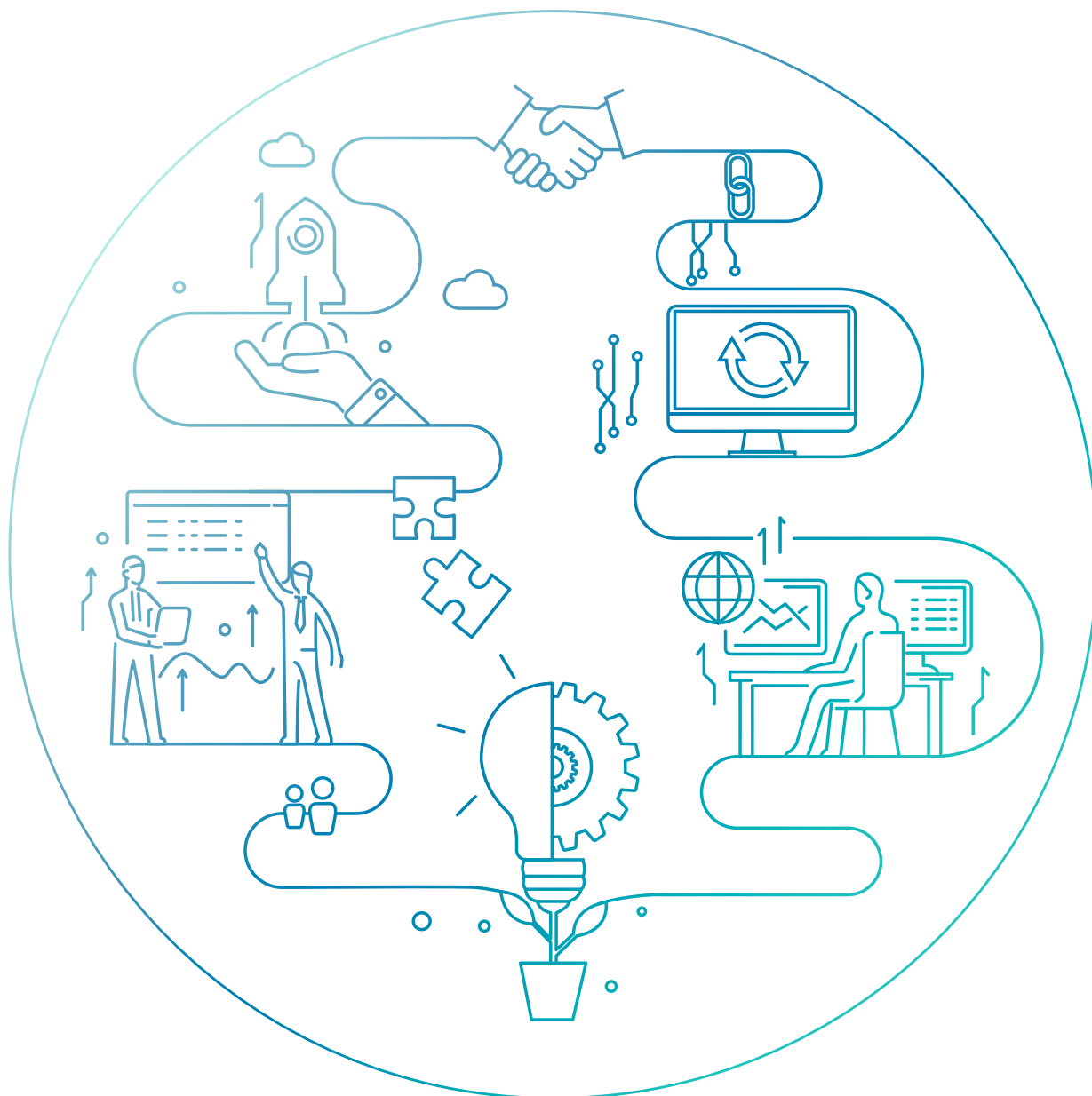




Pensioenuitvoerders moeten hun
verandervermogen vergroten. Maar hoe?

Op weg naar een toekomstvaste
pensioenadministratie

Inhoudsopgave

Pensioenuitvoerders moeten hun verandervermogen vergroten. Maar hoe?	01
1. Veranderaanpak Met agile werken sneller tot resultaten komen	02
2. Organisatie-inrichting Samenwerken in ketenteams en uitkantelen van IT	04
3. Besturing Betere veranderresultaten met zelforganiserende teams	06
4. Cultuur en competenties Ander gedrag voor zowel leiders als medewerkers	08
De route voorwaarts	11
Colofon	13

Pensioenuitvoerders moeten hun verandervermogen vergroten. Maar hoe?

Introductie

Pensioenuitvoeringsorganisaties staan voor een grote veranderuitdaging. Klanten vragen betere en meer individuele klantbediening. Het is nodig om in te spelen op de stelselwijziging en de Nieuwe Pensioen Regeling. Het aantal operationele incidenten moet teruggedrongen worden. En er dient aandacht te zijn voor verdere kostenbeheersing. Dit vraagt flinke ingrepen in het productmodel, de procesinrichting en het IT-landschap. Maar ook in de organisatie-inrichting en de houding, het gedrag en de competenties van medewerkers.

Pensioenuitvoerders en -verzekeraars worden meer en meer gedwongen tot grote veranderprojecten. Iets waar zij vanuit het verleden beperkt ervaring mee hebben, is nu aan de orde van de dag. Veel uitvoerders bevinden zich echter in een vicieuze cirkel. Mede gedreven vanuit het fonds sturen ze nog duidelijker op risicoreductie en is er steeds meer aandacht voor details. Met name de grote uitvoerders willen de relatie met het fonds niet beschadigen en richten zich daarom vooral op het voorkomen van fouten. Grote veranderambities komen daardoor in de knel. De taakgerichte manier van werken en de lage risicotolerantie staan meer en meer op gespannen voet met de noodzaak tot verandering. Spelers in de sector hebben daarom de afgelopen jaren flinke vooruitgang geboekt in het vergroten van hun verandervermogen. Daarbij lopen uitvoerders tegen een aantal dilemma's aan:

- Gedisciplineerd toepassen van de watervalmethode of meer agile werken?
- Samenwerken op projectbasis of continu veranderingen realiseren door te werken in agile ketenteams en anders inrichten van de organisatie?
- Versterken top-down sturing op veranderdoelstellingen of vertrouwen op zelforganiserende teams?
- Ontwikkelen van eigen mensen of werven van nieuwe mensen en competenties?

De risicotolerantie van fondsen en uitvoerders is, deels om goede redenen, laag. Ze moeten immers zorgvuldig omgaan met de pensioengelden van participanten. In een poging om de risico's te minimaliseren, wordt de definitie- of ontwerpfase in menig veranderproject lang uitgesponnen. Op detailvragen wordt al vroegtijdig geprobeerd een antwoord te vinden. Het verbinden van alle relevante specialistische kennis, verdeeld over de verschillende afdelingen, vraagt veelvuldig overleg. Hoewel alle uitvoerders stappen maken, staan zij vaak nog aan het begin van een ontwikkeling. Er is ruimte en noodzaak om verder te versnellen. De Nieuwe Pensioen Regeling en de coronacrisis kunnen daarin fungeren als katalysator.

In deze whitepaper staan de uitdagingen en dilemma's die pensioenuitvoeringsorganisaties en -verzekeraars tegenkomen bij het vergroten van hun verandervermogen centraal. Het biedt handvatten en laat zien hoe een agile werkwijze en meer wendbare organisatie-inrichting kunnen helpen, aan de hand van een viertal onderwerpen. Hoofdstuk 1 beschrijft hoe agile werken wordt ingezet om veranderingen te realiseren. Hoofdstuk 2 gaat vervolgens in op de samenstelling van teams en de organisatie-inrichting en hoe deze kunnen bijdragen aan een sneller resultaat. Hoofdstuk 3 beschrijft de uitdagingen in het sturen op de realisatie van veranderdoelstellingen in een agile (IT-)organisatie. En hoofdstuk 4 sluit af met de benodigde veranderingen in leiderschap en houding, gedrag en competenties van medewerkers.

1. Veranderaanpak | Met agile werken sneller tot resultaten komen

Pensioenfondsen en uitvoeringsorganisatie zijn de afgelopen twintig jaar groot geworden met de watervalmethode. Maar is dit de beste veranderaanpak? In een tijd van omvangrijke, complexe en snel veranderende eisen kiezen veel financiële instellingen voor agile werken. Op die manier kan er beter omgegaan worden met onzekerheid en sneller tot resultaat gekomen worden.

Het vertrekpunt van de traditionele watervalmethode is een plan (een Project Initiatie Document, PID) waarbij niets aan het toeval wordt overgelaten. Tijdens de uitvoering wordt idealiter niets meer aan het plan veranderd. Dit geeft opdrachtgevers na de ontwerpfase de illusie van grip op de doorlooptijd, kosten en projectrisico's. Veel fondsbesturen vragen nog steeds om dezelfde duidelijkheid en controle in grote veranderprojecten.

Verandermethodes zoals de watervalaanpak of Prince2 passen uitstekend bij een afgebakende opdracht met duidelijke klantverwachtingen in een voorspelbare omgeving. Maar ze sluiten minder goed aan bij de omvangrijke, complexe en snel veranderende eisen aan financiële instellingen vandaag de dag.

Om beter om te kunnen gaan met onzekerheid en sneller tot resultaat te komen, werken Nederlandse grootbanken zoals ING en ABN AMRO agile. Dit betekent in de kern dat er gewerkt wordt in agile ketenteams, oftewel multidisciplinaire teams. Bevoegdheden worden laag in de organisatie belegd. Er wordt gewerkt in korte sprints van twee tot vier weken met de focus op het leveren van (deel)

resultaten. Dit maakt het makkelijker om direct bij te sturen wanneer nieuwe inzichten ontstaan of als verwachtingen van de opdrachtgever verder uitkristalliseren. Afstemming tussen afdelingen vindt op continue wijze plaats, wat het mogelijk maakt om kort-cyclisch resultaten op te leveren en er minder tijd van afdelingsmanagers verloren gaat aan afstemming.

Kiezen of delen?

In navolging van deze financiële instellingen werken en experimenteren ook pensioenuitvoerders sinds enige tijd met agile werken, meestal binnen het IT-domein. Daarvoor wordt vooral Scrum als werkwijze voor systeemontwikkeling ingezet. Maar er zijn ook uitvoerders die agile inmiddels breder hebben toegepast in hun organisatie.

APG is bijvoorbeeld ver met de implementatie van agile werken in de pensioenadministratie. Al meer dan vijf jaar past deze uitvoerder agile toe binnen het IT-domein. Bij de start was het doel om sneller en frequenter nieuwe systeemfunctionaliteit te kunnen ontsluiten (release management). Inmiddels gebruikt APG agile steeds breder in de organisatie, onder andere voor veranderprojecten.

AZL doet het weer anders. Deze uitvoerder gebruikt de traditionele watervalmethode en agile principes naast elkaar. Bij aanpassingen in de kern van de pensioenadministratie waarbij voorspelbaarheid en het voorkomen van fouten centraal staan, blijft de traditionele watervalmethode gehanteerd. Dit geldt bijvoorbeeld voor de implementatie van wetswijzigingen of de aanpassingen die volgen uit het nieuwe pensioenstelsel. En in de deelnemer- en werkgeverbediening, waar een hoger tempo noodzakelijk is, gebruikt AZL een meer agile werkwijze. Hier is design thinking en cocreatie de meer geëigende aanpak.

Overigens biedt agile werken niet alleen een uitdaging voor de pensioenuitvoerder. Het vraagt een andere manier van samenwerken en aansturen door de pensioenfondsen. Het beoordelen van grote gedetailleerde meerjarenplannen maakt plaats voor kleinere stappen en meer onzekerheid. Anders gezegd, voor het pensioenfondsbestuur is agile werken een onderdeel van verdere professionalisering van opdrachtgeverschap.

2. Organisatie-inrichting | Samenwerken in ketenteams en uitkantelen van IT

De pensioensector lijkt er nog niet aan toe om de organisatiestructuur volledig in te richten op basis van agile teams, zoals een aantal Nederlandse grootbanken al wel hebben gedaan. Maar er worden wel stappen gezet. Momenteel zien we meerdere verschijningsvormen van agile ketenteams.

Pensioenuitvoerders en -verzekeraars kennen lange procesketens die over een groot aantal afdelingen lopen. Denk aan accountmanagement, productmanagement, operatie en IT. Medewerkers op deze afdelingen waren vooral gewend te werken vanuit een scherp afgebakende taakoriëntatie. Om dit te doorbreken richtten pensioenuitvoerders en -verzekeraars de afgelopen jaren gelegenheidsteams in rond projecten. Het leidde echter niet altijd tot het gewenste resultaat, mede doordat deze verandertrajecten vaak gedomineerd werden door IT maar een duidelijke doelstelling en eigenaarschap vanuit de business misten.

Een aantal pensioenuitvoerders heeft daarom het roer omgegooid en samenwerking tussen afdelingen verder geïnstitutionaliseerd. In de pensioensector vinden we meerdere verschijningsvormen van deze agile (keten)teams terug.

1. Georganiseerd rond productmanagement

De eerste stap van agile gericht werken binnen project teams is het institutionaliseren van agile veranderteams. TKP heeft de verantwoordelijkheid voor inrichten van klantgerichte processen en IT-oplossingen belegd bij de productorganisatie. Een productmanager stuurt samen met de productowners een devops featureteam aan. In deze featureteams worden communicatie-, CX-, operatie-, risk en IT skills gebundeld.

Nieuw ingerichte oplossingen worden door de procesorganisatie in gebruik genomen.

2. Georganiseerd rond een systeemomgeving

APG werkt in value streams, de SAFe benaming voor ketenteams, ingericht rondom de specifieke systeemomgeving op basis waarvan een aangesloten pensioenfonds wordt bediend. Elk ketenteam bedient een verzameling pensioenfondsen die dezelfde administratieve omgeving delen. Bepalend daarin is het pensioenadministratiesysteem. De pensioenprocessen zijn daarin gemodelleerd. De ketenteams bij APG richten zich op de end-to-end bediening van pensioenfondsen.

3. Georganiseerd rond klantreizen

PGGM gaat nog een stap verder. Deze uitvoerder richt de agile ketenteams in rond klantreizen en blijft daarmee misschien wel het dichtst bij de kern van het agile gedachtengoed. Het team wordt volledig verantwoordelijk gemaakt voor de gehele leveringsketen aan de eindklant, de werkgevers en deelnemers. In de PGGM-klantreisteams worden marketing-, operatie- en IT-kennis gebundeld voor een specifieke klantreis, zoals Met pensioen gaan of Nieuwe baan.

Uitkantelen van IT naar de business

De nieuwe manier van werken in ketenteams werpt de vraag op welke organisatie-inrichting daarbij het beste past. Financiële instellingen stappen in

toenemende mate weg bij de traditionele silo-gerichte organisatie waarbij business en IT in aparte afdelingen op eigen doelstellingen worden aangestuurd. ING koos als een van de eerste financiële instellingen voor de organisatiestructuur volledig in te richten op basis van agile teams. ING werkt volgens het Spotify model in squads, kleine autonome teams met end-to-end verantwoordelijkheid voor een klantgerelateerd doel.

De pensioensector lijkt er nog niet aan toe om aan de organisatiestructuur volledig in te richten op basis van agile teams. Zoals een aantal Nederlandse grootbanken al wel hebben gedaan. Dat wil niet zeggen dat alles bij het oude blijft. Een aantal uitvoerders kiezen ervoor om de business en IT samen te voegen.

APG en PGGM hebben de grote centrale IT ontwikkel- en beheerafdeling ontmanteld. IT-medewerkers van business applicaties zijn toegewezen aan business afdelingen. En product owners van de portals, customer engagement platformen en het pensioenkerensysteem zitten ook in de business van pensioenbeheer. Uitkantelen van IT naar de business noemt men dat. Wat overblijft is een kleine, slagvaardige centrale IT-regie en -beleidsorganisatie die zich hoofdzakelijk bezig houdt met IT-strategie, architectuurrichtlijnen en security beleid. En daarnaast een afdeling voor groepsbrede IT-diensten, waaronder de infrastructuur en kantoorautomatisering vallen.

3. Besturing | Betere veranderresultaten met zelforganiserende teams

De meeste medewerkers van pensioenuitvoeringsorganisaties zijn van oudsher gewend aan taak- of functiegericht werken. Ze zijn veel minder gewend te opereren vanuit het realiseren van bovenliggende veranderdoelstellingen of klantresultaten. Dit verandert met de introductie van een meer agile veranderaanpak.

Agile ketenteams zijn zelforganiserend. Zonder een duidelijke doelstelling of klantmissie zijn deze teams stuurloos. Bijvoorbeeld PGGM, TKP en AZL gebruiken de introductie van agile om de (sturing op) strategische prioriteiten en veranderdoelstellingen verder te versterken. De achterliggende gedachte is om een betere inhoudelijke dialoog te stimuleren over waar veranderprogramma's aan bijdragen. De inzet van verandercapaciteit wordt daarmee beter gericht, wat duidelijke kaders biedt voor de zelforganiserende agile teams. Het is immers belangrijk om te weten welke resultaten van de teams worden verwacht.

Heldere prioritering veranderinitiatieven en -capaciteit

APG heeft strategische doelstellingen vertaald in veranderdoelstellingen op groepsniveau en daar de epics, de

agile variant van wat binnen Prince2 'programma's' wordt genoemd, aan toegewezen. Dit betekent dat de bedrijfsonderdelen niet langer jaarlijks een veranderbudget (veelal hetzelfde als het jaar ervoor) krijgen toegewezen. Maar dat op groepsniveau met deelname van Raad van Bestuur-leden actief gestuurd wordt op de selectie van epics in de veranderportefeuille, die ieder kwartaal opnieuw worden bekeken en opnieuw worden bijgesteld. Alleen epics die een duidelijke bijdrage leveren aan realisatie van veranderdoelstellingen krijgen resources toegewezen. Uiteraard niet op basis van een vuistdik projectinitiatiedocument maar op basis van een simpele 'epic brief'.

AZL volgt daarom een strategisch portfoliomanagement aanpak waarin vijf

strategische thema's zijn bepaald. Ieder project moet een duidelijk omschreven bijdrage leveren aan een van deze thema's.

Met bijsturen op kwartaal basis ben je er nog niet. PGGM en TKP hebben daarom een meerjarige strategische roadmap om perspectief te bieden op realisatie van strategische doelstellingen in de komende twee tot drie jaar. Dit biedt een kader voor de agile manier van werken. Deze roadmap is meer hoogover en geeft een beeld van de logische samenhang en fasering die voldoende richting moet geven voor prioritering op jaar of kwartaalbasis.

4. Cultuur en competenties | Ander gedrag voor zowel leiders als medewerkers

Pensioenuitvoeringsorganisaties en -verzekeraars zetten niet alleen in op een andere veranderaanpak om het verandervermogen te vergroten maar werken ook aan het ontwikkelen van nieuwe competenties. Dat heeft belangrijke gevolgen, voor alle individuele medewerkers, het management, en voor de samenstelling van het personeelsbestand.

De transitie naar de Nieuwe Pensioen Regeling en het inrichten van een toekomstvast pensioenadministratie vraagt over de volle breedte van de organisatie om nieuwe inhoudelijke (verander)competenties. Nagenoeg alle uitvoeringsorganisaties zitten hier middenin.

Andere inhoudelijke competenties

PGGM, TKP en APS zetten bijvoorbeeld in op het verder ontwikkelen van het accountmanagement en de adviesvaardigheden. Accountmanagement moet de vraag van de pensioenfondsen ophalen, en om de uitvoeringscomplexiteit te beheersen tegelijkertijd meer gaan sturen op de eigen product- of dienstencatalogus en vroegtijdig de (kosten)impact van gemaakte keuzes in kaart brengen.

Ook voor persoonlijke klantbediening zijn nieuwe marketingvaardigheden en IT-vaardigheden nodig, zoals voor het opzetten van (marketing) campagnes en het configureren hiervan in een customer engagement suite. Voor APG en PGGM die hier al volop mee bezig is dat grotendeels een nieuwe wereld. En ook de IT-functie moet bewegen, van het zelf ontwikkelen van maatwerk naar regievoering op

het gebruik van cloudgebaseerde pakketsoftware en de leveranciers daarachter als het gaat om klantbediening. APG is al een aantal jaar bezig met deze ontwikkeling. Voor AZL en TKP is het een actueel thema.

Laten we er geen doekjes om winden. Het ontwikkelen van nieuwe inhoudelijke competenties lukt natuurlijk niet altijd binnen de bestaande bezetting. Het personeelsbestand van pensioenuitvoerders en -verzekeraars zal dan ook moeten meeveranderen. APG is relatief ver in het ondersteunen van duurzame inzetbaarheid. 'The Making of You' is de aanpak die APG gebruikt om te bouwen aan een duurzame toekomst en perspectief te creëren voor medewerkers in een veranderende organisatie. APS ziet ook het belang hiervan en heeft twee jaar geleden de beoordelingssystematiek afgeschaft. Sindsdien richt APS zich sindsdien met 'TOP' Talent Ontwikkelen en Presteren, maximaal op de inzetbaarheid van de medewerkers vanuit hun talent en de bijdrage aan de prestaties van de organisatie.

Andere houding en gedrag

Naast andere inhoudelijke vaardigheden wordt van medewerkers ook een andere

houding en gedrag gevraagd. Van diepe expertise, een focus op details en het goed uitvoeren van de eigen taak, naar samenwerken in teams waarin men stap voor stap toewerkt naar perfectie.

Medewerkers krijgen tegelijkertijd meer zelfstandigheid dan ze in hun voormalige afdeling gewend waren en moeten ook leren omgaan met hoe andere disciplines denken en doen. Agile werken en ketenteams vragen de nodige flexibiliteit van medewerkers die vaak al jaren, en in sommige gevallen decennia, een thuisbasis hebben gehad in hun competentiegebied. Dit openstaan voor en leren van andere disciplines is voor hen, op zijn zachtst gezegd, flink wennen.

APS heeft het gewenste gedrag voor zowel de medewerkers als leidinggevendens weergegeven in een 'Medewerker en Leider van Morgen' profiel. Drie keer per jaar wordt, met behulp van een digitale chatbot, de veranderbereidheid en het verandervermogen van de organisatie gemeten en brengen alle teams hun eigen 'change journey' in kaart. Deze input wordt gebruikt om interventies op maat te maken voor het individu en/of team zodat de betrokkenheid bij de verandering wordt verhoogd.



Andere leiderschapsvaardigheden

Duidelijk is dat de kanteling naar een andere manier van werken binnen uitvoeringsorganisaties ook andere leiderschapsvaardigheden vergt. Coachen op samenwerken en besluiten nemen na afstemming met alle disciplines, winnen aan belang. Een uitdaging voor leiders van de toekomst is duidelijkheid te creëren over de ruimte die zij de teams geven. Tegelijkertijd moeten er heldere resultaatafspraken gemaakt worden die consequent moeten worden opgevolgd.

PGGM koppelt de implementatie van het werken in klantreizen aan het creëren van betere samenwerking en het verder professionaliseren van de managementcontrolcyclus. Dit is een expliciete doelstelling van het

leiderschapsprogramma 'resultaatgericht samenwerken'. De nieuwe leiderschapsstijl past bij een zakelijke onderneming die gericht is op betere samenwerking en sturing op kosten en resultaat. Dit begint bij het versterken van (meer)jaarplannen en de controlcyclus, oftewel de harde kant. Maar daarbij vergeet PGGM de gedragskant niet.

Niet alleen PGGM maakt stappen. Ook voor APS, AZL en TKP is leiderschap een belangrijk onderdeel in de transformatie naar een wendbare organisatie. APS heeft alle leidinggevendenden een persoonlijk trainingsprogramma aangeboden. In dat programma ligt de nadruk op realiseren van de strategie, richting geven, samenwerking en het mandaat zo laag mogelijk in de organisatie beleggen. AZL

onderkent in haar transitie naar agile werken dat verandering in leiderschap nodig is. Onderdeel daarvan is het verbeteren van samenwerking. Dat gebeurt door opleiden van directie en management maar er is ook ruimte om nieuwe talent aan te trekken. TKP is een relatief jonge organisatie (gemiddelde leeftijd onder 40), dat maakt de organisatie per definitie meer wendbaar. Desondanks is verder vergroten van wendbaarheid en het ondersteunen van de agile werkwijze een belangrijke doelstelling in de ontwikkeling van de nieuwe leiderschapsstijl. Deze focust op: geven van richting, behalen van resultaten, creëren van een open cultuur, helder en eerlijk communiceren en stimuleren van persoonlijke ontwikkeling en groei.

De route voorwaarts

De invoering van Wet Toekomst Pensioenen betekent een transitie in de huidige pensioen(fondsen)markt. Er zijn flinke ingrepen nodig in de bedrijfsvoering, niet in de laatste plaats door de stelselwijziging. De meeste pensioenuitvoerders en -verzekeraars zijn al flink aan de slag om hun verandervermogen verder te vergroten. Dit is belangrijk, want zonder ingrepen zijn de benodigde grootschalige veranderingen in de pensioenadministratie gedoemd te mislukken.

Pensioenuitvoerders en -verzekeraars staan voor belangrijke dilemma's ten aanzien van de keuze voor de veranderaanpak, samenstelling van agile ketenteams, passende organisatie-inrichting en besturing, en benodigde competenties.

In navolging van andere financiële instellingen zijn pensioenuitvoerders de afgelopen jaren veelal behoedzaam begonnen met een andere manier van werken. Hoewel alle uitvoerders stappen maken, staan zij vaak nog aan het begin van een ontwikkeling. Er is ruimte en noodzaak om verder te versnellen. De coronacrisis en De Nieuwe Pensioenregeling kunnen daaraan een nieuwe impuls geven.

De ervaringen van andere partijen die hen voor zijn gegaan, zoals de Nederlandse grootbanken, bieden houvast. Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten om de transitie te versnellen?

- **Gezamenlijk optrekken met ketenpartijen.** Het invoeren van een andere, meer agile manier van werken stelt eisen aan de interactie tussen uitvoerder en pensioenfonds. Fondsen moeten anders met risicobeheersing omgaan. Niet langer gedetailleerde plannenmakerij en kostencalculaties met de illusie daarmee risico's te verlagen. Het devies van de toekomst is omgaan met onzekerheid en frequent bijsturen als risicomitigatie. Ook uitvoerders moeten in beweging komen. Ze moeten transparant zijn over tussentijdse resultaten en een modus vinden om fondsen tijdig bij te laten sturen. Het vraagt om onderling vertrouwen, terwijl dit juist in veel gevallen nu onder druk staat.
- **Regie voeren op de transitie.** Het veranderen van teamsamenstelling en organisatie-inrichting kan leiden tot verwarring en weerstand onder

medewerkers. Dit in combinatie met zelforganiserende teams is een voedingsbodem voor chaos. De grootbanken hebben dit aan den lijve ondervonden. Sturen op een uniforme werkwijze en eenduidig taalgebruik in de organisatie helpt enorm. Daarnaast is het klein starten met een pilot en vanuit daar opschalen een beheerste en effectieve wijze om de transitie te maken. Het is bovendien goed te beseffen dat zelforganiserende teams, misschien wel meer dan ooit, vragen om een duidelijke visie en afgeleide veranderdoelstellingen. Daarin ligt een belangrijke opdracht voor het bestuur van pensioenuitvoerders en -verzekeraars.

- **Investeren in competentieontwikkeling.** Het ontwikkelen van competenties van medewerkers zal de komende jaren de volle aandacht moeten krijgen om mee te gaan in de veranderingen die de sector van hen vraagt. Naast de gebruikelijke weg van de geleidelijke verandering en bijscholing is het aantrekken van nieuwe mensen en het aangaan van samenwerkingen met partners passend bij de huidige veranderuitdaging.



Colofon



Jan-Wouter Bloos
**Investment Management &
Pensions Lead Partner**

Tel: +31 (0)88 288 2768
E-mail: jbloos@deloitte.nl



Daan van Eijck
Partner in Consulting

Tel: +31 (0)88 288 4737
E-mail: dvaneijck@deloitte.nl



Arno van den Bergh
Partner in Consulting

Tel: +31 (0)88 288 4234
E-mail: avandenbergh@deloitte.nl



Anke Koers
Manager in Consulting

Tel: +31 (0)88 288 5713
E-mail: akoers@deloitte.nl



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 286,000 people make an impact that matters at www.deloitte.nl.

This communication 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 communication, 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 communication.

© 2021 Deloitte The Netherlands

Designed by CoRe Creative Services. RITM0727676