

Verslag  
Executive Breakfast\*  
Duurzaam ondernemen  
vanuit hoofd en hart





# Executive Breakfast – Duurzaam ondernemen vanuit hoofd en hart

## Ladies only

Op 14 oktober 2010 organiseerde Deloitte voor het eerst een bijeenkomst exclusief voor vrouwelijke executives. Samen met oud-minister Jacqueline Cramer werd er aan het prille begin van de werkdag van gedachten gewisseld over duurzaam ondernemen en duurzame bestuurdersbeloningen. Moderator Marjet van Zuijlen bevroeg Jacqueline Cramer na haar lezing en gaf ook de aanwezigen gelegenheid om vragen te stellen. Daarnaast interviewde Marjet Caroline Zegers, partner Executive Compensation Consulting over haar onderzoek voor Deloitte naar de rol van de commissaris op het gebied van duurzaamheid. Het werkontbijt werd afgesloten met een discussie per tafel naar aanleiding van stellingen.

### Netwerken met vrouwelijke executives

Deloitte verkoos deze centrale locatie onder andere omdat deze aansluit bij het thema duurzaamheid, de oude veevoederfabriek wordt nu hergebruikt voor bijeenkomsten. Het Executive Breakfast vindt plaats in het kader van het Executive Programma van Deloitte. Een programma voor bestuurders en commissarissen van de top 350 bedrijven en organisaties in Nederland. En anders dan anders was dit een 'ladies only' event omdat vrouwelijke *executives* het waarderen om onder elkaar te zijn en te netwerken. Dat bleek toen Deloitte navraag deed bij vrouwelijke CFO's. "Op onze CFO bijeenkomsten zijn van de honderd man, er letterlijk bijna honderd man", zegt Caroline Zegers, partner Executive Compensation Consulting bij Deloitte in haar welkomstwoord. "Wij vinden dat een gemiste kans, vandaar deze inspirerende bijeenkomst van vrouwen voor vrouwen."

### Jacqueline Cramer: Duurzaam ondernemen vanuit hoofd en hart

In haar lezing vertelt Jacqueline Cramer dat het thema duurzaamheid al vanaf 1969 allesbepalend is voor haar. Haar passie voor duurzaam ondernemen is geboren uit één enkele gebeurtenis. Op 18-jarige leeftijd zag ze als studente voor het eerst in haar leven smog, neerkijkend op een aan het zicht ontnomen Los Angeles. Ze realiseerde zich dat de samenleving alleen nog maar zou groeien en richtte zich vanaf die dag in diverse rollen op het verduurzamen van de maatschappij, bij TNO, als minister van Milieu, ondernemer en hoogleraar Duurzaam Ondernemen. Ook publiceerde ze twee boeken. Tijdens het werkontbijt gaat ze in op wat MVO is, hoe je het opzet en hoe je mensen mee krijgt. MVO staat volgens Jacqueline Cramer gelijk aan duurzaam ondernemen en andersom.

Jacqueline Cramer deelt zes leerervaringen met de aanwezigen:

#### 1. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) biedt kansen

- Je kunt er kosten mee reduceren.
- Je kunt er marktaandeel mee vergroten.
- Je kunt de innovatieve kracht van het bedrijf vergroten, bijvoorbeeld door nieuwe product-marktcombinaties te proberen en bestaande PMC's opnieuw te positioneren.
- Je kunt de motivatie van de eigen werknemers vergroten.
- Op de langere termijn heb je meer kans om te overleven.
- Je kunt als bedrijf ethische motieven hebben.

Voor elk bedrijf is de combinatie van motieven echter specifiek. Daarom is MVO ook maatwerk. De essentie is dat je je als bedrijf positioneert ten opzichte van de omgeving en zo antwoord geeft op vragen die in de maatschappij leven. En dat is niet alleen voldoen aan de wet- en regelgeving, maar dat je méér doet dan dat.



## 2. MVO levert geld op

Er zijn veel mogelijkheden om met MVO geld te verdienen, door kostenreductie, maar ook door het versterken van de reputatie van de organisatie. Groot voordeel is verder dat MVO binnen het bedrijf de samenhang vergroot en zorgt voor een betere efficiency.

## 3. Zonder passie geen sprake van duurzaam ondernemen

Als je je ogen opent voor de bredere vraag kan je meer bereiken. Duurzaam ondernemen is geen trucje. Als je het zo toepast, is het een gemiste kans. Duurzaam ondernemen doe je vanuit een gevoel van verantwoordelijkheid. Bovendien is het een continu veranderingsproces.

## 4. MVO is een kwestie van willen

Voor MVO is steun van de leiding nodig en draagvlak in de organisatie. Bij sommige bedrijven gebeurt er bottom-up veel. Maar als de directeur het dan niet draagt, gebeurt er niets. Het komt ook voor dat de leiding de eigen mensen niet meekrijgt. Het moet van beide kanten komen, top-down en bottom-up!

## 5. Duurzaam ondernemen anno 2010 is niet nieuw maar wel anders

Niemand begint bij nul, bijna elk bedrijf doet op operationeel vlak al 'iets'. De kunst is om duurzaam ondernemen te verankeren in de strategie van het bedrijf.

## 6. MVO houdt niet op bij de landsgrenzen

Het is van belang om in het eigen bedrijf duurzaamheid te verankeren, maar ook de link te leggen naar leveranciers en partners. Dan kan je echte sprongen maken!

## Hoe start je met duurzaam ondernemen?

Jacqueline Cramer volgt zelf altijd drie stappen; ze kijkt wat de organisatie al doet, hoe de leiding er tegenover staat en wat de cultuur is. Hoe je begint, is sterk afhankelijk van de cultuur van de organisatie. Zet de cultuurelementen op een rij en trek daaruit de consequentie voor de manier waarop je MVO binnen de organisatie kunt invoeren. Daarbij stel je de volgende vragen:

1. Is er leiderschap of niet?
2. Is het bedrijf utilitair of waarden georiënteerd?
3. Is het bedrijf in- of extern gericht?
4. Is het een pragmatische of een beleidsorganisatie?
5. Is het bedrijf innovatief of behoudend?
6. Is het een beheersgerichte organisatie of veel meer gericht op het proces?

Vervolgens let je op de volgende zaken als je MVO introduceert:

- *Formuleer een missie, visie en strategie.* In bedrijven waarin geen leiderschap is zal dit veel moeite kosten. Investeer daarin! Bij een waarden georiënteerd bedrijf zal deze stap aanslaan.
- *Communiqueer met de buitenwereld.* Vraag jezelf daarbij wel af of die communicatie klopt met wat men van je verwacht. Neem deze stap direct mee als je al extern communiceert.
- *Stel een lange- en korte termijnstrategie op en maak plannen.*
- *Monitor alles wat je aan MVO doet.* Deze activiteit past bij een beheersgerichte organisatie. Het mooie is dat je hiermee zichtbaar kunt maken wat er is.



Is deze analyse gemaakt, dan ga je op zoek naar activiteiten die enthousiasme opwekken en met de *flow* van de cultuur meegaan. Goed luisteren is de basis, naar je medewerkers, het middenmanagement en alle betrokkenen in de keten.

#### Tien gouden regels

1. Start pragmatisch en dus stapsgewijs.
2. Kies iets dat direct motiveert in het bedrijf.
2. Stel competente coördinatoren aan (kies niet iemand die op dat moment 'over' is, die ligt vaak niet goed in de organisatie. Kies een sociaal vaardige en waardige contactpersoon).
4. Zorg voor managementcommitment en leiderschap.
5. Zet het op als een cyclisch instrument, een continu veranderingsproces.
6. Zoek geschikte momenten voor MVO-activiteiten, haak in op het juiste moment.
7. Wees alert op verdergaande vernieuwingen (maak sprongen door grote innovaties).
8. Zorg dat het MVO-proces overzichtelijk blijft en afgestemd op de mensen intern.
9. Zorg voor samenhang en coördinatie. Doe er een grote strik om, laat verbanden zien.
10. Versterk je identiteit als bedrijf door in- en extern te communiceren. Dit laatste vinden veel bedrijven lastig. Ze generen zich om zich te hard op de borst te kloppen of om juist uitglidders te maken.

#### Vragen uit het publiek

*De consument gaat nog steeds voor "kiloknallers". Hoe kun je daarmee omgaan?*

Jacqueline Cramer: De essentie van MVO is je omgeving goed kennen en daarop inspelen zodat je er geld mee kunt verdienen. Je ziet dat veel bedrijven reageren op wat zich bij consumenten afspeelt. Voor mensen met een kleine beurs is het begrijpelijk dat ze grijpen naar "kiloknallers". Toch probeert een bedrijf als Ahold de consument 'op te voeden' en heeft het veel zaken in gang gezet. De moeilijkste groep om te beïnvloeden is niet het bedrijfsleven maar de consument.

*Is de aard van de bedrijfstak ook een relevant element?*

Jacqueline Cramer: Dat is zeker van belang, sommige bedrijfstakken zijn nu eenmaal behoudender. Je moet daarom niet alleen bij het bedrijf kijken, maar naar de hele keten. Die keten kan een bedrijf ook onder druk zetten. Het gebeurt regelmatig dat afnemers geen producten meer willen afnemen als deze niet duurzaam zijn. Voor verandering is soms crisis nodig. Zo ging Coca Cola pas aan het werk met recycling nadat ze als protest grote hoeveelheden flessen voor de deur vonden.

*Is het mogelijk om het MVO-beleid te certificeren?*

Jacqueline Cramer: De ISO-standaard MVO is bijna klaar. Maar dit kan ook remmend werken, mensen gaan een procedure afvinken.

*Zouden we MVO niet als onderdeel van de arbeidsverplichtingen moeten zien?*

Jacqueline Cramer: Ja, dat vind ik belangrijk. MVO kan de motivatie van werknemers vergroten. Ze zijn trotser op het bedrijf waardoor ze productiever zijn en kunnen een eigen inbreng leveren op dit vlak.



### **Caroline Zegers: Duurzame bestuurdersbeloningen: ja of nee?**

Op welke wijze kun je de aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen verankeren in het bedrijfsvoering? Dit is een van de vragen die Caroline Zegers van Deloitte stelde bij haar onderzoek naar de rol van de commissaris op het gebied van duurzaamheid. Daarbij werd gekeken of het beloningsbeleid hierbij een rol kan spelen. En de vraag kwam aan de orde hoe doelstellingen op het gebied van duurzaamheid vertaald kunnen worden in concrete *key performance indicators* (kpi's) waarop bestuurders beloond kunnen worden. Voor het onderzoek, dat in december 2010 verschijnt, werden honderd commissarissen bevroegd. Opvallend is dat 70% van de bedrijven zegt duurzaam ondernemen te hebben opgenomen in de strategische doelstellingen en slechts 30% zegt deze in concrete kpi's te hebben vertaald.

### **Speciale kpi's voor duurzaamheid**

Veel commissarissen blijken te worstelen met het concretiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen. Een aantal bedrijven gebruikt de Dow Jones Sustainability Indexes als belangrijkste kpi. Ook maakt men wel gebruik van de Global Reporting Index. Maar wat zegt dit over de organisatie? Eigenlijk is er behoefte aan speciale key performance indicators die op transparante wijze aangeven op welke wijze duurzaamheid bijdraagt aan de waarde van de onderneming. Je moet voorkomen dat er een soort afvinklijst ontstaat, dat leidt niet tot verandering van de cultuur. Het zou mooi zijn als het commissarissen lukt om de strategische doelstellingen en de wensen van stakeholders te vertalen in concrete en meetbare kpi's ten behoeve van een duurzaam beloningsbeleid.

### **Positieve geluiden over duurzame bestuurdersbonus**

Uit een discussie met de aanwezigen blijkt dat veel mensen positief staan tegenover duurzame bestuurdersbeloningen. "Die bestuurdersbonus komt er, dus koppel er dan ook duurzaamheidsdoelstellingen aan. Dan krijg je het tenminste voor elkaar!" Een ander aspect dat de deelnemers bezighoudt, is de rol van jongeren in de organisatie. Jongeren kijken anders aan tegen hun werk binnen een organisatie. Geld motiveert ook hen, maar het speelt een minder grote rol als het werk iets bijdraagt in de maatschappij. Caroline Zegers ziet die kloof terug in het onderzoek. Bij het duurzaam ondernemerschap hebben de meeste commissarissen niet helder dat de werknemer een factor van belang is. Bottom line is het natuurlijk belangrijk om zowel jongere werknemers als oudere bestuurders achter het thema te krijgen.

### **Discussie en boekenbal**

Afsluitend werd er naar aanleiding van een aantal stellingen per tafel gediscussieerd. Onder andere over het feit dat duurzaam ondernemen goed is voor het imago van het bedrijf, maar je medewerkers ook kunt verliezen. Een voorbeeld is het duurzaamheidsbeleid van TNT, dat zo diep ingreep op de persoonlijke levenssfeer dat medewerkers er weg wilden. Jacqueline Cramer zegt hierover: "Je kunt als *ceo* ook teveel voorop lopen. Zoek de mensen uit het middenmanagement op en kijk wat bij hen past. Zoek naar initiatieven die aansluiten bij het hele bedrijf."

In haar afsluiting kondigt Caroline Zegers aan dat Deloitte de 'ladies only' bijeenkomsten twee keer per jaar wil gaan organiseren. Vandaag vertrekken alle deelnemers met een boek in de hand. Onder het motto 'Give a book & get connected' nam een ieder een boek mee voor een van de andere gasten. Een boek dat hen persoonlijk raakte of inspireerde, waarbij ze zelf een persoonlijke notitie toevoegden op een boekenlegger. En zo ging iedereen met een verrassend cadeau en verschillende bijzondere contacten op weg naar kantoor.

# Bijlage: MVO Diagnose Instrument van het Copernicus Instituut



Om inzicht te krijgen in de meest effectieve aanpak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), is het raadzaam om vooraf een diagnose van de eigen bedrijfssituatie te maken. Hierna wordt een handzaam diagnose instrument gepresenteerd bestaande uit drie onderdelen. Deze onderdelen dienen bij voorkeur door een aantal sleutelpersonen op MVO gebied binnen het bedrijf te worden uitgevoerd. Op basis van de resultaten van hun diagnoses kan gezamenlijk bepaald worden (eventueel met assistentie van een externe deskundige) hoe het proces van MVO op de meeste effectieve manier tot ontwikkeling kan worden gebracht. Gebruik dit instrument als een handvat voor gesprekken en discussies over de invulling van MVO die bij uw organisatie past.

Bron:  
Universiteit Utrecht,  
Copernicus Instituut  
prof. dr. J.M. Cramer,  
drs. A.J.W. van der Heijden

## Diagnose 1: Typeer de aanpak van MVO die bij uw bedrijf past

Maak aan de hand van de kenmerken op bladzijde 8 een typering van de cultuurgebonden benaderingswijze van MVO. Geef aan hoe u de aanpak van MVO waarneemt in uw organisatie door per kenmerk een van de vijf vakjes (a, b, c, x, y, z) aan te kruisen. Waarbij vakje 'a' de waarde 'Meest van toepassing voor het kenmerk aan de linkerkant van de tabel' heeft en vakje 'z' de waarde 'Meest van toepassing voor het kenmerk aan de rechter kant van de tabel' heeft.

Groep de dimensies waarop uw organisatie het meest is gericht bij elkaar. Bekijk aan de hand van het overzicht, waarin uw organisatie sterk is.

Kijk vervolgens ook waarop uw organisatie minder is gericht bij de benadering van MVO:

- 1: \_\_\_\_\_
- 2: \_\_\_\_\_
- 3: \_\_\_\_\_
- 4: \_\_\_\_\_
- 5: \_\_\_\_\_
- 6: \_\_\_\_\_

## Vervolg diagnose 1

### 1. Leiderschap op MVO gebied

- Commitment voor MVO van directie of topmanagement
- Daaraan wil ik toevoegen:



### 1. Geen leiderschap op MVO gebied

- Geen commitment voor MVO van directie of topmanagement
- Daaraan wil ik toevoegen:

### 2. Waarden-georiënteerd

- Aandacht voor MVO heeft ethische achtergrond en is gerelateerd aan de bedrijfshistorie
- Daaraan wil ik toevoegen:



### 2. Utilitair

- MVO wordt op instrumentele/ technische wijze opgepakt
- Daaraan wil ik toevoegen:

### 3. Extern gericht

- Dialoog met externe stakeholders is vanzelfsprekend
- Daaraan wil ik toevoegen:



### 3. Intern gericht

- Bedrijfsinterne ontwikkelingsprocessen hebben prioriteit
- Daaraan wil ik toevoegen:

### 4. Beleidsgericht

- Planmatig handelen staat voorop; eerst wordt strategie en actieplan opgesteld alvorens concrete activiteiten worden uitgevoerd
- Daaraan wil ik toevoegen:



### 4. Pragmatisch

- Pragmatisch gericht handelen staat voorop; eerst zet men concrete activiteiten op en daarna gaat men deze strategisch inbedden
- Daaraan wil ik toevoegen:

### 5. Innovatief

- Gericht op vernieuwen van processen en producten
- Daaraan wil ik toevoegen:



### 5. Behoudend

- Aansluiting zoekend bij de eisen die o.a. overheden stellen
- Daaraan wil ik toevoegen:

### 6. Beheersingsgericht

- Systematisch werkend volgens vastgestelde procedures.
- Daaraan wil ik toevoegen:



### 6. Procesgericht

- Procesmatig werkend via informele organisatiestructuren
- Daaraan wil ik toevoegen:



### Diagnose 3: Prioriteer MVO activiteiten

Bepaal op grond van de fase waarin uw bedrijf verkeert op MVO gebied (zie diagnose 2) welke van de zes hoofdactiviteiten u reeds heeft ingevoerd in het bedrijf. Bepaal vervolgens welke van de overgebleven hoofdactiviteiten u in deze fase wilt gaan opzetten en/of verder ontwikkelen. Maak daarbij gebruik van de resultaten van diagnose 1 (cultuurgebonden

benaderingswijze van MVO). Hanteer daarbij als leidraad dat u eerst die activiteiten (verder) ontwikkelt waarin u sterk bent, volgens onderstaand schema. Hieronder staat een tabel met in de linkerkolom een opsomming van de zes hoofdactiviteiten en in de rechterkolom de culturele benaderingswijze die aansluit bij elk van deze hoofdactiviteiten:

Zes hoofdactiviteiten van MVO	Cultuurgebonden benaderingswijze MVO (zie uw diagnose 2)
- Het formuleren van een voorlopige visie en missie ten aanzien van MVO en indien wenselijk een gedragscode	Bij sterk leiderschap op MVO gebied (1a/b/c) en een waarden-georiënteerde benadering (2a/b/c) passen vroegtijdige aandacht voor visie, missie en gedragscode
- In dialoog treden met stakeholders over hun verwachtingen en eisen en op basis daarvan zo nodig bijstellen van de voorlopige visie en missie	Bij een extern gerichte organisatie (3a/b/c) is dialoog en communicatie met stakeholders voor de hand liggend; bij een intern gerichte organisatie (3x/y/z) vergt dit meer inspanningen.
- Het ontwikkelen van een korte en langere termijn strategie met betrekking tot MVO en op grond daarvan opstellen van een actieplan met daarin voorstellen voor verbeteringen op milieu-, sociaal- en/of economisch gebied.	Bij beleidsgerichte organisatie (4a/b/c) ligt de nadruk op formuleren van strategie en actieplan; een pragmatisch gerichte organisatie (4x/y/z) begint eerst met concrete activiteiten. Bij innovatieve organisatie (5a/b/c) staat vernieuwing van processen en producten voorop.
- Het opzetten van een monitoring- en rapportagesysteem - Het borgen van de voortgang via verankering in kwaliteits- en managementsystemen	Bij beheersingsgerichte organisatie (6a/b/c) staat centraal monitoren/borgen en integratie van nieuwe activiteiten in management- en kwaliteitssystemen en bij procesgerichte organisatie (6x/y/z) aanpak het veranderingsproces bij personeel.
- Het intern en extern communiceren over de aanpak en de behaalde resultaten	Afhankelijk van de mate waarin een organisatie intern (3x/y/z) of extern (3a/b/c) gericht is, verloopt intern en/of extern communiceren gemakkelijker. Een zowel intern als externe gerichtheid is ook mogelijk (3a/b/c en 3x/y/z).

### Bij onze organisatie past deze volgorde van hoofdactiviteiten:

- 1: \_\_\_\_\_
- 2: \_\_\_\_\_
- 3: \_\_\_\_\_
- 4: \_\_\_\_\_
- 5: \_\_\_\_\_
- 6: \_\_\_\_\_



## Aan de slag met MVO

### Tien gouden regels

Per hoofdactiviteit kan uw organisatie specifieke activiteiten ontwikkelen. Welke acties dat zijn en hoe die worden ingevoerd, is voor ieder bedrijf verschillend. Op basis van praktijkervaringen kunnen de volgende tien "gouden regels" worden geformuleerd voor de invoering van MVO:

1. Start het implementatieproces van MVO op een pragmatische, stapsgewijze manier en stel prioriteiten;
2. Kies een aanpak die nauw aansluit bij de bedrijfscultuur en de gangbare manier van werken en communiceren;
3. Stel één of meer competente en sociaal vaardige coördinatoren aan die het proces coördineren, mensen in de organisatie weten te enthousiasmeren en in staat zijn om het algemene concept van MVO te herformuleren in taal die de organisatie begrijpt;
4. Draag er zorg voor dat het management zich committeert en een leiderschapsrol wil vervullen gedurende langere tijd;
5. Beschouw MVO als een cyclisch, continu verbeteringsproces waarin monitoring en verslaglegging een sleutelrol spelen;
6. Zoek geschikte momenten om nieuwe activiteiten op MVO gebied te introduceren;
7. Wees alert op mogelijkheden om naast stapsgewijze verbeteringen ook verdergaande vernieuwingen op MVO gebied door te voeren;
8. Zorg ervoor dat het MVO proces inzichtelijk blijft en is afgestemd op de motivatie en ervaring van de verschillende groepen mensen in de organisatie die betrokken moeten worden;
9. Verzeker je ervan dat de verschillende activiteiten op MVO gebied goed gecoördineerd worden, samenhang vertonen en op strategisch niveau geïntegreerd worden binnen één MVO kader;
10. Versterk de identiteit en de waarden van het bedrijf door intern en extern actief te communiceren over de missie, strategie en verkregen resultaten op MVO gebied.

Met behulp van de tien hiernaast geformuleerde gouden regels en de uitkomsten van de diagnose kan een bedrijf een eigen aanpak van MVO bepalen. Uitgangspunt is natuurlijk wel dat voortrekkers binnen het bedrijf daadwerkelijk met MVO aan de slag willen. Commitment van de leiding van het bedrijf helpt daarbij. Door eerst activiteiten op te zetten die aansluiten bij de bedrijfsspecifieke, cultuurgebonden benaderingswijze van MVO is de kans op succes groter. Daarbij dient ook bepaald te worden of de MVO activiteiten zich richten op een productielocatie, een business unit of op de gehele onderneming. Na uitvoering van succesvolle voorbeeld projecten kunnen de activiteiten opgepakt worden waarmee het bedrijf minder vertrouwd is. Want uiteindelijk dienen wel alle hoofdactiviteiten op MVO gebied binnen het bedrijf verankerd te worden. De daarvoor benodigde instrumenten hoeven bedrijven niet allemaal zelf te ontwikkelen. Via de eigen branche vereniging of andere organisaties (bijvoorbeeld [www.mvonederland.nl](http://www.mvonederland.nl)) is al kennis aanwezig.

Bij het prioriteren van uit te voeren activiteiten is het van belang dat de coördinator van het MVO proces vanuit zijn positie in staat is om die activiteiten ook daadwerkelijk van de grond te tillen. Activiteiten die liggen binnen de invloedssfeer van deze coördinator hebben meer kans van slagen. Bovendien kan de coördinator dan beter de financiële consequenties inschatten. Het hier gepresenteerde diagnosemodel biedt, tezamen met de tien gouden regels, aan bedrijven handvatten om al lerende een eigen aanpak te ontwikkelen in het vormgeven van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

---

# Duurzaam ondernemen vanuit hoofd en hart

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 140 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 170,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, any of its member firms, or any of the foregoing's affiliates (collectively the "Deloitte Network") are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. 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.

© 2010 Deloitte The Netherlands

Designed and produced by MCB D at Deloitte, Rotterdam.