



cutting through complexity™

Workshop risicomanagement

Landelijke BdKO-dag

29 maart 2012



Risico's in de hand of in de krant?

Zijn dit incidenten die u overkomen of die u kunt voorkomen?

Voorbeelden van incidenten

Kwaliteit kinderopvang verder gedaald

AMSTERDAM - De kwaliteit van de kinderopvang in Nederland is sinds 2005 verder gedaald. De pedagogische vaardigheid van de medewerkers is onvoldoende en de gemiddelde groepsgrootte is gestegen, soms zelfs tot boven de wettelijke norm.

'In kinderopvang doet de markt zijn werk niet'

De pedagogische kwaliteit van de kinderopvang in Nederland is gedaald sinds 2005. Met de basale vaardigheden van leerders zit het wel goed, maar als het gaat om het bijbrengen van sociale en cognitieve vaardigheden laat de kwaliteit te wensen over.

Fiscus ontdekt grootschalige fraude kinderopvang

De belastingdienst is een groot aantal gevallen van fraude op het spoor met toeslagen voor de kinderopvang. Het gaat om opvang die is geregeld via gastouderbureaus in onder meer Utrecht, Den Haag, Breda en Eindhoven.

De fiscus vermoedt dat ouders en de bureaus veel meer uren hebben gedeclareerd voor de inzet van gastouders dan werkelijk zijn gemaakt.

FIOD-ECD onderzoekt fraude kinderopvang

MEPPEL/DEDEMSVAART – De FIOD-ECD heeft vandaag negen invallen gedaan bij onder meer gastouderbureaus in een onderzoek naar mogelijke fraude met kinderopvangtoeslag.

Kinderdagverblijf zat pedagogisch fout, was onveilig en onhygiënisch	Mogelijk fraude gepleegd bij gastouderbureau uit Amsterdam	Kwaliteit kinderopvang daalt verder
--	--	-------------------------------------

Opvang door ongeschoolde moeders 'absurd'

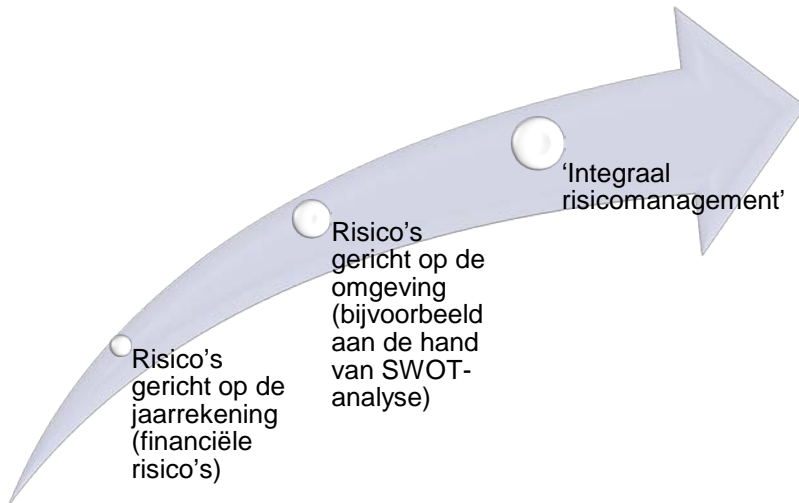
Niemand maakt zich druk om de beroerde positie van de gastouder

Beheersingsraamwerk

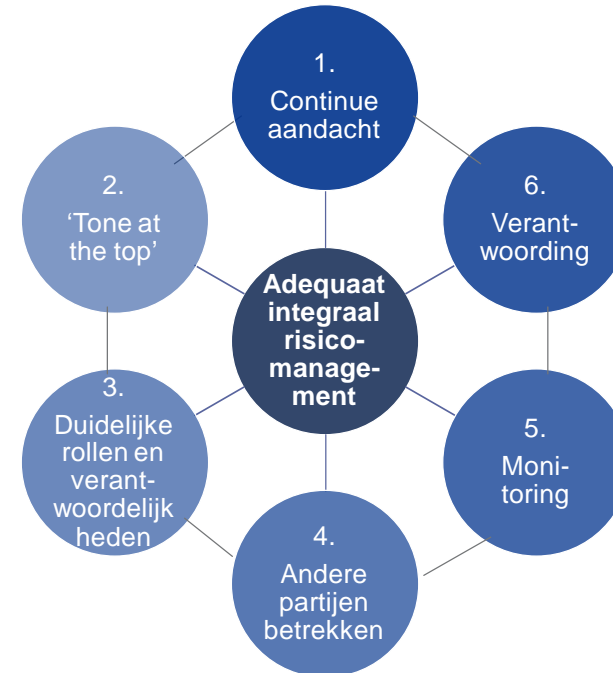


- In het kader van de Landelijke BdKO-dag organiseerde KPMG de workshop risicomanagement. Een workshop waarin wij hebben gesproken over de beheersorganisatie rondom risicomanagement.
- Onder risicomanagement verstaan wij 'het geheel van activiteiten ter beheersing van risico's die op de organisatie afkomen'. Kortgezegd: weten wat u doet en anticiperen op wat gaat komen.
- Tijdens uw bedrijfsuitoefening komen zaken op uw pad waardoor u uw gestelde doelen wellicht niet behaalt. Daarom is het van belang vooraf maatregelen te treffen. Maatregelen zorgen ervoor dat risico's worden ingeperkt zodat u kunt omgaan met het risico. Zoals het beheersingsraamwerk al aangeeft zijn dit maatregelen die enerzijds 'hard' c.q. meetbaar zijn, maar aan de andere kant ook 'soft'; gericht op houding en gedrag. Beiden zijn in een organisatie nodig ter beheersing. Immers, procedures kunnen bijvoorbeeld worden ingesteld, maar zijn niet effectief wanneer ze bijvoorbeeld niet worden gehandhaafd door medewerkers.
- Risicoanalyse neemt een belangrijke plaats in, in het beheersingsraamwerk voor uw organisatie. Risicoanalyse maakt u bewust van risico's en maakt dat u maatregelen treft. Maar met het analyseren van risico's alleen bent u er nog niet. Voordat we ingaan op welke aspecten dan nog meer van belang zijn, schetsen wij eerst de ontwikkeling van het risico-denken.

Ontwikkeling risico-denken



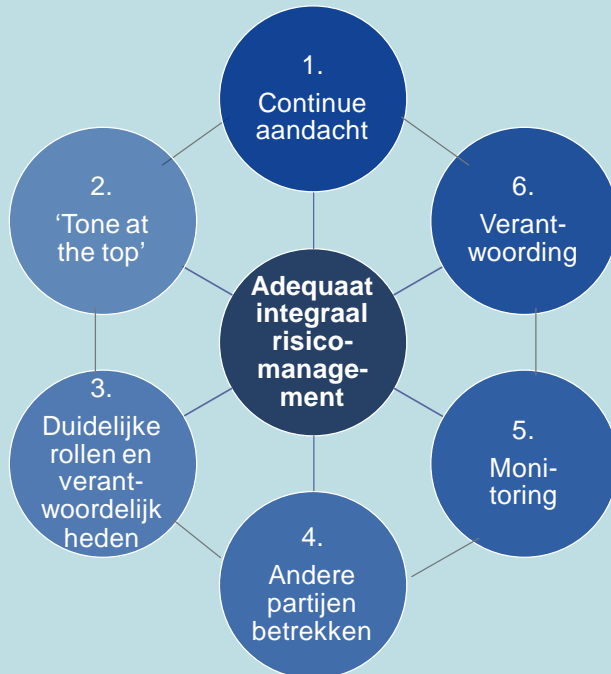
'Integraal risicomanagement'



- Voorheen had u wellicht al financiële risico's in kaart gebracht en veelal maakte een SWOT-analyse onderdeel uit van uw strategische plannen; een analyse waarin u bewust bezig was met kansen en bedreigingen voor uw organisatie.
- Wat meer actueel is geworden is wat wij 'integraal risicomanagement' noemen: de samenhang van diverse succesbepalende factoren in het risico-denken.

Adequat 'integraal risicomanagement' veronderstelt...

Balans tussen regels en vertrouwen



Kansen voor de organisatie

1. Hoe houd ik risicomanagement en de continue aandacht daarvoor levend?
2. Welk voorbeeldgedrag? Hoe geeft u dit vorm?
3. Hoe richt u het proces van risicomanagement in? Wie is waarvoor verantwoordelijk?
4. Risicomanagement doet u niet alleen; hoe betreft u andere partijen (intern of extern) erbij?
5. Risicomanagement vraagt om 'een vinger aan de pols'; hoe geeft u dit vorm?
6. Hoe geef ik de verantwoording vorm met betrekking tot risicomanagement (wie, wat, wanneer)?

Denken in risico's is per definitie negatief en kan verstarrend of verstikkend werken. Iets dat uiteindelijk ten koste gaat van de ondernemersgeest binnen de organisatie. Met voorzichtigheid worden immers geen risico's genomen, dus nietsdoen lijkt een veilige oplossing. Daarnaast zijn medewerkers (gevoelsmatig) meer tijd kwijt aan de uitvoering van regels en procedures dan aan het eigenlijke primaire proces.

Aan ondernemen is soms het bewust nemen van risico's inherent. Daarvoor is het belangrijk risico's in te schatten, beheersmaatregelen te bepalen maar ook te bepalen welke risico's verantwoord kunnen worden genomen.

Tot slot is het van belang om te blijven denken in kansen voor de organisatie; 'een risico van vandaag, is een kans voor morgen' en daarnaast, bij de bepaling van de te treffen beheersmaatregelen is het van belang uzelf de vraag te stellen: 'Hoe behoud ik de juiste balans tussen regels/controle en vertrouwen'?

- Tijdens de workshop risicomanagement is gediscussieerd over de stelling:
 - *'Hoe weet ik dat het risicomanagementsysteem wel of niet functioneert?', samengevat: Ik ben 'in control'.*
- Daarbij is per veronderstelling verdiepend ingegaan door beantwoording van de onderstaande vragen:
 - Waarom is het belangrijk?
 - Hoe worden 'tone at the top', monitoring, verantwoording, rollen en verantwoordelijkheden etc. vormgegeven?
 - Hoe weet ik dat het werkt?

Uitwerking van de discussie: ‘Hoe weet ik dat het risicomanagementsysteem functioneert?’

Veronderstelling 1 ‘Continue aandacht’

Adequaat integraal risicomanagement veronderstelt ‘continue aandacht’. Hoe houd ik risicomanagement en de continue aandacht daarvoor levend

	Waarom is het belangrijk?	Hoe wordt ‘continue aandacht’ vormgegeven? Hoe ziet het eruit?	Hoe weet ik dat het systeem werkt?
Uitkomsten vanuit de workshop	<p>Tijdens de workshop zijn de volgende zaken benoemd als het gaan om het belang van continue aandacht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsdoelstellingen behalen. • Er zullen altijd risico's zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proces. • Structuur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melding van klachten en suggesties. • Managementcontrol. • Bereidheid als mentaliteit/cultuur.
Aanvulling KPMG	<p>Continue aandacht voor risico's is zonder meer van belang om gestelde bedrijfsdoelen te realiseren. Daarnaast is het noodzakelijk om mee te bewegen met de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. De continue aandacht voor risico's houdt de discussie of de organisatie ‘de juiste dingen doet’ en ‘de dingen juist doet’, levend.</p>	<p>Continue aandacht wordt inderdaad vormgegeven in de processen en de structuur van de organisatie. Op diverse niveaus in de organisatie zullen risico's besproken worden. Het ‘soort’ risico zal daar ook van afhankelijk zijn. In teamverband zal bijvoorbeeld op locatieniveau met name de operationele risico's besproken worden. Terwijl in MT-verband periodiek met name de strategische risico's en alternatieven bediscussieerd worden, die input zullen vormen voor de bestuurder om bestuurlijke keuzen te maken. Van belang is de verbinding in de organisatie. De relevante signalen die op operationeel niveau worden gezien, vinden die dan haar weg richting MT om zodoende input te vormen voor de strategische beleidskeuzes? Maar ook, ‘Heeft de organisatie voldoende informatie van buitenaf voorhanden om strategische beleidskeuzes te kunnen maken?’</p>	<p>Niet alleen zijn aanscherping van procedures of verandering van procedures een teken dat het risicomanagementsysteem functioneert. Ook veranderende beleidskeuzes anticiperend op de toekomst, vloeien voort uit de continue aandacht voor risico's en risicobewustzijn in de organisatie. Continue aandacht kan ook verder worden vormgegeven vanuit de planning- en controlcyclus door op risico's te ‘sturen’ en daar gericht vragen over te stellen (zie ook monitoring).</p>

Uitwerking van de discussie: ‘Hoe weet ik dat het risicomanagementsysteem functioneert?’

Veronderstelling 2 ‘Tone at the top’

Adequaat integraal risicomanagement veronderstelt ‘een juiste toon aan de top’, ook wel voorbeeldgedrag. Over welk voorbeeldgedrag hebben we het dan? Van wie? Hoe geeft u dit vorm en hoe kunt u dit beïnvloeden?

	Waarom is het belangrijk?	Hoe wordt ‘tone at the top’ vormgegeven? Hoe ziet het eruit?	Hoe weet ik dat het systeem werkt?
Uitkomsten vanuit de workshop	<p>De juiste ‘tone at the top’ is niet alleen belangrijk om risicomanagement te laten slagen, maar dient ook als voorbeeld voor de rest van de organisatie. Deelnemers aan de workshop risicomanagement gaven aan dat een ‘juiste toon aan de top’ belangrijk is, omdat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het belang en de noodzaak van risicomanagement moet worden ‘neergezet’ in de organisatie. • De ‘tone at the top’ normbepalend is voor de rest van de organisatie. • ‘Tone at the top’ is cultuurbepalend en zorgt voor ‘verbinding’. 	<p>Hoe ‘tone at the top’ kan worden vormgegeven (en mede kan worden beïnvloed) wordt gerealiseerd door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Openheid en open communicatie te creëren. Gezamenlijk in gesprek blijven of het juiste voorbeeldgedrag moreel verantwoord is en blijft. • Transparant te zijn naar ouders en medewerkers en management. Transparant betekent niet alleen inzicht geven in wat er gebeurt, maar ook door het organiseren (‘activeren’) van tegenspraak en mensen aan te spreken op houding en gedrag. • Oprechte interesse te tonen in mensen. • In het selectiebeleid rekening te houden met de in de organisatie gewenste profielen en competenties. 	<ul style="list-style-type: none"> • Signalen vooraf. • Gevoel van veiligheid bij alle betrokkenen blijkend uit klanttevredenheidsonderzoek en medewerkertevredenheidsonderzoek. • Iedereen doet mee. • Oefening Mystery Guest: ‘testen van het systeem’.
Aanvulling KPMG	<p>‘Tone at the top’, voorbeeldgedrag is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het gaat om het voorbeeldgedrag van alle geledingen binnen de organisatie.</p>	<p>Geen verdere aanvullingen.</p>	<p>Bestuur, management en medewerkers geven elkaar feedback over houding en gedrag op een wijze die constructief en overwogen is. Feedback is met name gericht op ontwikkeling. Daarbij is per definitie niet zo dat ‘geen bericht, goed bericht’ is. Delen van ervaringen of ‘missers’ is een teken van een open sfeer en transparantie.</p>

Uitwerking van de discussie: ‘Hoe weet ik dat het risicomanagementsysteem functioneert?’

Veronderstelling 3 ‘Rollen en verantwoordelijkheden’			
Hoe richt u het proces van risicomanagement in? Wie is waarvoor verantwoordelijk?			
	Waarom is het belangrijk?	Hoe wordt ‘rollen en verantwoordelijkheden’ vormgegeven? Hoe ziet het eruit?	Hoe weet ik dat het systeem werkt?
Aanvulling KPMG	<p>Bij adequaat risicomanagement gaat het er om dat binnen de organisatie een risicobewustzijn aanwezig is, zodat de risico's goed begrepen worden en hun effect goed kan worden ingeschat. Dit zal op een zodanige manier moeten gebeuren dat de te treffen beheersmaatregelen op een adequate wijze getroffen en uitgevoerd worden. Hier gaat een besluitvormingsproces met haar rollen en verantwoordelijkheden aan vooraf.</p>	<p>Hoe ‘rollen en verantwoordelijkheden’ kan bijvoorbeeld worden vormgegeven door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aansluiting te zoeken in de huidige taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van directie en management. Zij zijn verantwoordelijk voor de te treffen beheersmaatregelen, maar ook voor het volgen van de effecten daarvan. • Het is goed om binnen de organisatie te onderzoeken of binnen de huidige taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden het anticiperen op risico's voldoende is benoemd. Daarbij zijn vragen van belang als: Is het management voldoende bij machte om beheersmaatregelen door te voeren en welke beslissingsbevoegdheid (niet alleen in financiële termen) kennen zij? 	<p>Discussie in MT (samen met bestuurder) over de risico's van nu en in de toekomst en de voorgenomen (te implementeren) beheersmaatregelen. Dit vanuit de risicogedachte en ook met een kosten/batenafweging.</p>

Uitwerking van de discussie: ‘Hoe weet ik dat het risicomanagementsysteem functioneert?’

Veronderstelling 4 Andere partijen betrekken			
Risicomanagement doet u niet alleen; hoe betreft u andere partijen (intern of extern) erbij.			
	Waarom is het belangrijk?	Hoe wordt ‘andere partijen betrekken’ vormgegeven? Hoe ziet het eruit?	Hoe weet ik dat het systeem werkt?
Uitkomsten vanuit de workshop	<p>Groep 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stabiliteit. • Medeplichtigheid/verbinden. • Kennis delen. • Spreiding van risico's. • Feedback. • Innovatief. • Strategiebepalend. • Vooroordelen wegnemen. <p>Groep 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meer en gedeeld inzicht. • Gebruikmaken van expertise zowel in- als extern. • Verantwoordelijkheid delen. • Voorkomen van een tunnelvisie. • Risicoweging. • Zelfde taal spreken (commitment). • Commitment om risico beter te beheersen. 	<p>Groep 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijk belang zoeken. • Netwerken. • Visie uitwerken. • Gezamenlijke doelstellingen bepalen. • Op alle niveau, lobby, medezeggenschap, marketing. <p>Groep 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Via formele overleggen. • Geïntegreerd in alle bedrijfsprocessen. • Onderdeel van je planning- & controlcyclus/ kwaliteitssysteem. • Via stakeholdersbijeenkomsten. 	<p>Groep 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • MTO/KTO-resultaten. • Continuïteit organisatie. • Stakeholder procesevaluaties. • Regelmatige SWOT-analyse. • Voor alles: goed plan/visie intern, geland waarop je evalueert. <p>Groep 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalueren. • Meetbare doelstellingen formuleren. • Standaard op de agenda. • Dwarsverbanden met andere beleids-terreinen. • Als er signalen komen weet je wat er werkt.
Aanvulling KPMG	<p>Als we spreken over het betrekken van ‘andere partijen’ bij risicomanagement voor uw organisatie, dan hebben we het over partijen die buiten uw organisatie staan. Hiermee doelen wij op de externe stakeholders, zoals GGD, samenwerkende partijen in de keten. De samenwerking kan bijdragen aan het mitigeren van risico's, maar ook omdat de externe stakeholders veelal een belangrijke plaats innemen bij het realiseren van de strategische doelen. De stakeholders die meer intern gericht zijn, zijn bijvoorbeeld de toezichthouder en de centrale oudercommissie.</p>	<p>Geen verdere aanvullingen.</p>	<p>Het meten van stakeholderstevredenheid biedt concrete aanknopingspunten voor het evalueren van onder meer de samenwerking met externe stakeholders.</p>

Uitwerking van de discussie: ‘Hoe weet ik dat het risicomanagementsysteem functioneert?’

Veronderstelling 5 ‘Monitoring’

Risicomanagement vraagt om ‘een vinger aan de pols’; hoe geeft u dit vorm?

	Waarom is het belangrijk?	Hoe wordt ‘monitoring’ vormgegeven? Hoe ziet het eruit?	Hoe weet ik dat het systeem werkt?
Uitkomsten vanuit de workshop	Om bij te kunnen sturen en te kunnen anticiperen.	Monitoring wordt vormgegeven door: <ul style="list-style-type: none"> • Managementinformatie. • Audits. • Klanttevredenheidsonderzoeken en medewerkertevredenheidsonderzoeken. • GGD en onderwijsinspectie. 	Door kruisverbanden te leggen.
Aanvulling KPMG	<p>Risicomanagement vraagt om een ‘vinger aan de pols’. Dit is belangrijk om enerzijds te kunnen anticiperen op de veranderende omgeving en de mogelijk voorkomende risico's anderzijds om zicht te houden op het effect dat de maatregelen hebben die ter beheersing zijn ingesteld.</p>  <p>The diagram is a circular flow chart representing the P&C Cycle. It shows a clockwise progression through the months from December to June. Key elements include: <ul style="list-style-type: none"> Meerjarenplan – en begroting (blue circle): Represented by a blue arrow pointing clockwise. Strategisch plan (green circle): Represented by a green arrow pointing clockwise. Jaarplan en begroting (yellow circle): Represented by a yellow arrow pointing clockwise. Maandrapportage (red square): Monthly reports are shown as red squares along the cycle. Kwartaalrapportage (orange square): Quarterly reports are shown as orange squares. Forecast (blue square): Forecasts are shown as blue squares. Halfjaar- of jaarrekening (blue triangle): Half-year or annual financial statements are shown as blue triangles. </p> <p>Figuur: Voorbeeld P&C Cyclus</p>	<p>Monitoring kan worden vormgegeven door aan te sluiten bij de planning- en controlcyclus van de organisatie. Dat betekent niet alleen dat de managementinformatie gericht is op realisatie van doelen maar ook dat in de managementinformatie informatie is opgenomen die de ontwikkeling ten aanzien van risico's weergeeft. Ook zal in de strategische plannen en jaarplannen aandacht moeten worden besteed aan de risico's die op de organisatie afkomen, alsmede aan de wijze waarop de organisatie met deze risico's zal omgaan. Een scenario-planning zal vervolgens een logische financiële vertaling daarvan zijn.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risico's worden onder meer op strategisch, tactisch en operationeel niveau gesignaleerd en benoemd in bijvoorbeeld de jaarplannen voor de organisatie. Hierbij zijn de strategische risico's vertaald naar afdelingsniveau. • Concrete actieplannen dragen bij aan de beheersing van deze risico's. • Tevens is een scenario-planning aanwezig waarbij de financiële en niet-financiële effecten inzichtelijk zijn gemaakt. • Het signaleren en bespreken van niet-verklaarbare gebeurtenissen en het daarop actie ondernemen is eveneens een signaal dat het systeem ‘werkt’.

Uitwerking van de discussie: ‘hoe weet ik dat het risicomanagementsysteem functioneert?’

Veronderstelling 6 ‘Verantwoording’

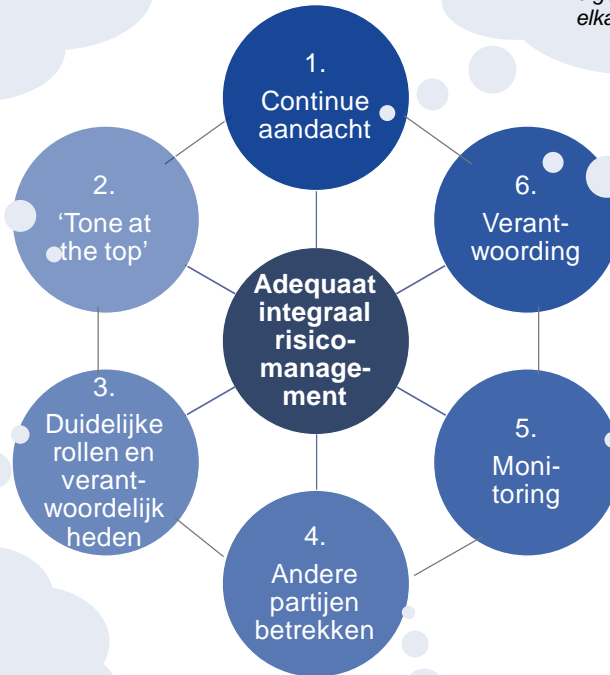
Hoe geef ik de verantwoording met betrekking tot risicomangement vorm (wie, wat, wanneer)?

	Waarom is het belangrijk?	Hoe wordt ‘verantwoording’ vormgegeven? Hoe ziet het eruit?	Hoe weet ik dat het systeem werkt?
Uitkomsten vanuit de workshop	<ul style="list-style-type: none"> • Inzicht op elk niveau. • Verantwoordelijkheid. • Bevoegdheid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beleid (prioritering). • Procedures. • Rapportages. • Analyses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaties. • Resultaten.
Aanvulling KPMG	<p>In de veronderstelling dat de organisatie omgaat met middelen en aansprakelijkheid van diverse stakeholders, is het vanzelfsprekend om verantwoording af te leggen over de risico's die de organisatie loopt en de wijze waarop hiermee wordt omgegaan.</p>	<p>Uitgaande dat de organisatie verschillende stakeholders kent, zal de informatie ter verantwoording eenzelfde strekking kennen met een ander detailniveau.</p> <p>Grofweg kan worden gesteld dat op strategisch niveau de directeur-bestuurder met name verantwoording aflegt, onder andere, richting haar toezichthouder over top-risico's van de organisatie. Onder top-risico's verstaan wij de risico's die realisatie van de strategische organisatiedoelen en de continuïteit van de organisatie kunnen bedreigen. In de verantwoording is de argumentatie bij de totstandkoming en afweging bij deze risico's van belang, samen met de getroffen maatregelen en de restrisico's die aanwezig zijn. De directeur-bestuurder zal onder meer de discussie voeren met haar toezichthouder of de aanwezige restrisico's acceptabel zijn of niet.</p> <p>Op het tactische niveau zal de directeur-bestuurder met haar management risico's inventariseren en de risico's ‘wegen’ (kans en impact). Verantwoording naar bestuur over de te treffen en getroffen maatregelen en de daarmee samenhangende effecten vindt ook op dit niveau plaats.</p> <p>De implementatie van beheersmaatregelen en de uitvoering daarvan vindt plaats op operationeel niveau. Het management wordt geïnformeerd over de tijdige, betrouwbare implementatie van beheersmaatregelen en de effecten die deze hebben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mensen in de lijn toetsen periodiek of deze beheersmaatregelen effectief zijn. • Daarnaast zal er ook sprake zijn van audits door externe toezichthouders zoals GGD, de accountant en kwaliteitscertificeerder (HKZ). • Bevindingen uit deze audits worden besproken en dragen bij aan de verdere ontwikkeling van de organisatie.

Samenvatting: 'ik ben in control'

In onze organisatie geven we op alle niveaus het goede voorbeeld. Niet alleen goed voorbeeldgedrag wordt besproken, maar we spreken elkaar ook aan op het moment dat we vinden dat we iets beter kunnen doen. Op het moment dat dat relevant is, bespreken we dit ook in 'breder' verband.

Van de risico's die op mijn organisatie afkomen ben ik als directeur-bestuurder niet als enige bewust. Ook binnen het MT en op locatieniveau is men zich bewust van de organisatierisico's en zij leveren dikwijls input voor toekomstige risico's. Dit vanuit hun eigen rol. Bepaalde risico's worden met elkaar of tussen locaties en vestigingen besproken.



Als directeur-bestuurder word ik geïnformeerd over het effect van geïmplementeerde beheersmaatregelen door mijn management. Ik leg verantwoording af aan mijn stakeholders over de risico's die het meest belangrijk zijn voor mijn organisatie, daarbij informeer ik hen over de beheersmaatregelen die ik tref en ik leg uit waarom ik bepaalde restrisico's accepteer.

Op het moment dat we moeten anticiperen op risico's weet iedereen wat zijn of haar taak is. Daarbij heeft iedereen een bewegingsvrijheid waarin bepaalde besluiten kunnen en mogen worden genomen. We houden elkaar op de hoogte van acties die worden uitgevoerd en de effecten die het heeft.

Het bestuur en management wordt niet alleen geïnformeerd over de mate van het behalen van de bedrijfsdoelstellingen, maar ook over de ontwikkeling van door ons geïdentificeerde risico's. Daarnaast denken bij onze strategische planningsfase na over de toekomstige risico's en treffen wij daar gepaste maatregelen voor.

We hebben onze externe stakeholders in beeld. We weten ook hoe zij onze risico's inschatten en we weten hoe we de voordelen van samenwerking met onze stakeholders kunnen uitnutten en zodoende onze risico's te mitigeren.

Pieter van der Zwet

Michelle Eggermont

Klaas Zwaagman

Dennis Vreeswijk



cutting through complexity™

Pieter van der Zwet

Michelle Eggermont

Klaas Zwaagman

Dennis Vreeswijk

© 2012 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland. De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.