



Endurskoðunarnefndir  
Fyrirmyndarfyrirtæki í góðum  
stjórnarháttum

Úrdráttur úr kynningu

Morgunverðarfundur 19. maí 2011  
Nanna Huld Aradóttir, Cand. Oecon, CIA



## Fyrirmyndarfyrirtæki í góðum stjórnarháttum

- Viðskiptaráð Íslands, Samtök atvinnulífsins, NASDAQ OMX á Íslandi og Rannsóknarmiðstöð um stjórnarhætti við Háskóla Íslands hafa tekið höndum saman til að bæta eftirfylgni fyrirtækja við leiðbeiningar um góða stjórnarhætti. Í þeim tilgangi hafa þessir aðilar undirritað samstarfssamning sem felur í sér að öllum fyrirtækjum gefst tækifæri til að undirgangast formlegt mat á starfsháttum stjórnar og stjórnenda.
- Á grunni samstarfssamnings hefur verið unnið matsferli sem notað skal við úttekt á stjórnarháttum fyrirtækja. Deloitte hf., sem Rannsóknarmiðstöðin hefur metið hæft til að annast óháð mat, býður fyrirtækjum úttekt á stjórnarháttum sínum, með það fyrir augum að fá viðurkenningu Rannsóknarmiðstöðvar um stjórnarhætti að henni lokinni.
- Við úttektina skal Deloitte;
  - Leggja til grundvallar vinnu sinni leiðbeiningar Viðskiptaráðs Íslands, Samtaka atvinnulífsins, NASDAQ OMX Íslands um stjórnarhætti frá 2009.
  - Nota matsferli Viðskiptaráðs Íslands, Samtaka atvinnulífsins, NASDAQ OMX Íslands og Rannsóknarmiðstöðvar.

# Hlutverk stjórnar

## Meginhlutverk og skyldur stjórnar

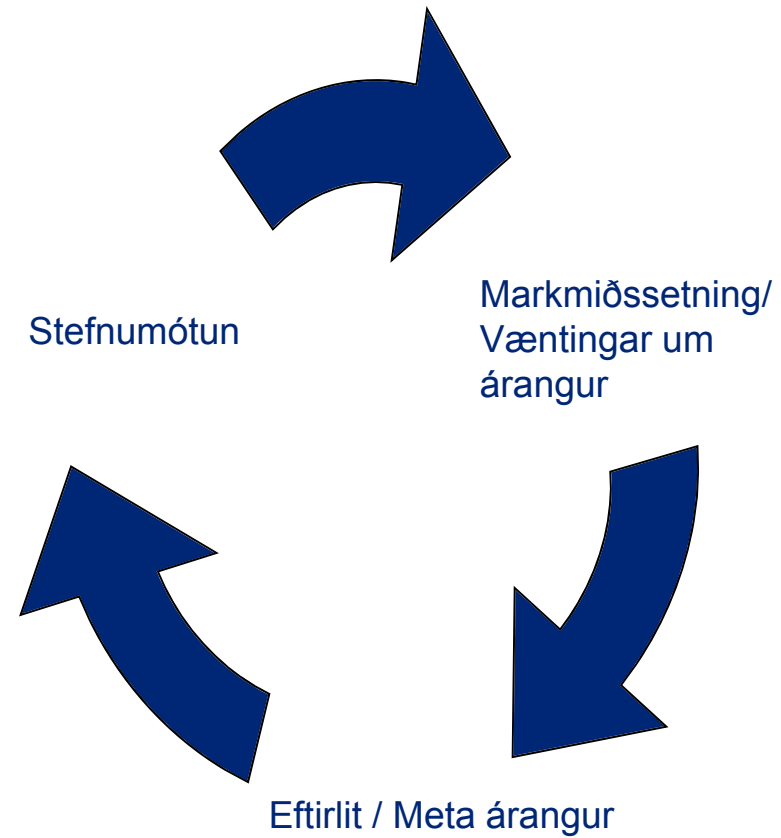
- Að stuðla að viðgangi félagsins og árangri til lengri tíma litið og hafa yfirumsjón með rekstrinum í heild og eftirlit með stjórnendum.
- Að sjá um að hagsmuna allra hluthafa sé ávallt gætt, enda eiga stjórnarmenn ekki sérstaklega að gæta hagsmuna þeirra aðila sem studdu þá til stjórnarsetu.
- Að hafa forystu, ásamt framkvæmdastjóra, um að móta stefnu og setja markmið og áhættuviðmið félagsins bæði til skemmri og lengri tíma.
- Að bera endanlega ábyrgð á starfsemi og rekstri félagsins. Til þess að axla þá ábyrgð þarf stjórnin að hafa yfirsýn yfir starfsemina og veita stjórnendum eðlilegt aðhald.
- Að hafa með höndum ráðningu og uppsögn framkvæmdastjóra félagsins.

*Stjórnarhættir fyrirtækja: Viðskiptaráð Íslands, Nasdaq OMX Iceland hf og Samtök atvinnulífsins 3. útgáfu, júní 2009.*

# Hlutverk stjórnar

Hlutverk stjórnar:

- Stefnumótun
- Markmiðssetning
- Eftirlit



# Stjórnarhættir fyrirtækja

## Stærð og samsetning stjórnar

- Stjórn félagsins skal vera af þeirri stærð og þannig samsett að henni sé kleift að sinna málefnum félagsins af skilvirkni og heilindum.

## Samstarf og markmiðssetning

- Stjórn félagsins skal leitast við að eiga reglulega umræður um hvernig hún hyggst haga störfum sínum; hvar áherslur skuli liggja, hvaða samskipta og verklagsreglur skuli hafðar í heiðri og hver helstu markmiðin með stjórnarstarfinu séu.

## Óháðir stjórnarmenn

- Meirihluti stjórnarmanna skal vera óháður félaginu og daglegum stjórnendum þess. Að minnsta kosti tveir stjórnarmenn skulu vera óháðir hluthöfum félagsins.

## Mat á óhæði stjórnarmanna

- Stjórnin sjálf metur hvort stjórnarmaður sé óháður gagnvart félaginu og stórum hluthöfum þess, nema tilnefningarnefnd hafi verið falið það hlutverk. Stjórn félagsins skal jafnframt meta óhæði nýrra stjórnarmanna fyrir aðalfund félagsins og gera niðurstöðu sína aðgengilega hluthöfum.

## Upplýsingar um stjórnarmenn

- Stjórnarmenn eiga að leggja fram persónulegar upplýsingar til að auðvelda stjórn, eða tilnefningarnefnd, að framkvæma ofangreint mat og tilkynna um breytingar sem verða á högum þeirra sem geta haft áhrif á það hvort þeir teljast óháðir.

# Stjórnarhættir fyrirtækja

## Innra eftirlit og áhættustýring

- Stjórn félags ber ábyrgð á að koma á virku kerfi innra eftirlits. Í því felst m.a. að fyrirkomulag innra eftirlits sé formlegt, skjalfest og að virkni þess sé reglubundið og sannreynd.

## Starfsreglur stjórnar

- Stjórn skal setja sér skriflegar starfsreglur þar sem fjallað er nánar um hlutverk og framkvæmd starfa stjórnarinnar.

## Árangursmat

- Stjórnin skal árlega meta störf sín, stærð, samsetningu, verklag og starfshætti, svo og frammistöðu framkvæmdastjóra og annarra daglegra stjórnenda og þróun félagsins.

## Siðferði og samfélagsleg ábyrgð

- Æskilegt er að stjórn félagsins setji sér, stjórnendum og starfsmönnum skriflegar reglur um siðferði og samfélagslega ábyrgð félagsins

## Samskipti við hluthafa

- Samskipti stjórnar við hluthafa eiga að einkennast af hreinskilni, vera skýr og samræmd.

## Stjórnarháttayfirlýsing

Árlega skal birta yfirlýsingu um stjórnarhætti félagsins í sérstökum kafla í ársreikningi þess.

- Tilvísanir í þær reglur sem félagið fylgir eða ber að fylgja skv. lögum
- Hvernig fylgni er háttað við þessar reglur
- Lýsing á áhættustýringu og innra eftirliti félagsins í tengslum við samningu reikningskila
- Gildi félagsins, siðareglur og stefna um samfélagslega ábyrgð
- Lýsing á samsetningu og starfi stjórnar
- Fyrirkomulag skipunar nefndarmanna undirnefnda
- Upplýsingar um fjölda stjórnarfunda og funda undirnefnda og mætingu
- Starfsreglur stjórnar og undirnefnda
- Upplýsingar um stjórnarmenn
- Upplýsingar um hvaða stjórnarmenn eru óháðir félaginu og stórum hluthöfum
- Helstu þættir í árangursmati stjórnar
- Upplýsingar um framkvæmdastjóra og lýsing á helstu skyldum hans
- Upplýsingar um brot á lögum og reglum sem eftirlitsaðilar hafa ákvarðað
- Fyrirkomulag samskipta hluthafa og stjórnar

## Upplýsingar um stjórnarhætti

Endurskoðunarnefnd félagsins skal yfirfara stjórnarháttayfirlýsingu þess og endurskoðandi skal hafa eftirlit með því að hana sé að finna í ársreikningi og að lýsing hennar á helstu þáttum innra eftirlits og áhættustýringar sé í samræmi við reikningskil félagsins.

Til að sinna eftirlitshlutverki sínu geta stjórn og endurskoðunarnefnd fengið mat (e. Assurance) á því að stjórnarhættir, áhættustýring og innra eftirlit virki eins og til er ætlast frá:

- Stjórnendum félagsins
- Innri eftirlitseiningum s.s. innri endurskoðun
- Ytri eftirlitseiningum s.s. ytri endurskoðun eða óháðum álitsgjöfum



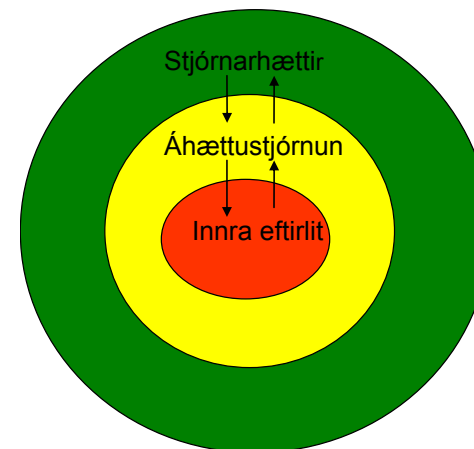


## Mat innri endurskoðunar – 2110 Stjórnarhættir

Meginhlutverk innri endurskoðunar er að meta og bæta virkni áhættustýringar, innra eftirlits og stjórnarháttanna viðkomandi fyrirtækis með kerfisbundnum og öguðum hætti.

- Meta fyrirkomulag (hönnun og innleiðingu).
- Sannreyna virkni.
- Byggja upp þekkingu þar sem við á.

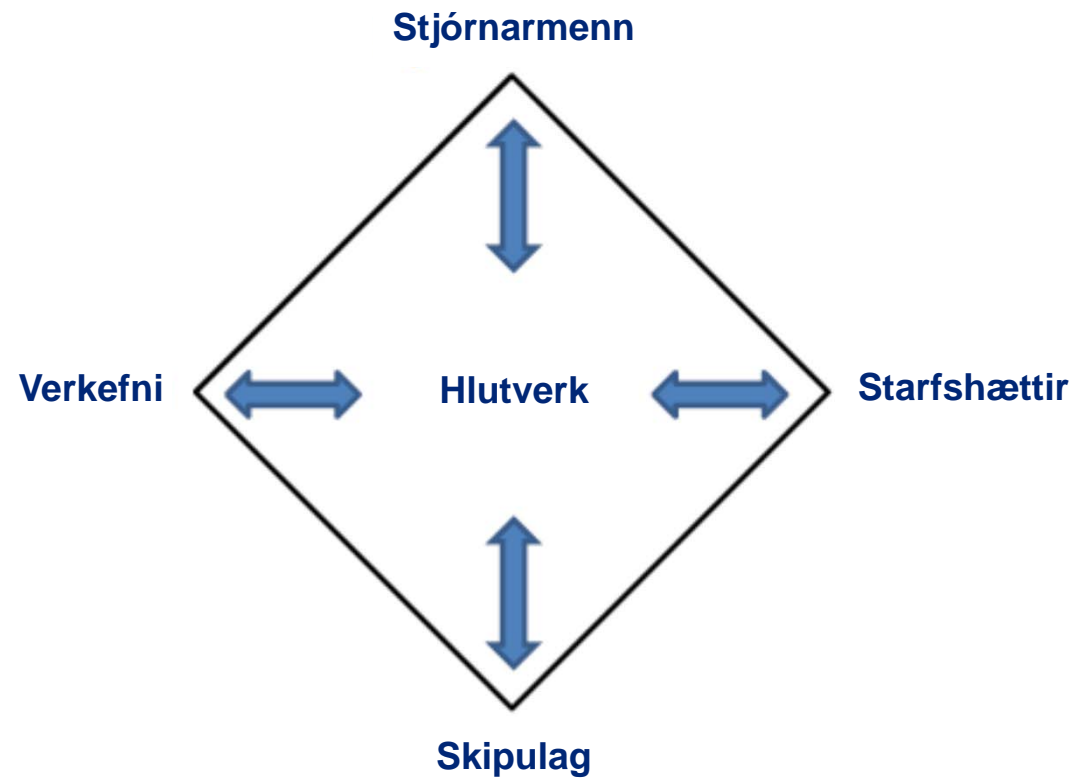
*(Alþjóðlegur staðall um innri endurskoðun – 2100 Eðli verkefna)*



Innri endurskoðun verður að meta og veita viðeigandi ábendingar til þess bæta stjórnarhætti fyrirtækis í því skyni að ná eftirfarandi markmiðum:

- Að stuðlað sé að viðeigandi siðferði og gildum innan fyrirtækisins;
- Að tryggð sé skilvirk árangurstjórnun og ábyrgð stjórnenda skilgreind;
- Að upplýst sé um áhættu og nauðsynlegar eftirlitsaðgerðir til viðeigandi aðila innan fyrirtækis; og
- Að verkefni og upplýsingagjöf á milli stjórnar, ytri- og innri endurskoðanda og stjórnenda séu samhæfð.

## Þættir til mats á fyrirmyndarfyrirtæki í stjórnarháttum



## Leiðbeiningar um góða stjórnarhætti

OECD Corporate Governance and the Financial Crisis – Key findings and main message frá júní 2009

The UK Corporate Governance Code frá júní 2010

- Guidance on Board Effectiveness frá maí 2011
- Guidance on Audit Committees frá desember 2010

Basel Committee on banking supervision - Principles for enhancing corporate governance - October 2010

Report of the New York Stock Exchange, Commission on Corporate Governance, September 23, 2010

The King Code of Governance Principles (King III). It is effective July 1, 2010.

### Aukin áhersla;

- Á skilvirkni stjórnar
- Hlutverk stjórnar við að hafa yfirsýn yfir fyrirkomulag og innleiðingu áhættustýringar
- Jafnræði hluthafa
- Starfskjör og hvatakerfi
- Samfélagsleg ábyrgð og sjálfbærni (e. Triple bottom line)



# Einstigið milli ráðgjafar og skuggastjórnunar

Morgunverðarfundur 19. maí 2011  
Pétur Steinn Guðmundsson hdl



## Efni fyrirlestursins

1. Skilgreining á stjórnarháttum fyrirtækja
2. Hverjir eru haghafar
3. Takmörkuð ábyrgð hlutafélaga og riftunarreglur gjaldþrotalaga
4. Út á hvað ganga stjórnarhættir?
5. Regluverkið og siðferðið
6. Lagalegar skyldur stjórnar
7. Ábyrgð stjórnar
8. Ráðgjöf eða skuggastjórnun?
9. Samantekt

## Stjórnarhættir fyrirtækja

... stjórnarhættir fyrirtækja lúti að **þríhliða** sambandi milli **hluthafa, stjórnar** og **framkvæmdastjórnar**. Í víðari skilningi nær hugtakið einnig til **sambands fyrirtækisins og annarra aðila** sem starfsemi fyrirtækisins hefur áhrif á, s.s. starfsmenn, lánardrottna og samfélagið

**Skýrsla Viðskiptaráðs hagsmunaaðila[...]**, einnig snúast stjórnarhættir fyrirtækja um Íslands um stjórnarhætti fyrirtækja frá 2009 **skipulag, stefnumörkun, markmiðssetningu** og skilgreindra leiða að þeim, ásamt eftirfylgni og framkvæmd innan fyrirtækis.

Stjórnarhættir fyrirtækja er **kerfi** sem beitt er við **stjórnun** fyrirtækis og við **eftirlit** með rekstri þess.

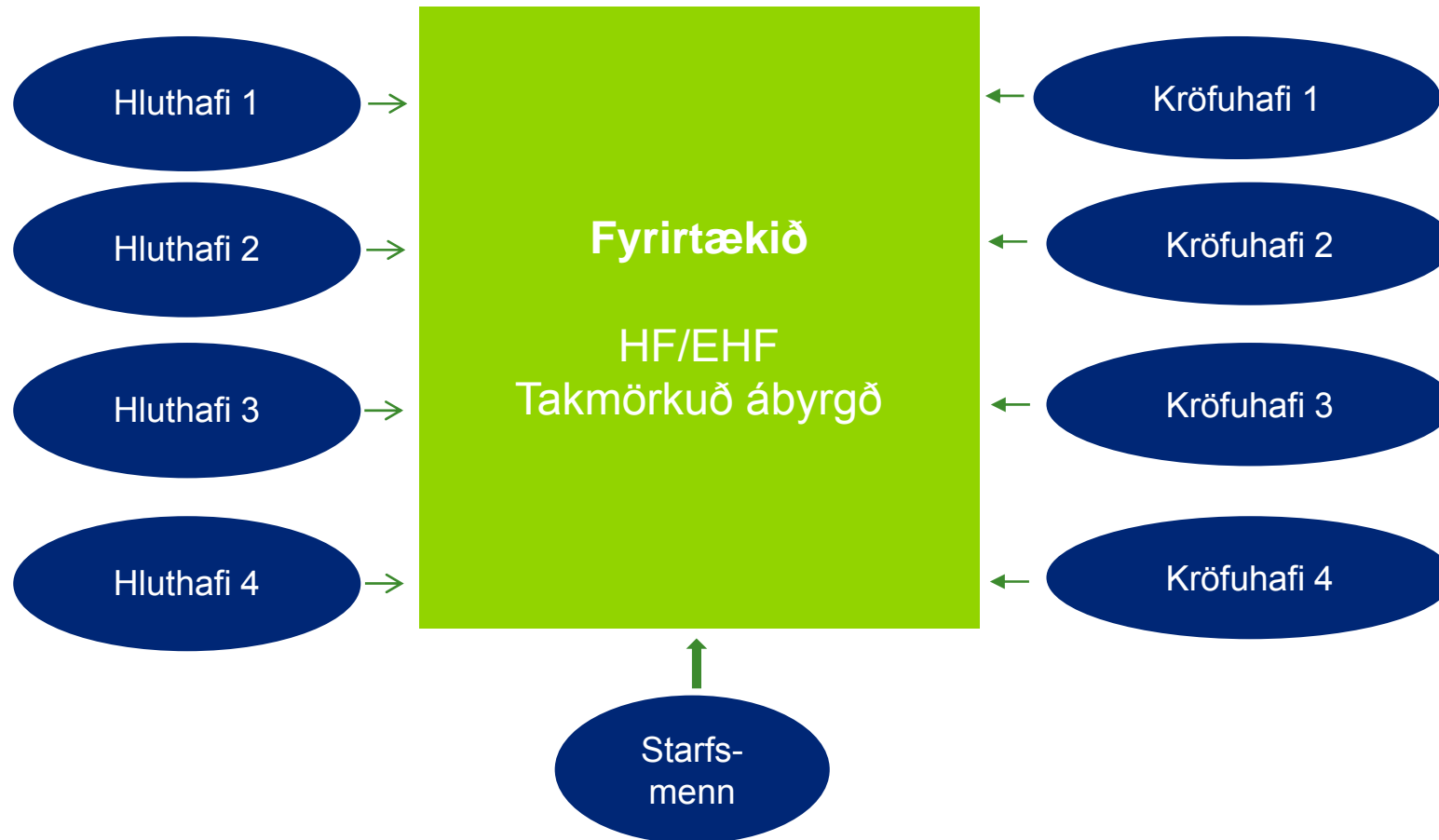
**Cadbury-skýrslan, Bretland (1992)**

Stjórnarhættir fyrirtækja byggja á **sambandi** milli stjórnenda félagsins, stjórnar, hluthafa og **annarra**

Stjórnarhættir leggja grunn að fyrirkomulagi þar sem **markmið eru sett fram og leiðir skilgreindar** til að ná markmiðum ásamt því hvernig eftirliti og eftirfylgni er háttað í fyrirtækinu.

**OECD Principles of Corporate Governance 2004**

## Hverjir eru haghafar?



## Riftunarkröfur mjög sterkar



Innlent | mbl | 26.1.2011 | 10:55 | Uppfært 22:24

**Greiðslum Baugs til lögmanns rift**

Viðskipti | Morgunblaðið | 29.7.2009 | 5:56 | Uppfært 7:19

**Sölu á skíðaskála rift?**



### Starfsmenn Kaupþings dæmdir persónulega ábyrgir

Hérasdómur rifti yfirlýsingu Hreiðars Más sem losaði starfsmenn Kaupþings undan persónulegum ábyrgðum á hlutabréfalánnum.

Innlent 9. maí 2011 kl. 14:44



# Út á hvað ganga góðir stjórnarhættir?

## Réttar boðleiðir

- Hvernig eru ákvarðanir teknar í fyrirtækinu?
- Fá allir stjórnarmenn sömu upplýsingar og stjórnarformaðurinn?
- Hverjir vinna gögnin fyrir stjórnina?

## Ákvarðanir

- Hverjir taka ákvarðanir í fyrirtækinu.
- Eru þær teknar á grundvelli allra gagna (Business judgement rule)
- Er gert áhættumat fyrir þær ákvarðanir sem hafa áhættu í för með sér?
- Kaupa menn ráðgjöf eða er þetta innanhússráðgjöf?
- Hver eru gæði ákvarðanatöku?

## Jafnvægi á forræði stjórnar

- Erum við á réttri leið?
- Samanburður við stefnu félagsins
- Þarf að breyta einhverju?

# Regluverkið og siðferðið - óaðskiljanlegir þættir

## Regluverkið

### Lög um form félagsins

– Lög um hlutafélög 2/1995

sérstakur lögaðili  
takmörkuð ábyrgð  
framseljanlegir hlutir (margir eig)  
lögbundin miðstýrð stjórn  
formbundin stjórn og frkv.stj.

### Sérlög:

Lög um fjármálafyrirtæki nr. 161/2002

Lög um skyldutryggingu lífeyrisréttinda o.fl. nr.  
129/1997

Lög um umhverfi félagsins

Hollustuhættir og mengunarvarnir

Bókhald, ársreikninga, Neytendavernd, almanniheill

Ákvæði sem tengjast samfélagslegri ábyrgð

## Siðferðið

Siðareglur fagfélaga

FLE – Lögmenn – Aðrir

Starfsreglur stjórnar

Stefnumörkun félagsins

Almenn siðferðisviðhorf þjóðfélagsins

„Fylgið og skýrið“

Common sense

## Lagalegar skyldur stjórnar í hlutafélögum

Hvaða kröfur eru gerðar um hæfi stjórnarmanna?

**63. gr. hf laga framboð til stjórnar:**

Upplýsingar um aðalstarf, önnur stjórnarstörf, menntun, reynslu og hlutafjäreign í félaginu

Upplýsa um hagsmunatengsl við helstu viðskiptaaðila og samkeppnisaðila félagsins, sem og hluthafa sem eiga meira en 10% hlut í félaginu

**66. gr. hf laga**

**Stjórnarmenn** eða framkvæmdastjórar skulu vera **lögráða, fjár síns ráðandi og mega ekki á síðustu þremur árum hafa í tengslum við atvinnurekstur hlotið dóm fyrir refsiverðan verknað** samkvæmt almennum hegningarlögum eða lögum um hlutafélög, einkahlutafélög, bókhald, ársreikninga, gjaldþrot eða opinber gjöld.

**2. mgr. 67. gr.**

Stjórnarmenn og framkvæmdastjórar **mega ekki misnota aðstöðu sína í viðskiptum með hluti** í félaginu eða félögum innan sömu samstæðu.

## Fjármálafyrirtæki - hæfi

### 52. gr. Hæfisskilyrði stjórnar og framkvæmdastjóra.

Ekki í tengslum við atvinnurekstur hafa hlotið dóm á síðustu 10 árum fyrir refsiverðan verknað samkvæmt almennum hegningarlögum, samkeppnislögum, lögum um hlutafélög, lögum um einkahlutafélög, lögum um bókhald, lögum um ársreikninga, lögum um gjaldþrotaskipti o.fl. og ákvæðum laga um staðgreiðslu opinberra gjalda, svo og sérlögum sem gilda um aðila sem lúta opinberu eftirliti með fjármálastarfsemi. Stjórnarmenn skulu hafa lokið háskólaprófi sem nýtist í starfi. Fjármálaeftirlitið getur veitt undanþágu frá menntunarkröfum skv. 1. málsl. á grundvelli reynslu og þekkingar viðkomandi.

**4. mgr.** Stjórnarmenn fjármálafyrirtækis og stjórnarmenn annars eftirlitsskylds aðila mega ekki eiga sæti í stjórn annars eftirlitsskylds aðila eða aðila sem er tengdur honum né vera starfsmenn, lögmennt eða endurskoðendur annars eftirlitsskylds aðila eða félaga í nánnum tengslum. Starfsmönnum fjármálafyrirtækis er ekki heimilt að sitja í stjórn viðkomandi fjármálafyrirtækis.<sup>2)</sup>

## Skyldur stjórnar skv. hlutafélagalögum

### Skylda stjórnar til jafnræðis

**20. gr.** Allir hlutir skulu hafa **jafnan rétt** í félaginu

**76. gr. Félagsstjórn**, framkvæmdastjóri og aðrir þeir er hafa heimild til að koma fram fyrir hönd félagsins mega **ekki gera neinar þær ráðstafanir sem ...<sup>1)</sup> eru fallnar til þess að afla ákveðnum hluthöfum eða öðrum ótilhlýðilegra hagsmuna** á kostnað annarra hluthafa eða félagsins. Félagsstjórn og framkvæmdastjóri mega ekki framfylgja ákvörðunum hluthafafundar eða annarra stjórnaraðila félagsins ef ákvarðanirnar eru ógildar vegna þess að þær brjóta í bága við lög eða félagssamþykktir.

### Aðrar skyldur

**65. gr.** Stjórn skal ráða framkvæmdastjóra

**68. gr.** Stjórn fer með málefni félagsins og annast skipulag þess

Stjórn skal annast eftirlit með bókhaldi og fjárreiðum félagsins

**72. gr.** Stjórnarmaður má ekki taka þátt í meðferð eigin mála eða mála sem eru honum tengd

**74. gr.** Stjórn kemur fram fyrir hönd félagsins og ritar firmað

# Skyldan að gefa félag upp til gjaldþrotaskipta

## 105. gr. laga um hlutafélög

Félagsstjórn er **skyld að afhenda** bú félags til gjaldþrotaskipta eftir því sem mælt er fyrir í ákvæðum laga um gjaldþrotaskipti o.fl.

## 2. mgr. 64. gr. gjaldþrotalaga 21/1991

Skuldara, sem er bókhaldsskyldur, **er skyld að gefa bú sitt upp til gjaldþrotaskipta** þegar svo er orðið ástatt fyrir honum sem segir í 1. mgr. [Nú láta **þeir sem bærir eru um að taka ákvörðun** um að leita gjaldþrotaskipta á búi slíks skuldara sem ekki er einstaklingur **það hjá líða og bera þeir þá skaðabótaábyrgð gagnvart lánardrottnum skuldarans** að því leyti sem þeir fara af þessum sökum á mis við fullnustu krafna sinna, enda sýni þeir ekki fram á að sú vanræksla hafi ekki verið þeim sagnæm.]<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>[L. 95/2010, 16. gr.](#)

## Hæfi endurskoðunarnefndar

### Lög nr. 3/2006 um ársreikning

**108. gr. a** Nefndarmenn skulu vera **óháðir endurskoðanda** eða endurskoðendum einingarinnar og meiri hluti nefndarmanna skal jafnframt **vera óháður einingunni**. Framkvæmdastjóri viðkomandi einingar skal ekki eiga sæti í nefndinni. Nefndarmenn skulu **hafa þekkingu og reynslu í samræmi við störf nefndarinnar** og skal að minnsta **kosti einn nefndarmanna hafa staðgóða þekkingu og reynslu á sviði reikningsskila eða endurskoðunar.**<sup>1)</sup>

### Mat á endurskoðanda félagsins

**[108. gr. d.** Endurskoðandi eða endurskoðunarfyrirtæki skal árlega gera endurskoðunarnefnd grein fyrir störfum sínum og óhæði og skila skriflegri skýrslu um mikilvæg atriði sem fram hafa komið við endurskoðunina. Í skýrslunni skal sérstaklega geta um veikleika í innra eftirliti í vinnuferli við gerð reikningsskila.]<sup>1)</sup>

Geta endurskoðunarnefndir orðið skuggastjórnendur?

# Hvað er skuggastjórnandi?

## De jure (að lögum)

- Kosnir í stjórn félaga skv. lögum og samþykktum

## De Facto (í raun)

- Sá sem kemur fram sem stjórnandi í fyrirtæki, án þess að hafa verið kosinn (stjórn) eða valinn (frkv.stj.) sem stjórnandi.

## Skuggastjórnandi (tæmir de facto)

- Sá sem stjórnar án þess að hafa verið kosinn, gefur fyrirskipanir með reglulegum hætti og stjórn og stjórnendur fara að vilja hans. Hann „lúrir“ í skugganum



# Skuggastjórnandi skýrður í breskum lögum

Bresku hlutafélagalögin, Companies Act 2006, Ch 46,

## 251 „Shadow director“

(1) In the Companies Acts „shadow director“, in relation to a company, **means a person in accordance with whose directions or instructions the directors of the company are accustomed to act.**

(2) A person **is not to be regarded as a shadow director** by reason only that the directors act on advice given by him in a professional capacity.

(3) A body corporate is **not to be regarded as a shadow director of any of its subsidiary companies** for the purposes of – Chapter 2 (general duties of directors), Chapter 4 (transactions requiring members' approval), or Chapter 6 (contract with sole member who is also a director), by reason only that the directors of the subsidiary are accustomed to act in accordance with its directions or instructions.

Í mörgum greinum laganna kemur fram eftirfarandi setning:

- *For this purpose a shadow director is treated as an officer in the company*

## Önnur lög t.d.

- Bresku gjaldþrotalögin

# Hverjir geta orðið skuggastjórnendur?

**VÍSIR.IS** Vísir.is

Vísir 30. sep. 2008 11:02

## Leitað til Landsbankans vegna sameiningar við Glitni



Björgólfur Thor  
Björgólfsson yfirgöfur  
Stjórnarráðið í gærkvöld.  
Mynd/ Daniel.

Á sunnudag var leitað til Landsbankans vegna málefna Glitnis. Þetta segir Ásgeir Friðgeirsson talsmaður Björgólfssteðga sem eiga ráðandi hlut í Landsbankanum. „Þá fóru af stað svona ákveðnar hugmyndir varðandi sameiningu Landsbankans og Glitnis, þá í ljósi þess að það yrði einhver aðkoma ríkisins að því,“ segir Ásgeir.

Ásgeir segir að þrátt fyrir að ekki hafi tekist að ræða þá hugmynd til hlítar fyrir opnun markaða á mánudaginn hafi hún ekki verið slegin út af borðinu. „Það má svo sem segja að hún sé lifandi ennþá, en það er ekkert búið að ákveða,“ segir



## Samantekt

Góðir stjórnarhættir hjálpa til við að ná settum markmiðum félagsins

Stjórnendum ber að huga að hagsmunum allra haghafa

Ákvarðanir – Business Judgement Rule

Stjórnarmenn – lagaumhverfið - siðferðið

Ábyrgð stjórnenda getur náð út fyrir lagaskilgreiningar

Tilhneiging til aukinnar krafna um hæfi

Ríkar skyldur stjórnar um jafnræði innan félagsins og gagnvart kröfuhöfum

Stjórnendum refsað – rimlagjöld

Endurskoðunarnefnd ekki stikkfrí

Skuggastjórnun er staðreynd í íslensku viðskiptalífi

## Frekari upplýsingar

Vinsamlega hafið samband við neðangreinda aðila ef óskað er eftir frekari upplýsingum:



**Nanna Huld Aradóttir**

Liðsstjóri

Sími: 861-5750

[nanna.aradottir@deloitte.is](mailto:nanna.aradottir@deloitte.is)



**Pétur Steinn Guðmundsson**

Lögfræðingur,

Sími: 693-1307

[petur.steinn.gudmundsson@deloitte.is](mailto:petur.steinn.gudmundsson@deloitte.is)

# Deloitte.

“Deloitte” is the brand under which tens of thousands of dedicated professionals in independent firms throughout the world collaborate to provide audit, consulting, financial advisory, risk management, and tax services to selected clients. These firms are members of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), a UK private company limited by guarantee. Each member firm provides services in a particular geographic area and is subject to the laws and professional regulations of the particular country or countries in which it operates. DTTL does not itself provide services to clients. DTTL and each DTTL member firm are separate and distinct legal entities, which cannot obligate each other. DTTL and each DTTL member firm are liable only for their own acts or omissions and not those of each other. Each DTTL member firm is structured differently in accordance with national laws, regulations, customary practice, and other factors, and may secure the provision of professional services in its territory through subsidiaries, affiliates, and/or other entities.

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 150 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, 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.