG ontwikkelt onze auditmethodologie op basis van de vereisten van de toepasselijke auditnormen en -standaarden zoals "International Standards on Auditing", PCAOB en AICPA.

"KPMG Global Solutions Group" (KGSG)

De KGSG en de GAMG werken samen en verlenen ondersteuning aan de lidfirma's door samenwerking, innovatie en technologie. We hebben aanzienlijke investeringen in onze auditmethodologie en tools gedaan met als belangrijkste focus het verbeteren van auditkwaliteit en wereldwijde consistentie.



De belangrijkste gebieden waaraan gewerkt is omvatten:

- de ontwikkeling van innovatieve audittoepassingen (nl technologie-oplossingen) en de implementatie en gebruik van vooruitstrevende auditoplossingen;
- de implementatie van KPMG Clara, ons 'smart audit platform', welke vooruitstrevende technologieën, datawetenschappen, auditautomatisatie, datavisualisatie en meer, omvat; en
- de verbetering van KPMG's auditmethodologie, workflow en kennis gebruikt door de audit professionals van de lidfirma's.

De KGSG- en GAMG-teams, gelokaliseerd in elk van de drie KPMG-regio's (Amerika, EMA en ASPAC), bestaan uit professionals met een achtergrond in audit, IT, datawetenschappen, wiskunde, statistiek en meer uit de hele wereld, die uiteenlopende ervaringen en innovatieve manieren van denken meebrengen om de auditcapaciteiten van KPMG verder te ontwikkelen.

"International Standards Group" (ISG)

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

"PCAOB Standards Group" (PSG)

De "PCAOB Standards Group" (PSG) bestaat uit een specifieke groep van professionals met een achtergrond in PCAOB-auditnormen die de consistentie bevorderen van de interpretatie van PCAOB-auditnormen die wereldwijd in KPMG-firma's worden toegepast bij hun audits van 'non-US components' en 'foreign private issuers' en 'non-US components of SEC-issuers', zoals gedefinieerd door de SEC-voorschriften. De PSG geeft ook input voor de ontwikkeling van opleidingen voor auditors die werken aan PCAOB-auditopdrachten en, waar mogelijk, faciliteert de PSG dergelijke opleidingen.

'Department of professional practice' (DPP) op niveau van de lidfirma

Lidfirma's bieden consultatie-ondersteuning op het gebied van auditing en technische boekhoudkundige materies aan hun audit professionals via het 'Department of Professional Practice' of DPP. DPP assisteert de betrokken teams ook wanneer er meningsverschillen zijn binnen teams of met de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar. Onopgeloste meningsverschillen moeten worden behandeld volgens een specifiek voorgeschreven escalatieprotocol met het oog op een definitieve oplossing.

De ISG en PSG zijn ook beschikbaar voor consultatie-ondersteuning wanneer dit vereist of aangewezen is.

Binnen de Firma is de rol van DPP cruciaal inzake ondersteuning. DPP verstrekt technische richtlijnen aan professionals op cliëntenopdrachten op het vlak van materies die specifiek aan een bepaalde opdracht verbonden zijn, ontwikkelt en verdeelt specifieke technische richtlijnen met betrekking tot nieuwe, lokale technische en professionele zaken en verdeelt internationale richtlijnen met betrekking tot IFRS ("International Finance Reporting Standards") en ISA's.

4.7 Uitvoering van doeltreffende en doelmatige controles

De manier waarop een controle wordt uitgevoerd is even belangrijk als het eindresultaat. Van de vennoten, principals, directors en werknemers 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.

4.7.1 Permanente mentoring, toezicht en beoordeling inbouwen

Omdat we willen investeren in de ontwikkeling van de vaardigheden en competenties van onze KPMG-professionals maakt KPMG gebruik van een permanente leeromgeving en staan we achter een echte coaching cultuur.

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 opdrachtteam 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.



4.7.1.1 Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaars

De opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (EQC) is een belangrijk onderdeel van KPMG's kwaliteitsraamwerk. 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.

Een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling geeft redelijke zekerheid dat het team significante risico's, inclusief fraude-risico's, adequaat geïdentificeerd heeft en de auditprocedures opgesteld en uitgevoerd heeft om deze aan te pakken.

Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaars moeten voldoen aan specifieke criteria op het vlak van training en ervaring om een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling te kunnen uitvoeren voor een specifieke opdracht. Deze beoordelaars zijn onafhankelijk van het opdrachtteam en de controlecliënt en hebben de adequate ervaring en kennis om een objectieve beoordeling uit te kunnen voeren van de meer kritische beslissingen en oordelen genomen door het opdrachtteam alsook van de geschiktheid van de financiële staten.

De audit is slechts voltooid indien de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar ervan overtuigd is dat alle significante vragen die waren gerezen, opgelost werden, hoewel de Opdrachtverantwoordelijke finaal verantwoordelijk is voor het oplossen van kwesties omtrent auditing en accounting.

KPMG probeert onafgebroken om de rol van de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar in de controlewerkzaamheden van de lidfirma's te versterken en te verbeteren, we hebben een aantal acties genomen om dit te ondersteunen door toonaangevende richtlijnen te voorzien, door specifieke beoordelingsvereisten in de auditworkflow op te nemen en door beleidslijnen te ontwikkelen die betrekking hebben op de erkenning, aanstelling en ontwikkeling van opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaars.

4.7.1.2 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 op basis van de verrichte controle.

Voor het opstellen van de commissarisverslagen hebben de Opdrachtverantwoordelijken toegang tot uitgebreide

rapporteringsrichtlijnen en technische ondersteuning via consultatie met DPP, in het bijzonder wanneer significante zaken aan de gebruikers van het commissarisverslag moeten worden gerapporteerd zoals bijvoorbeeld een wijziging aan de opinie of door de opname van een reserve ("emphasis of matter" of "other matter" paragraaf of een "key audit matters" paragraaf).

4.7.1.3 Opdrachtdocumentatie

Onze auditdocumentatie wordt verzameld en vervolledigd conform de tijdslijn die vastgelegd wordt door de beleidslijnen van de Firma en de auditnormen en we hebben administratieve, technische en fysieke waarborgen geïmplementeerd om de vertrouwelijkheid en integriteit van zowel cliëntgegevens als bedrijfsgegevens te beschermen.

4.7.1.4 Inzichtelijke, open en eerlijke tweerichtingscommunicatie

Tweeërchtingscommunicatie met de met governance belaste personen (vaak geïdentificeerd als het auditcomité) 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. 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.

"Audit Committee Institute" (ACI) en "Board Leadership Center" (BLC)

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 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 auditcomités (zoals cyber veiligheid en bedrijfscultuur) en biedt hen, via een uitgebreid programma van technische updates en bewustmakingsseminaries, de mogelijkheid om netwerken te vormen.



Verder bouwend op het ACI biedt het [Board Leadership Center \(BLC\)](#) ondersteuning en begeleiding aan bestuurders en degenen die nauw met hen samenwerken. Het BLC biedt bestuurders een plaats binnen een gemeenschap van collega's op bestuursniveau met toegang tot actuele seminars en 'lunch and learn' Board Academy-sessies, waardevolle hulpmiddelen, nieuwe inzichten en levendige en boeiende netwerkmogelijkheden. Het beoogt bestuursleden uit te rusten met de juiste tools om zeer effectief te zijn in hun rol en zich te concentreren op de kwesties die er echt toe doen voor hen en hun ondernemingen.

"IFRS Institute"

KPMG's wereldwijde "IFRS Institute" verstrekt informatie en middelen om de Firma, bestuurders en leden van auditcomités, leidinggevend, management, betrokken partijen en vertegenwoordigers van de publieke sector inzicht te geven in en toegang te geven tot 'thought leadership' over het evoluerende wereldwijde financiële rapporteringsraamwerk.

[4.7.2 Confidentialiteit van de cliëntgegevens, informatiebeveiliging en beveiliging van persoonsgegevens](#)

Hoe belangrijk het bewaken van de vertrouwelijkheid van cliëntgegevens is, blijkt uit verschillende mechanismen die in dit kader werkzaam zijn zoals de "KPMG Global Code of Conduct", de gedragscode van de Firma, 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 het volledige KPMG-personeel.

4.8 Streven naar permanente verbetering

KPMG engageert zich om de kwaliteit, consistentie en efficiëntie van KPMG-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 overkoepelende systeem van kwaliteitscontrole te ontwikkelen, te implementeren en te rapporteren.

De integrale kwaliteitszorg- en monitoringprogramma's (voor meer informatie zie sectie 4.8.1) worden wereldwijd beheerd en zijn consistent in hun aanpak over alle 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 neemt passende maatregelen.

[4.8.1 Interne monitoring en compliance programma's](#)

Interne monitoring

De monitoringprogramma's van de Firma beoordelen:

- de overeenstemming van de opdrachtuitvoering met de toepasselijke normen en wetgeving en de belangrijkste beleidslijnen en procedures van KPMG International; en
- de overeenstemming met de belangrijkste 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.

Onze interne monitoringprogramma's dragen ook bij tot de beoordeling van de vraag of ons systeem van kwaliteitsbeoordeling naar behoren is ontworpen, effectief is geïmplementeerd en effectief werkt.

De interne monitoringsprogramma's omvatten:

- "Quality Performance Reviews" (QPR) en het "Risk Compliance Program" (RCP) welke jaarlijks binnen de functies Audit, Tax & Legal, Advisory en Accounting worden uitgevoerd; en
- een functie-overstijgend "Global Compliance review" (GCR)-programma waarbij firma's geselecteerd worden voor review met verschillende tussenpozen, gebaseerd op geïdentificeerde risicocriteria.

De algemene resultaten en lessen die uit de programma's naar voren komen, worden intern gecommuniceerd en passende maatregelen worden genomen op lokaal, regionaal en wereldwijd niveau.

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

Elke Opdrachtverantwoordelijke wordt in het algemeen minstens eens om de drie jaar beoordeeld. 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 audit QPR-reviews van een firma 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 reviewteams behoren senior- level ervaren lead reviewers die onafhankelijk zijn van de firma 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 rigoureu 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

Bevindingen op basis van het QPR Programma worden meegedeeld aan onze professionals via schriftelijke mededelingen, interne opleidingen en regelmatige vergaderingen met partners, principals, directors, managers en personeelsleden. Deze gebieden 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 KPMG-firma’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 documenteren, evalueren en monitoren van de mate waarin het kwaliteitscontrolesysteem van KPMG Bedrijfsrevisoren in overeenstemming is met de beleidslijnen van “Global Quality & Risk Management” (GO&RM) 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 KPMG Bedrijfsrevisoren en haar medewerkers voldoen aan relevante professionele normen en toepasselijke regel- en wetgeving.

Waar tekortkomingen worden vastgesteld zijn we verplicht actieplannen op te stellen en om de status van elk verbeterpunt op te volgen.

“Global Compliance Review” (GCR)

Elke KPMG-firma wordt, met verschillende tussenpozen gebaseerd op geïdentificeerde risicocriteria, onderworpen aan een GCR die uitgevoerd wordt door het GCR-team van KPMG International dat onafhankelijk is van de lidfirma.

Het GCR-team dat de reviews uitvoert is onafhankelijk van KPMG Bedrijfsrevisoren, is objectief, en heeft kennis van zaken betreffende de “Global Quality & Risk Management” beleidslijnen.

GCR’s beoordelen de naleving met geselecteerde beleidslijnen en procedures van KPMG International en delen ‘best practices’ met de lidfirma’s.

De GCR geeft een onafhankelijke evaluatie van:

- het engagement van een firma voor kwaliteit en risicobeheer (“Tone at the top”) en de mate waarin de algemene structuur, bestuur en financiering dit engagement ondersteunen en versterken;
- de naleving door een firma van de beleidslijnen en procedures van KPMGI; en
- de robuustheid waarmee een firma haar RCP uitvoert.

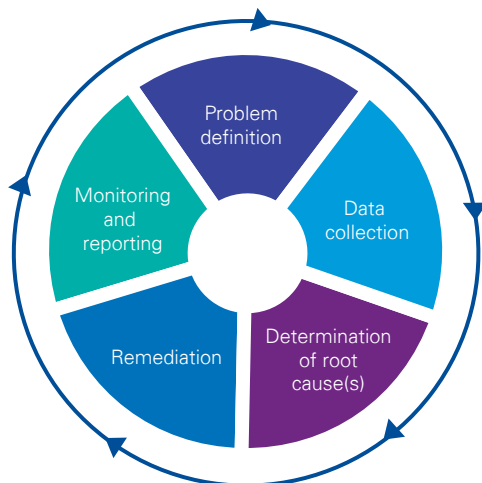


KPMG Bedrijfsrevisoren ontwikkelt actieplannen in antwoord op alle GCR-vaststellingen die aangeven dat verbetering vereist is en stemt deze af met het GCR-team. Onze voortgang op de actieplannen wordt gemonitord door het "Global GCR Central Team". Resultaten worden gerapporteerd aan de GQ&RM Steering Group, en indien nodig, aan het relevante leiderschap binnen KPMG International en de regio.

"Root Cause Analysis" (RCA)

De Firma voert 'root cause' analyses uit om kwesties in verband met auditkwaliteit te identificeren en aan te pakken om te vermijden dat ze opnieuw voorkomen en 'good practices' als deel van permanente verbetering te helpen identificeren.

De Global RCA 5 stappen principes zijn als volgt:



Het is de verantwoordelijkheid van alle KPMG-firma's om RCA te doen en daarbij gepaste remediërsplannen 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'. Onze QRM Partner monitort hun implementatie.

4.8.2 Aanbevelingen voor verbetering

Door middel van de Global Audit Quality Council and GQ&RM Steering Group reviewt KPMG International op wereldwijd niveau de resultaten van de kwaliteitsmonitoringprogramma's, de 'root causes' en de geplande remediërsacties van de lidfirma's en ontwikkelt ze bijkomende wereldwijde remediërende acties wanneer nodig.

De wereldwijde remediërsacties welke ontwikkeld worden door KPMG International zijn gericht op het veranderen van cultuur en gedrag over de wereldwijde organisatie heen en op het aansporen tot consistentie in het functioneren van engagement teams binnen de KPMG-firma's. Deze remediërsacties 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 de wereldwijde organisatie.

4.8.3 Externe feedback en dialoog

4.8.3.1 Toezichthouders

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. Bijgevolg is de Firma onderworpen aan inspectie door het College van toezicht op de bedrijfsrevisoren (CTR). Als onderdeel van haar inspecties evalueert het CTR de kwaliteitscontrolesystemen en beoordeelt ze de geselecteerde opdrachten. De eerste kwaliteitscontrole uitgevoerd door het CTR vond plaats in 2018-2019. Het eindrapport van deze inspectie werd ons in juni 2019 toegezonden.

De Firma heeft de bevindingen en aanbevelingen van het vertrouwelijk rapport, dat werd 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 in de hele organisatie aan te pakken. Op regionaal niveau gaan we ook regelmatig in dialoog met vertegenwoordigers van de "Committee of European Auditing Oversight Bodies" (CEAOB) – vroeger gekend als de "European Audit Inspection Group" (EAIG) – en van de "ASEAN Audit Regulators Group" (AARG).

4.8.3.2 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.

4.8.3.3 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 atteringsdiensten, andere atteringsdiensten 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)	2020	2019
KPMG Bedrijfsrevisoren	76,7	73,1
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	36,5
Wettelijk verplichte controleopdrachten - andere entiteiten	26,5	23,8
Toegestane niet-controlediensten voor controleklanten	5,1	5,0
Niet-controlediensten aan andere entiteiten (= niet-controleklanten)	7,4	7,8
Andere lidfirma's van KPMG in België	143,3	133,9
KPMG Advisory	68,1	65,7
KPMG Tax & Legal Advisers	51,8	49,7
KPMG Accountants	11,4	11,0
KPMG Deal Advisory	10,8	6,5
KPMG Certification	0,1	0,0
KPMG Eurometropole	0,2	0,2
KPMG Tax Services	0,9	0,8
TOTAAL	220,0	207,0
Belangrijkste cijfers van KPMG Bedrijfsrevisoren (in miljoen euro met uitzondering van VTE en Partners)	2020	2019
Opbrengsten	76,7	73,1
Totale activa	50,0	38,6
Eigen vermogen	2,1	2,2
Totale verplichtingen	48,0	36,3
Groei	6,3%	4,3%
Voltijds equivalenten (VTE)	425	474
Partners	26	24



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 de Advisory Board na een evaluatie door de Head of Function van de prestatie 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 niet bezoldigd voor de niet-controlediensten die aan hun controlecliënten worden verkocht.

De Advisory Board 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 de Advisory Board 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 ORM Partner.



7. Beschrijving van het netwerk

7.1 Juridische structuur

Juridische structuur voor het boekjaar beëindigd op 30 september 2020



KPMG Bedrijfsrevisoren is aangesloten bij KPMG International Cooperative ("KPMG International"). KPMG International is een Zwitserse coöperatieve met rechtspersoonlijkheid naar Zwitsers recht. Voor 1 oktober 2020 was het de coördinerende entiteit voor het netwerk en de entiteit waarmee alle ledenfirma's van de KPMG-organisatie verbonden dienden te zijn. Nadere gegevens over KPMG International en haar bedrijfsactiviteiten, inclusief onze relatie met KPMG International voor het boekjaar dat eindigt op 30 september 2020, zijn terug te vinden in sectie 7 van dit Transparantieverlag en in de sectie 'Governance and leadership' van het [2019 KPMGI Transparency Report](#).

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

Op grond van hun lidmaatschapsovereenkomsten met KPMG International zijn de lidfirma's verplicht om te voldoen aan de beleidslijnen van KPMG International, inclusief de kwaliteitsstandaarden die bepalen hoe ze werken en hoe ze diensten verlenen aan klanten om doelmatig te kunnen concurreren. Dit omvat professioneel en financieel stabiel zijn, het hebben van een eigendoms-, bestuurs- en managementstructuur die continuïteit, stabiliteit en succes op de lange termijn garandeert, het kunnen voldoen aan de beleidslijnen uitgevaardigd door KPMG International, alsook het toepassen van wereldwijde strategieën, delen van middelen (inkomend en uitgaand), bedienen van multinationale klanten, beheren van risico's en inzetten van wereldwijde methodologieën en tools.

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 tussenpersoonrelatie of een partnerschap. Geen enkele lidfirma van het netwerk is gemachtigd om KPMG International of enig andere lidfirma van het netwerk te verplichten of te verbinden ten aanzien van derde partijen. KPMG International is evenmin gemachtigd om een lidfirma van het netwerk te verplichten of te verbinden.

De naam van elke auditfirma die lid is van de KPMG-organisatie en de EU/EER landen waarin elke firma gekwalificeerd is als wettelijke auditor of waar zij haar statutaire zetel, centrale administratie of hoofdvestiging heeft, is beschikbaar in appendix A4.

Juridische structuur vanaf 1 oktober 2020



Op 1 oktober 2020 zijn KPMG Bedrijfsrevisoren en alle andere KPMG-firma's een nieuw lidmaatschap aangegaan met bijhorende documenten met als belangrijkste gevolg dat alle KPMG-lidfirma's in de KPMG wereldwijde organisatie lid zijn geworden van, of andere juridische banden hebben met, KPMG International Limited, een 'private English company limited by guarantee'. KPMG International Limited treedt op als coördinerende entiteit ten behoeve van de KPMG-lidfirma's. Zij verleent geen professionele diensten aan cliënten. Professionele diensten aan cliënten worden uitsluitend verleend door lidfirma's.

Meer details over de herziene wettelijke en bestuurlijke regelingen voor de wereldwijde KPMG organisatie vanaf 1 oktober 2020 zijn te vinden in het hoofdstuk 'Governance and leadership' van het [2020 KPMG International Transparency Report](#).

KPMG International Limited en de KPMG-lidfirma's zijn geen wereldwijd samenwerkingsverband, 'single firm', multinationale onderneming, joint venture, of in een



principaal- of agentrelatie of partnerschap met elkaar. Geen enkele lidfirma heeft de bevoegdheid om KPMG International Limited, één van zijn gelieerde entiteiten of een andere lidfirma te verplichten of te verbinden ten opzichte van derden, noch heeft KPMG International of één van zijn gelieerde entiteiten een dergelijke bevoegdheid om een lidfirma te verplichten of te verbinden.

Totale inkomsten gerealiseerd door auditfirma's in de EU/EER als gevolg van de wettelijke controle van jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekeningen⁵



De geaggregeerde inkomsten gegenereerd door KPMG-firma's uit EU- en EER-lidstaten als gevolg van de wettelijke controle van jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekeningen, bedroeg EUR

2,8 miljard tijdens het boekjaar afgesloten op 30 september 2020. De in de EU/EER geaggregeerde omzetcijfers worden voorgesteld volgens de op dit ogenblik best mogelijke berekeningswijze en vertaald tegen de gemiddelde wisselkoers geldend in de 12 maanden eindigend op 30 september 2020.

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 KPMG-firma is afzonderlijk verantwoordelijk voor haar management en de kwaliteit van haar werk. De lidfirma's verbinden zich tot een gemeenschappelijke set van KPMG Waarden (zie Appendix 3).

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

aan de wereldwijde KPMG-organisatie kan worden beëindigd indien, onder andere, de firma niet heeft voldaan aan de beleidslijnen bepaald door KPMG International of aan 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 lidfirma's.

De Global Council verkiest onder meer de Global Chairman 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 61 KPMG-firma's die conform het Zwitserse recht de 'leden' van KPMG International zijn. Sublicentiehouders⁶ 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 wereldwijde strategie goedkeuren, het KPMG-merk en haar reputatie beschermen en versterken, toezicht uitoefenen op het Global Management Team, en beleidslijnen goedkeuren waaraan de KPMG-firma's moeten voldoen.

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

⁵ 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 klanteninkomsten.

⁶ Tenzij anders vermeld, omvatten de woorden 'lidfirma' of 'KPMG-lidfirma' in dit Transparantieverslag het volgende:

- De entiteiten die volgens Zwitsers recht lid zijn van KPMG International omdat KPMG International een Zwitserse coöperatieve is (d.w.z. vergelijkbaar met aandeelhouders, hoewel KPMG International geen aandelenkapitaal heeft en daarom alleen leden heeft en geen aandeelhouders).
- Die entiteiten ('sublicentiehouders') die geen lid zijn van KPMG International volgens de Zwitserse wet, maar nog steeds juridische overeenkomsten hebben gesloten met KPMG International en ook een entiteit die 'lid' is.



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 3 andere senior partners van lidfirma's.

De lijst van de leden van de Global Board, op datum van oktober 2020 is beschikbaar op <https://home.kpmg/xx/en/home/about/who-we-are/our-leadership.html>.

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 Executive Committee, en het samen formuleren van aanbevelingen aangaande de wereldwijde strategie aan de Global Board ter harer goedkeuring. Het Global Management Team ondersteunt ook de lidfirma's in hun uitvoering van de globale strategie en ziet erop toe hen verantwoording te laten afleggen op het vlak van hun engagementen.

Het wordt geleid door de Voorzitter (Global Chairman) en omvat de Chief Operating Officer, de Global Chief Administrative Officer, global verantwoordelijken voor de verschillende functies en infrastructuur, de Global Head of Quality, Risk and Regulatory en de General Counsel.

De lijst van de leden van het Global Management Team, op datum van oktober 2020 is beschikbaar in de sectie '[Leadership](#)' op KPMG.com.

Global Steering Groups

Er is een Global Steering Group voor elk belangrijk functie- en infrastructuurgebied, deze wordt voorgezeten door het relevante lid van het Global Management Team, en samen assisteren zij het Global Management Team bij het zich kwijten van haar verantwoordelijkheden. In het bijzonder werken de Global Audit Steering Group en de Global Quality & Risk Management Steering Group nauw samen met het regionaal en lokaal leiderschap om:

- gepaste beleidslijnen in verband met audit en kwaliteit/risicobeheer op te stellen en communicatie ervan te bewerkstelligen;
- effectieve en efficiënte risicoprocessen om auditkwaliteit te promoten mogelijk te maken en te ondersteunen;
- strategie-implementatie in de auditfuncties van de lidfirma's te bevorderen en ondersteunen, inclusief normen voor auditkwaliteit; en

- auditkwaliteitskwesties te beoordelen en op te volgen, met inbegrip van deze die voortvloeien uit kwaliteitsbeoordelingsprogramma's en reviews door toezichhoudende overheden, en op "best practices" te focussen die het aantal bevindingen van issues op het vlak van auditkwaliteit helpen verminderen.

De rol van de Global Audit Steering Group en de Global Quality & Risk Management stuurgroep wordt meer in detail beschreven in sectie 'Governance and leadership' van het [2019 KPMGI 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, 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 sectie 'Governance and leadership' van het [2019 KPMGI Transparency Report](#).

7.5 Area Quality & Risk Management Leaders

De Global Head of Quality, Risk and Regulatory benoemt de Area Quality & Risk Management Leaders (ARLs) die een regelmatige en continue monitoring- en consultatiefunctie vervullen om de effectiviteit te beoordelen van de inspanningen en processen van een lidfirma om significante risico's die het KPMG-merk kunnen schaden te identificeren, te beheren en te rapporteren.

Belangrijke activiteiten van de ARL, inclusief de geïdentificeerde deficiënties bij lidfirma's en de daaraan gerelateerde reactie/remediëring door de lidfirma, worden gerapporteerd aan de leiding van GQ&RM.

De doelstellingen van de rol van ARL bestaan erin:

- de leidinggevenden van GQ&RM-leadership te assisteren bij het monitoren van de kwaliteits- en risicobeheeractiviteiten van de lidfirma's;
- samen te werken met het GQ&RM-leiderschap en het "International Office of General Counsel" (IOGC) bij belangrijke merk- en juridische risicoproblemen om te helpen zorgen dat zaken op de juiste manier worden afgehandeld; en
- te assisteren in bij het monitoren van de effectiviteit waarmee de firma's belangrijke kwesties remediëren, inclusief de vaststelling van de oorzaken van ernstige kwaliteitsincidenten.



8. 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 van KPMG Bedrijfsrevisoren 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 4.8.1 en onze lokale programma's inzake nalevingscontrole); en
- de bevindingen van inspecties door toezichthouders en daaropvolgende opvolgings- en/of remediërsacties.

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 2020.

Verder bevestigt de Head of Audit dat ook de naleving van de beleidslijnen inzake onafhankelijkheid gedurende het boekjaar afgesloten op 30 september 2020 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
29 januari 2021



A1 Belangrijkste rechtspersonen en aard van de activiteiten

NAAM VAN DE RECHTSPERSOON	JURIDISCHE STRUCTUUR OP 30/09/2020	AAN TOEZICHT ONDERWORPEN	AARD VAN DE ACTIVITEITEN
KPMG Bedrijfsrevisoren**	Belgische coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	Belgisch toezicht inzake controles	Controlediensten
KPMG Belastingconsulenten en Juridische Adviseurs	Belgische coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	Belgisch toezicht inzake financiële verslaggeving en fiscaliteit	Fiscale en juridische diensten
KPMG Accountants	Belgische coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	Belgisch toezicht inzake financiële verslaggeving en fiscaliteit	Accountingdiensten
KPMG Advisory**	Belgische coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	Nee	Adviesdiensten
KPMG Deal Advisory**	Belgische coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	Nee	Adviesdiensten
KPMG Tax Services	Belgische 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
KPMG Eurometropool*	Belgische besloten vennootschap (BV)	Nee	Grensoverschrijdend advies
KPMG Belgium**	Belgische coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	Nee	Holding

* sinds 01/01/2020

** vanaf 01/10/2020: Belgische besloten vennootschap (BV)



A2 Organisaties van openbaar belang

Hieronder volgt de lijst van organisaties van openbaar belang waaraan KPMG Bedrijfsrevisoren controlediensten heeft verleend en waarvoor ze een commissarisverslag heeft opgesteld voor het boekjaar

afgesloten op 30 september 2020. De term 'organisatie van openbaar belang' wordt gedefinieerd conform het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

Beursgenoteerde ondernemingen

AGFA-GEVAERT
BELGIAN LION
D'IETEREN
ELIA GROUP SA (FKA ELIA SYSTEM OPERATOR)
EURONAV
GHELAMCO INVEST
KBC ANCORA
KINEPOLIS GROUP
ORANGE BELGIUM
PICANOL
SCHEERDERS VAN KERCHOVE'S VER.FABRIEKEN
TELENET GROUP HOLDING
TESSENDERLO GROUP
WERELDHAVE BELGIUM
X-FAB SILICON FOUNDRIES

Banken en verzekeringsmaatschappijen

ALPHA INSURANCE
ASSURANCES CONTINENTALES - CONTINENTALE VERZEKERINGEN
BANQUE TRANSATLANTIQUE BELGIUM
CREDENDO SHORT TERM NON EU RISKS
CURALIA
DAS RECHTSBIJSTAND
DKV BELGIUM
ERGO INSURANCE
ING BELGIUM
JUSTITIA
MS AMLIN INSURANCE
NN INSURANCE BELGIUM
PARTNERS ASSURANCES -VERZEKERINGEN
P&V VERZEKERINGEN
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

Onze Waarden vertegenwoordigen waar we in geloven en wat belangrijk is voor ons als organisatie. Ze sturen ons dagelijks gedrag, informeren ons over hoe we

handelen, de beslissingen die we nemen en hoe we met elkaar, onze klanten, de bedrijven die we controleren en al onze stakeholders werken.

Integriteit

We doen wat juist is.

Uitmuntendheid

We stoppen nooit met leren en verbeteren.

Moed

We denken en handelen moedig.

Samen

We respecteren elkaar en putten kracht uit onze verschillen.

Voor beter

We doen wat belangrijk is.

Onze Waarden geven uitdrukking aan de aloude kernopvattingen van onze organisatie, en in 2020 is de taal aangepast om ze gedurfder, eenvoudiger en gedenkwaardiger te maken, zodat ieder van ons ze elke dag weer tot leven kan brengen.



A4 Overzichtslijst KPMG auditfirma's in EU/EER

Situatie per 1 oktober 2020

De 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/EC. 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/EC van de Commissie.

De lijst werd opgesteld door KPMG International Limited, een 'company limited by guarantee', opgericht in Engeland en Wales, welke geen professionel diensten aan cliënten levert. Voor zover we weten is de lijst correct op 1 oktober 2020. KPMG International Limited 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 (Wien)
Austria	KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft (Linz)
Austria	KPMG Niederösterreich GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
Belgium	KPMG Bedrijfsrevisoren / KPMG Réviseurs d'Entreprises
Bulgaria	KPMG Audit OOD
Croatia	KPMG Croatia d.o.o. za reviziju
Cyprus	KPMG
Cyprus	KPMG Limited
Czech Republic	KPMG Česká republika Audit, s.r.o.
Denmark	KPMG P/S
Estonia	KPMG Baltics OÜ
Finland	KPMG Oy Ab
Finland	KPMG Julkistarkastus Oy
France	KPMG Associés S.A.
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 Ouest S.A.S.
France	KPMG Audit Paris et Centre S.A.S.

Brief van de
Head of AuditWie
we zijnOnze
structuur en
governanceSysteem van
kwaliteits-
beheersingFinanciële
informatieBezoldiging
van de
partnersBeschrijving
van het
netwerkVermelding
aangaande het
intern beheer-
systeem

Bijlagen

Location	Firm Name
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 Fiduciaire de France
France	KPMG SA
France	SALUSTRO REYDEL S.A.
Germany	KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Germany	KPMG Bayerische Treuhandgesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft
Gibraltar	KPMG Limited
Greece	KPMG Certified Auditors A.E.
Greece	KPMG Auditing A.E.
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 AS
Liechtenstein	KPMG (Liechtenstein) AG
Lithuania	'KPMG Baltics' UAB
Luxembourg	KPMG Luxembourg
Malta	KPMG
Netherlands	KPMG Accountants N.V.
Norway	KPMG Holding AS
Norway	KPMG AS
Poland	KPMG Audyty Services Sp z o.o.
Poland	KPMG Audyty Sp. Z ograniczoną odpowiedzialnością
Poland	KPMG Audyty Sp. Z ograniczoną odpowiedzialnością Spółka 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

home.kpmg/be
home.kpmg/socialmedia



De in dit document opgenomen informatie is van algemene aard en heeft niet tot doel de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit te behandelen. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst correct zal blijven. Daarom adviseren wij u geen beslissingen te nemen op grond van deze informatie tenzij na het inwinnen van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2021 KPMG Bedrijfsrevisoren, een Belgische BV/SRL en lid van de KPMG wereldwijde organisatie van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een "private English company limited by guarantee". Alle rechten voorbehouden.