

Deloitte.

Boardletter 2014

Gemeente Neerijnen

Arnhem, 9 februari 2015





Aan de gemeenteraad
van de gemeente Neerijnen
Postbus 30
4180 BA WAARDENBURG

Deloitte Accountants B.V.
Meander 551
6825 MD Arnhem
Postbus 30265
6803 AG Arnhem
Nederland

Tel: 088 288 2888
Fax: 088 288 9777
www.deloitte.nl

Onderwerp

Boardletter 2014

Behandeld door

A.C.M. Vroom MSc.
088 – 288 3793

Datum

9 februari 2015

Geachte leden van de gemeenteraad,

Wij hebben de interim-controle voor de gemeente Neerijnen uitgevoerd. Deze controle is primair gericht op de analyse en evaluatie van de interne beheersingsomgeving en de daarin opgenomen maatregelen van interne controle. In onze boardletter zijn onze bevindingen en aanbevelingen terzake opgenomen. Tevens heeft deze controle als doelstelling om de aandachtspunten voor de jaarrekening 2014 te signaleren en onder uw aandacht te brengen.

Volledigheidshalve merken wij op dat onze analyse en evaluatie is uitgevoerd in het kader van de door uw raad verstrekte opdracht tot controle van de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door ons toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen nemen wij de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken en het getrouwe beeld van de jaarrekening en de rechtmatige totstandkoming van de baten, lasten en balansmutaties, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden.

Inherent aan de opdracht tot controle van de jaarrekening hebben de risico-inschattingen echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing. Hierdoor is onze analyse en evaluatie beperkter dan dat deze zou zijn geweest in het kader van een opdracht tot het geven van een oordeel over de opzet, het bestaan, de effectiviteit en de efficiency van de interne beheersing als geheel en bestrijkt daarom niet noodzakelijkerwijze alle in de interne organisatie vervatte aandachtspunten.

Wij merken op dat de inhoud van deze brief op 15 januari 2015 is besproken met onder andere de wethouder financiën en de gemeentesecretaris en niet zonder onze toestemming aan derden mag worden verstrekt.

De bevindingen en aanbevelingen dienen te worden gelezen als constructieve aanwijzingen voor het college als onderdeel van het continue proces van het veranderen en verbeteren van de beheersing van de bedrijfsvoering en de kwaliteit van de jaarrekening. Zoals in de boardletter is aangegeven zijn de richtlijnen voor accountantscontrole aangescherpt. Dit heeft ook gevolgen voor uw gemeente. De eisen die aan de kwaliteit van de bedrijfsvoering worden gesteld zijn hoger. In deze boardletter gaan wij hier nadrukkelijk op in. Het beeld kan ontstaan dat uw gemeente ten opzichte van vorige jaren qua kwaliteit van het planning- en control instrumentarium achteruit is gegaan. Dat is niet het geval. Alleen ligt de lat waartegen wij dat instrumentarium hebben afgezet hoger.

Graag willen wij deze rapportage nader met u bespreken.

Hoogachtend,

Deloitte Accountants B.V.

M.C.J.M. Bekker RA

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

Bestuurssamenvatting	5
Bevindingen interne beheersing	9
Bijlagen	12
Bijlage A: Overige onderwerpen en actualiteiten	13
Bijlage B: Reikwijdte van de controle 2014	14
Bijlage C: Disclaimer en beperking in gebruik	15

Bestuurssamenvatting

Bestuurssamenvatting

Inleiding	<p>Met de opdrachtbevestiging van 28 januari 2015 heeft u ons opdracht gegeven tot het controleren van de jaarrekening 2014. De reikwijdte van onze controle staat omschreven in de opdrachtbevestiging en is samengevat opgenomen in bijlage B bij deze boardletter.</p> <p>Onze risicoanalyse en de daarop gebaseerde controleaanpak richten zich niet uitsluitend op de jaarrekening zelf, maar ook op het systeem van interne beheersing. Hoe beter dat systeem functioneert, hoe meer zekerheid er bestaat dat de opgeleverde informatie betrouwbaar is, zowel tussentijds als bij de jaarrekening. Omdat deze interne beheersing het gehele jaar goed dient te functioneren, hoeven wij met de aanvang van onze controle niet te wachten totdat de jaarrekening gereed is. Onze controle vindt daarom voor een belangrijk deel al in de tweede helft van het boekjaar plaats.</p>	Bijlage A
Bevindingen interne beheersing	<p>Gemeenten bevinden zich thans in een uitdagende omgeving. Er komt de komende jaren veel op uw gemeente af. Ook de gemeente Neerijnen is geconfronteerd met de effecten van de economische crisis en u heeft veel tijd en energie geïnvesteerd in de nieuwe taken op het gebied van jeugd, zorg en participatie. Ontwikkelingen die uw financiële situatie raken en organisatorisch zodanig geïmplementeerd moeten zijn, dat het betrouwbare sturings- en verantwoordingsinformatie voor de raad oplevert. Dit vraagt veel van het college en de ambtelijke organisatie van de gemeente Neerijnen.</p> <p>Een andere ontwikkeling is dat de eisen aan de accountantscontrole zijn toegenomen. Dit als gevolg van aanscherping van de controlerichtlijnen en de interpretatie daarvan door toezichhouders. De maatregelen die worden getroffen om de kwaliteit van accountantscontrole te verbeteren hebben ook invloed op uw organisatie en op onze controle bij uw gemeente. Zo is de interpretatie van de Controle- en overige standaarden (COS), die accountants toe dienen te passen in hun controlewerkzaamheden, op veel onderdelen aangescherpt; de lat ligt zogezegd hoger. Dit heeft als gevolg dat het aantal bevindingen ten aanzien van de interne beheersing van uw gemeente in 2014 is toegenomen. Deels wordt dit overigens ook veroorzaakt door ziekte van medewerkers op sleutelposities binnen uw organisatie. Dit maakt uw organisatie gelet op de omvang ervan kwetsbaar. Overigens constateren wij dat uw gemeente binnen de mogelijkheden die er zijn verbeterpunten op het gebied van interne beheersing actief implementeert en opvolgt.</p> <p>Wij hebben tijdens de in december 2014 uitgevoerde interimcontrole de procesrisico's onderzocht, waarbij wij ons primair hebben gericht op de opzet, het bestaan en (waar mogelijk en relevant) de werking van maatregelen van administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB), voor zover van belang voor onze controle op de betrouwbaarheid van de in de jaarrekening opgenomen gegevens.</p> <p>Wij identificeren vanuit onze interim-controle drie belangrijke aandachtsgebieden voor uw gemeente, te weten: gevolgen van de maatschappelijke visie op 'audit quality', de aanscherping van controls en de uitrol van de 3 decentralisaties. Daarnaast zien wij een aantal attentiepunten voor de jaarrekeningcontrole, hierover hebben wij een apart hoofdstuk opgenomen.</p>	Pagina 9

Bestuurssamenvatting

Veranderde visie op audit quality

Vanuit de verscherpte visie van de maatschappij op 'audit quality' mogen wij niet onverkort steunen op controlemaatregelen die niet of onvoldoende beschreven zijn. Ook mogen wij niet langer steunen op de werkzaamheden die de interne controlefunctie binnen uw gemeente uitvoert ten aanzien van de toetsing van de naleving van de rechtmatigheid. Deze aanscherping is zeer recent en vraagt meer van zowel uw bedrijfsvoering als van uw accountant. Daar waar wij niet kunnen steunen op de interne beheersing, zijn wij gehouden meer gegevensgerichte werkzaamheden uit te voeren. Met uw ambtelijke organisatie vindt afstemming plaats om deze veranderde situatie zo pragmatisch mogelijk op te vangen.

Interne beheersing

Wij hebben geconcludeerd dat de administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB) binnen de gemeente Neerijnen nog verbeterpunten bevat. De consequentie hiervan is dat aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Uw ambtelijke organisatie heeft hier op basis van onze input al een start mee gemaakt. De mogelijkheid tot het verbeteren van de interne beheersing staat bij u op de agenda.

Wij hebben geconstateerd dat de huidige beschrijvingen van de interne beheersingsmaatregelen bij uw gemeente veelal niet actueel zijn en/of qua beschrijving niet voldoen aan de eisen vanuit een verscherpte focus op audit quality, voor wat betreft de zogenoemde '6 W-vragen': wie doet wat, waarom, wanneer, waarmee en met welk doel? Wij adviseren en verzoeken u de beschrijvingen te actualiseren, wat een aangescherpt inzicht kan opleveren van de risico's en eventuele leemtes in de interne beheersing en waarmee een directe relatie kan worden gelegd naar het risicomanagement in de organisatie. Wij hebben een nadere handreiking hiertoe aan de ambtelijke organisatie verstrekt.

Uitrol 3D-s

De decentralisatie van de drie zorgtaken zal in 2014 en 2015 een belangrijke investering van uw gemeente vragen. Vanuit het oogpunt van de bedrijfsvoering is een drietal zaken belangrijk, namelijk de inrichting van de interne beheersing / interne controles, de kwaliteit van de informatievoorziening alsmede de inrichting en het beheer van de applicaties en automatiseringsomgeving relevant voor de uitvoering van de gedecentraliseerde taken.

Inzake de interne beheersing en de kwaliteit van de informatievoorziening bent u in belangrijke mate afhankelijk van derden op het moment dat u taken uitbestedt. Hierbij is het periodiek monitoren van de naleving van afspraken van groot belang.

Op verzoek van het ministerie voeren wij een eenmalig onderzoek uit naar Iv3 3D. Hier maken wij separate afspraken over met u.

Bestuurssamenvatting

IT Audit	Ten tijde van de interim controle waren de werkzaamheden inzake de IT aspecten in het kader van de jaarrekeningcontrole nog niet afgerond. Wij rapporteren eventuele bevindingen hierover in het accountantsverslag bij de jaarrekening 2014, in het voorjaar van 2015.	-
Overige onderwerpen en actualiteiten	In het hoofdstuk overige onderwerpen gaan wij onder andere in op de frauderisicoanalyse, de wijzigingen in de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) en de belastingplicht voor overheidsbedrijven (Vpb).	Bijlage A

Bevindingen interne beheersing

Algemeen

Gemeenten zijn primair gericht op het vervullen van maatschappelijke taken en functies. Deze zijn onder meer gericht op het realiseren of in stand houden van voorzieningen, het realiseren of bereiken van bepaalde maatschappelijke effecten dan wel het uitvoeren van de wettelijke taken. Met bijvoorbeeld de begroting, de beleidsplannen en de subsidiebeschikkingen en -afspraken wordt nader invulling gegeven aan de te bereiken prestaties en effecten. Het maken van afspraken is één, maar het monitoren en bijsturen op deze prestaties en effecten is hierbij een essentiële vervolgstap. Uw gemeente heeft hierin als regisseur tussen partijen en als belangrijke opdrachtgever zowel intern alsook naar externe partijen een belangrijke rol. Vanuit dit oogpunt is de betrouwbaarheid van financiële informatie en verslaglegging van belang voor uw organisatie. De aanwezigheid van een adequaat intern beheersingssysteem is hiervoor de basis.

Op basis van onze bevindingen vanuit de interim-controle 2014 stellen wij vast dat voor meerdere processen nog een kwaliteitsslag te maken is.

Beschrijving interne beheersingsmaatregelen

De recente (economische) ontwikkelingen zorgen voor een stroomversnelling met zowel kansen als uitdagingen. Een goede interne beheersing geeft uw gemeente grip op het realiseren van uw doelen. De basis voor het inzicht in en de onderbouwing van de interne beheersing is een SMART-beschrijving van de interne beheersingsmaatregelen die uw gemeente heeft getroffen voor de belangrijkste processen

Een adequate procesbeschrijving bevat een beschrijving van de interne beheersingsmaatregelen die uw gemeente heeft getroffen, waarbij u antwoord geeft op de zogenoemde '6 W-vragen': wie doet wat, waarom, wanneer, waarmee en met welk doel? Een meer gedetailleerde toelichting hierop is opgenomen in de flyer 'Interne beheersing in de praktijk' die wij separaat aan u verstrekken.

Voor de huidige beschrijvingen van de interne beheersingsmaatregelen bij uw gemeente merken wij op dat deze veelal niet actueel zijn en/of qua beschrijving niet voldoen aan de eisen vanuit een verscherpte focus op audit quality. Wij adviseren u de huidige beschrijvingen te actualiseren op grond van de huidige inzichten. Een belangrijke bijkomstigheid van deze actualisatie is dat het de gemeente een aangescherpt inzicht kan opleveren van de risico's en eventuele leemtes in de interne beheersing, waarmee een directe relatie kan worden gelegd naar het risicomanagement in de organisatie.

Belangrijkste bevindingen

Met uw college zijn de detailbevindingen gedeeld. De belangrijkste zijn:

- Door onvoldoende controlemaatregelen in het betaalproces, kunnen onrechtmatige betalingen uitgevoerd worden. Dit ontstaat doordat betalingen gewijzigd kunnen worden ná het (in functiescheiding tot stand gekomen) akkoord dat in de financiële administratie gegeven wordt.
- Geen functiescheiding aanwezig in het proces van toekennen van subsidies. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat subsidies niet conform de geldende regelgeving verstrekt worden.
- U heeft geen inzicht in actuele tussentijdse cijfers, uw gemeente heeft alleen inzicht in begrotingswijzigingen. Hierdoor heeft uw organisatie maar ook u als gemeenteraad geen mogelijkheid om tussentijds te sturen.

- Bevoegdheden ten aanzien van memoriaalboekingen zijn onvoldoende afgeschermd, dit is een leemte in uw interne beheersing.

Het college is en blijft verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Steunen op interne audits (verbijzonderde interne controle)

Bij veel controle-opdrachten steunden wij op de uitkomsten van interne audits (verbijzonderde interne controlewerkzaamheden). De vereisten hiervoor zijn opgenomen in Controlestandaard 610 – Gebruik maken van de werkzaamheden van interne auditors. Deze standaard is inmiddels herzien en daarbij aangescherpt. De herziene standaard biedt meer duidelijkheid over wanneer en hoe externe accountants gebruik kunnen maken van de interne auditfunctie door een robuuster kader te geven voor de evaluatie en het gebruik van het werk van de interne auditfunctie van een entiteit.

De herziene Standaard geeft voorwaarden om het werk van de interne auditors te kunnen gebruiken bij onze controlewerkzaamheden, maar wil tegelijkertijd bovenmatig of oneigenlijk gebruik van deze werkzaamheden voorkomen.

Omdat de verbijzonderde interne controle bij uw gemeente (net als bij de meeste andere gemeenten) niet volledig voldoet aan de eisen zoals gesteld in Controlestandaard 610, kunnen wij niet langer gebruik maken van deze werkzaamheden. Dat wil niet zeggen dat de verbijzonderde interne controle geen nut meer heeft: het kan u handvatten blijven geven voor kwaliteitsverbetering van uw interne beheersing. Hierin denken wij graag met u mee, vanuit de gedachte 'niet meer steunen, maar *ondersteunen*'.

Bijlagen

Boardletter 2014
Gemeente Neerijnen

Bijlage A: Overige onderwerpen en actualiteiten

Frauderisicoanalyse

Als onderdeel van onze controle hebben wij het college verzocht inzicht te geven in haar inschatting van het risico dat de jaarrekening een materiële afwijking zou kunnen bevatten als gevolg van fraude, in de aard, omvang en frequentie van deze inschattingen, het proces dat de directie daarbij hanteert, alsook de communicatie daarover met het personeel en met het toezichthoudend orgaan. Wij hebben daarbij vastgesteld dat het maken en/of periodiek actualiseren van gerichte frauderisicoanalyses geen zichtbaar onderdeel vormt van de interne beheersingsomgeving en dat uit de administratie (notulen, beleidsdocumenten, et cetera) bijvoorbeeld geen vastleggingen blijken die het belang illustreren dat zij hecht aan het vermijden en ontdekken van fraude. Uw organisatie loopt hiermee het risico dat de interne beheersing kwetsbare plekken bevat die onopgemerkt blijven.

Wij vragen aandacht voor het periodiek uitvoeren van een frauderisicoanalyse door het management, de directie en het college van B&W. Hierin verwachten wij in ieder geval vanuit een tweetal invalshoeken een inschatting van de frauderisico's:

1. het risico van onrechtmatige onttrekkingen van geld en/of goederen aan de gemeente; en
2. het risico dat personen de financiële verslaggeving gebruiken om daar beter van te worden.

Wij hebben het college verzocht na het periodiek opstellen van de frauderisicoanalyse deze af te stemmen met (een afvaardiging van) de gemeenteraad en hiervan adequate vastlegging te maken.

Van de accountant wordt op grond van de regels van de beroepsorganisatie NBA een professioneel-kritische houding verwacht ten aanzien van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude. Ter invulling van deze professioneel-kritische houding zal de accountant een inschatting moeten maken van de frauderisico's, zich een beeld moeten vormen van de maatregelen van interne beheersing die de organisatie heeft getroffen om mogelijke fraudes van materieel belang te voorkomen en moeten bezien of deze maatregelen effectief zijn. Wanneer sprake is van een aanwijzing voor fraude, zal de accountant dit moeten communiceren met, afhankelijk van de aard van de fraude, de direct leidinggevende, het college en, in sommige gevallen (fraude in de top van de organisatie) en wanneer onvoldoende herstelwerkzaamheden worden ondernomen, de raad.

Om invulling te geven aan de eerdergenoemde verplichting hebben wij een fraudediscussie gevoerd binnen het controleteam en met vertegenwoordigers van uw gemeente, waarbij wij de nadruk hebben gelegd op de eventuele mogelijkheden van materiële onjuistheden als gevolg van fraude in relatie tot de jaarstukken en op preventieve maatregelen daarbij. Van deze vertegenwoordigers hebben wij de bevestiging ontvangen dat er geen onregelmatigheden zijn geconstateerd.

Daarnaast hebben wij conform onze beroepsregels zelfstandig werkzaamheden uitgevoerd die erop waren gericht om het risico van het 'omzeilen' van de interne beheersingsmaatregelen door het management te detecteren. Hoewel wij, zoals hiervoor beschreven, een kritische houding hebben ten opzichte van risico's van fraude, merken wij op dat onze controle niet specifiek gericht is op het ontdekken van fraude.

Tijdens de uitvoering van onze interim-controle hebben wij geen aanwijzingen verkregen dat er sprake is geweest van fraude.

Bijlage B: Reikwijdte van de controle 2014

De opdracht die u ons heeft verstrekt

Binnen het kader van de meerjarige overeenkomst tussen uw gemeente en Deloitte Accountants B.V. tot het controleren van uw jaarrekening bevestigen wij formeel elk jaar de onderlinge afspraken met een opdrachtbevestiging. Met de opdrachtbevestiging van 1 oktober 2014 heeft uw raad ons op meer gedetailleerde wijze opdracht gegeven tot het controleren van de jaarrekening 2014.

De doelstelling van de controle is het afgeven van een controleverklaring bij de jaarrekening van de gemeente Neerijnen. In deze boardletter geven wij een toelichting op de bevindingen naar aanleiding van onze analyse en evaluatie van de interne beheersingsomgeving en de daarin opgenomen maatregelen van interne controle.

Onze controleaanpak bestaat in hoofdlijnen uit drie fasen: de risicoanalyse, de interimcontrole en de jaarrekeningcontrole.

Gezamenlijke risicoanalyse als basis

Onze controle start met het maken van een analyse van de risico's waar u als gemeente mee te maken heeft. Deze risicoanalyse zien wij als een gezamenlijke actie van ons controleteam en vertegenwoordigers van uw gemeente en maakt deel uit van ons pre-auditgesprek. Het doel hiervan is om op basis van gezamenlijke kennis van uw organisatie en uw omgeving tot een zo volledig en bruikbaar mogelijke risicoanalyse te komen, die als basis voor de verdere controlewerkzaamheden kan dienen. Het gaat hierbij primair om de externe risico's en de risico's in de bedrijfsvoering. Bij deze inventarisatie ligt primair de focus op de risico's op afwijkingen van materieel belang in de jaarrekening als gevolg van fraude of fouten.

Interim-controle

Onze risicoanalyse en de daarop gebaseerde controleaanpak richten zich niet uitsluitend op de jaarrekening zelf, maar ook op het systeem van interne beheersing. Hoe beter dat systeem functioneert, hoe meer zekerheid er bestaat dat de opgeleverde informatie betrouwbaar is, zowel tussentijds als bij de jaarrekening. Omdat deze interne beheersing het gehele jaar goed dient te functioneren, hoeven wij met de aanvang van onze controle niet te wachten totdat de jaarrekening gereed is. Onze controle vindt daarom voor een belangrijk deel al in de tweede helft van het boekjaar plaats. Wij onderzoeken tijdens de interim-controle de procesrisico's, om te bepalen of hierin voldoende beheersmaatregelen (de AO/IB) zijn getroffen. Het product van deze fase van de controle is een management letter met daarin opgenomen verbeterpunten ter verdere optimalisatie van de interne beheersing (zie paragraaf Interne beheersing).

Jaarrekeningcontrole

Bij de jaarrekeningcontrole stellen wij vast of de jaarrekening is opgesteld volgens de geldende verslaggevingsvoorschriften, of de door u opgestelde jaarrekening een getrouw beeld geeft en of de baten, lasten en balansmutaties voldoen aan de eisen van rechtmatigheid zoals opgenomen in uw controleprotocol. Ook stellen wij vast dat de posten in de jaarrekening adequaat zijn toegelicht. Onze controle houdt niet in dat wij alle posten integraal controleren. Onze aanpak heeft als doel om belangrijke onjuistheden of onrechtmatigheden te ontdekken, rekening houdend met de door uw raad vastgestelde materialiteitsgrenzen.

Het product van de jaarrekeningcontrole is de controleverklaring bij de jaarrekening en een verslag van bevindingen. In het verslag van bevindingen rapporteren wij fouten en onzekerheden die de vastgestelde rapportagetolerantie overschrijden en overige bijzonderheden die naar onze mening van belang zijn voor de behandeling van de jaarrekening (zoals governance, financiële positie, ontwikkeling resultaten en de kwaliteit van de interne beheersing).

Scope van de opdracht

Onze controleverklaring is gebaseerd op onze controlewerkzaamheden als accountant van de gemeente Neerijnen.

Bijlage C: Disclaimer en beperking in gebruik

Volledigheidshalve merken wij op dat onze analyse en evaluatie is uitgevoerd in het kader van de door u verstrekte opdracht tot controle van de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing.

Hierdoor is onze analyse en evaluatie beperkter dan dat deze zou zijn geweest in het kader van een opdracht tot het geven van een oordeel omtrent de opzet, het bestaan, de effectiviteit en de efficiency van de interne beheersing als geheel en bestrijkt daarom niet noodzakelijkerwijze alle in de interne organisatie vervatte tekortkomingen.

Wij attenderen u er op dat deze brief is opgesteld ten behoeve van het management van de gemeente Neerijnen en daarom niet zonder onze toestemming aan derden mag worden verstrekt.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 200,000 professionals are committed to becoming the most trusted and innovative firm.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

© 2014 Deloitte The Netherlands