



Solidariteit

Machiel Koper

VU lezing Wet Toekomst Pensioen

—
1 december 2021



Onderwerpen

- **Introductie Machiel Koper**
- Solidariteit
- Netto profijt
- Conclusies
- Aanpak simpel rekenvoorbeeld
- Verandering solidariteit door afschaffen doorsneepremie
- Verandering solidariteit door aangepaste verdeling vrij vermogen
- Koppeling aan praktijk
- Mogelijkheden invaren en verdeling overschot
- Solidariteitsreserve
- Wrap-up

Introductie

- Machiel Koper
- Pensioen actuaris
- KPMG
- Aantal jaren bijdrage geleverd aan de solidariteit in het pensioensysteem: 23 jaar

Onderwerpen

- Introductie Machiel Koper
- **Solidariteit**
- Netto profijt
- Conclusies
- Aanpak simpel rekenvoorbeeld
- Verandering solidariteit door afschaffen doorsneepremie
- Verandering solidariteit door aangepaste verdeling vrij vermogen
- Koppeling aan praktijk
- Mogelijkheden invaren en verdeling overschot
- Solidariteitsreserve
- Wrap-up

Solidariteit (1)

Van Dale

- ✓ Gevoel van een-zijn met anderen; = saamhorigheid

Pensioenwet

- ✓ Artikel 1 Solidariteitsreserve: Een collectieve vermogensreserve waarmee financiële mee- of tegenvallers met toekomstige opbouw kunnen worden uitgedeeld
- ✓ Woord Solidariteit verder niet gevonden

Memorie van Toelichting

- ✓ P12: Om de met dit wetsvoorstel beoogde doelen binnen afzienbare tijd te realiseren is het van belang dat de regels van de nieuwe pensioenregeling bij een pensioenfonds ook kunnen worden toegepast op de pensioenaanspraken en pensioenrechten die eerder, in een uitkeringsovereenkomst zijn opgebouwd ('collectief invaren'). Hiermee blijft de **solidariteit** tussen deelnemers- en leeftijdsgroepen in stand, worden gesloten pensioenfondsen voorkomen en verbetert de uitvoerbaarheid.

Solidariteit (2)

- ✓ Risicosolidariteit → van tevoren staat niet vast of een deelnemer profiteert van de solidariteit, of bijdraagt.
- ✓ Overdrachtssolidariteit → van tevoren is vrij zeker dat een deelnemer profiteert of bijdraagt.

Onderwerpen

- Introductie Machiel Koper
- Solidariteit
- **Netto profijt**
- Conclusies
- Aanpak simpel rekenvoorbeeld
- Verandering solidariteit door afschaffen doorsneepremie
- Verandering solidariteit door aangepaste verdeling vrij vermogen
- Koppeling aan praktijk
- Mogelijkheden invaren en verdeling overschot
- Solidariteitsreserve
- Wrap-up

Netto profijt

- Netto profijt = Marktwaarde van de te verwachten pensioenuitkeringen verminderd met de marktwaarde van de toekomstige premie-inleg (artikel 150-e2)
- Het is het doel om bij de overgang naar het nieuwe stelsel deelnemers er niet op achter uit te laten gaan. In dit verhaal leg ik de focus op werknemers.
- Memorie van toelichting heeft het over netto profijt van:
 1. Afschaffen doorsneepremie
 2. Overgang van FTK naar nieuwe DC pensioencontract

Onderwerpen

- Introductie Machiel Koper
- Solidariteit
- Netto profijt
- **Conclusies**
- Aanpak simpel rekenvoorbeeld
- Verandering solidariteit door afschaffen doorsneepremie
- Verandering solidariteit door aangepaste verdeling vrij vermogen
- Koppeling aan praktijk
- Mogelijkheden invaren en verdeling overschot
- Solidariteitsreserve
- Wrap-up

Conclusie (1)

Memorie van Toelichting

Bij netto profijt wordt gekeken naar:

1. Het verlies voor werknemers in pensioenperspectief als gevolg van de afschaffing van de doorsneepremie, en
2. De herverdeling van het tekort/overschot in het pensioenfonds

Mijn conclusie na het houden van deze lezing:

Dit zijn 2 losse onderwerpen en moeten niet gezamenlijk worden beoordeeld naar mijn mening.

Conclusie (2)

Ik laat zien dat in relatie tot het afschaffen van de doorsneepremie:

1. Het verlies van oudere werknemers beperkt is bij een lage rente.
2. Op marktgrondslagen de impact sterk wisselt door de tijd (omdat de marktrente niet constant is).
3. Bij een rentestijging oudere medewerkers er veel sterker op achteruit gaan als de doorsneepremie wordt afgeschaft.
4. De doorsneepremie sinds jaar en dag onderdeel is van de huidige vorm van pensioen contracten toezeggen. Dit omdat een doorsneepremie inherent gekoppeld is aan het toezeggen van een middelloonregeling*

Ik laat zien dat met betrekking tot de verdeling van het tekort/overschot:

1. De herverdeling van het tekort/overschot in het pensioenfonds sterk afhankelijk is van de dekkingsgraad waarboven indexatie mogelijk is.
2. In het FTK er pas sprake is van indexatie bij een (veel) hogere dekkingsgraad dan in het huidige stelsel.

*gegeven dat er geen compenserende effecten zitten in de overige onderdelen van het beloningspakket

Conclusie (3)

Tot slot zal ik aanbevelen om beide elementen van het netto profijt apart te berekenen en apart in de besluitvorming te betrekken, dus:

1. Afschaffen doorsneepremie apart berekenen
2. Verdeling overschotten/tekorten apart berekenen

Onderwerp 1 en 2 niet (meteen) vermengen: Niet één netto profijt berekening, maar twee!*

Dit heeft eveneens het volgende tot gevolg:

- ✓ Evenwichtigheid, waar bijvoorbeeld aan gerefereerd wordt bij evenwichtige belangenafweging in artikel 104 en 105, moet op individueel niveau beoordeeld worden, omdat de uitkomst uit met name de verdeling van het overschot/tekort sterk afhankelijk is van het pensioenverleden.

*uiteraard kunnen deze twee wel gesaldeerd worden in de verdere praktische uitwerking

Onderwerpen

- Introductie Machiel Koper
- Solidariteit
- Netto profijt
- Conclusies
- **Aanpak simpel rekenvoorbeeld**
- Verandering solidariteit door afschaffen doorsneepremie
- Verandering solidariteit door aangepaste verdeling vrij vermogen
- Koppeling aan praktijk
- Mogelijkheden invaren en verdeling overschot
- Solidariteitsreserve
- Wrap-up

Aanpak

- ✓ Het tonen van uitkomsten uit een aantal gestileerde berekeningen

Aanpak afschaffen doorsneepremie

- Een fonds
- 5 deelnemers, leeftijden: 25, 35, 45, 55 en 65
- Allemaal verdienen ze hetzelfde salaris

Aanpak verdeling vermogen

- Zelfde fonds
- 5 deelnemers, leeftijden: 25, 35, 45, 55 en 65. Allemaal in dienst vanaf leeftijd 25
- Dekkingsgraad 110%
- Indexatiegrens 110%
- Rente = 0%
- 20 jaar leven na pensioendatum

Onderwerpen

- **Netto profijt**
- Conclusies
- Aanpak
- Verandering solidariteit in afschaffen doorsneepremie
- Verandering solidariteit in vermogen
- Herhaling conclusie

Onderwerpen

- Introductie Machiel Koper
- Solidariteit
- Netto profijt
- Conclusies
- Aanpak simpel rekenvoorbeeld
- **Verandering solidariteit door afschaffen doorsneepremie**
- Verandering solidariteit door aangepaste verdeling vrij vermogen
- Koppeling aan praktijk
- Mogelijkheden invaren en verdeling overschot
- Solidariteitsreserve
- Wrap-up

Verdeling doorsneepremie - Rente = 0%

| Leeftijd | Percentage Pensioenopbouw – rente 0% |
|----------|--------------------------------------|
| 25 | 106 % |
| 35 | 104 % |
| 45 | 100 % |
| 55 | 96 % |
| 65 | 95 % |

Conclusie

- Bij een rente van 0% wordt de betaalde premie qua waarde van toegezegd pensioen vrij gelijk verdeeld over alle deelnemers.
- We gaan naar verwachting iets langer leven de komende periode. Als we geen rekening houden met tijds waarde van geld, dan zijn oudere deelnemers solidair met jongere deelnemers.

Verdeling doorsneepremie - rente = 1% en huidige rente

| Leeftijd | Percentage Pensioenopbouw - rente 1% | Pensioenopbouw – marktrente (RTS 30-9-2021) |
|----------|--------------------------------------|---|
| 25 | 86 % | 83% |
| 35 | 93 % | 93% |
| 45 | 99 % | 101% |
| 55 | 105 % | 107% |
| 65 | 116 % | 116% |

- Conclusie: bij een rente van 1% zijn jongeren wat betreft de bestemming van premie solidair met ouderen
- De discussie over solidariteit is afhankelijk van het moment dat je de discussie voert. Marktomstandigheden zijn niet stabiel!
- Is rekenen op basis van marktomstandigheden passend:
 - ✓ Een discussie over het vaststellen van solidariteit op marktomstandigheden is arbitrair, want erg volatiel daar waar wereld nauwelijks verandert lijkt.
 - ✓ Het alternatief is echter subjectief en bouwt in sterkere mate op meningen.
 - ✓ Qua uitvoering is dit uitdagend met betrekking tot timing. Belangrijke vraag: hoe houd je bij compensatie rekening met veranderende omstandigheden na de afspraak?

Verdeling doorsneepremie - hoe zat het vroeger.....?

| Leeftijd | Pensioenopbouw – marktrente (RTS 31-12- 2007) | Pensioenopbouw – marktrente (RTS 31-12- 2010) |
|----------|---|---|
| 25 | 37% | 54% |
| 35 | 54% | 71% |
| 45 | 81% | 90% |
| 55 | 124% | 116% |
| 65 | 204% | 170% |

- Conclusie: bij een hogere rente zijn jongeren meer solidair met ouderen. In het verleden ging een groter deel van de premie naar ouderen
- De discussie over solidariteit is afhankelijk van het moment dat je de discussie voert. Marktomstandigheden zijn niet stabiel!

Verdeling doorsneepremie - er is meer.....

| Leef tijd | Pensioenopbouw – marktrente (RTS 30-9-2021) | Hogere rente voor berekening premie | Buffer verdeling |
|-----------|---|-------------------------------------|------------------|
| 25 | 83% | Daling | Stijging |
| 35 | 93% | Daling | Stijging |
| 45 | 101% | Gelijk | Gelijk |
| 55 | 107% | Stijging | Daling |
| 65 | 116% | Stijging | Daling |

- De betaalde premie is soms lager/hoger dan de kosten van de opbouw. Dit komt omdat:
 - ✓ Aan de ene kant de premie wordt berekend op een rente die hoger is dan de marktrente.
 - ✓ Aan de andere kant er een bufferopslag is voor het lopen van risico's op de beleggingsportefeuille.
- Bij een premiedekkingsgraad <100% zal er meer solidariteit van jongere naar oudere deelnemers zijn.
- In 2021 hebben de meeste fondsen een premiedekkingsgraad < 100%.
- Conclusie: ook bij de huidige lage rentestand lijken jongere deelnemers solidair met oudere deelnemers met betrekking tot de premieverdeling.

Conclusie overgang naar het nieuwe stelsel....

| Leeftijd | Nieuwe stelsel | Pensioenopbouw – marktrente (RTS 30-9-2021) |
|----------|----------------|--|
| 25 | 100 % | 83% |
| 35 | 100 % | 93% |
| 45 | 100% | 101% |
| 55 | 100 % | 107% |
| 65 | 100 % | 116% |

- Conclusie: oudere werknemers verliezen pensioen perspectief met de overgang naar een flat rate.
- Als gevolg kan beargumenteerd worden dat zij daarvoor gecompenseerd moeten worden.

Solidariteitsreserve gevuld uit premie.....

| Leeftijd | Nieuwe stelsel - premie | solidariteitsreserve |
|----------|-------------------------|----------------------|
| 25 | 100 % | 83% |
| 35 | 100 % | 93% |
| 45 | 100% | 101% |
| 55 | 100 % | 107% |
| 65 | 100 % | 116% |

- In het nieuwe, met name sociale, contract is sprake van een solidariteitsreserve.
- Het is voorstelbaar dat een deel van de solidariteitsreserve uit premie wordt betaald. Dit kan ook solidariteitseffecten met zich meebrengen.
- Later in deze lezing zal ik kort verder ingaan op de solidariteitsreserve.

Onderwerpen

- Introductie Machiel Koper
- Solidariteit
- Netto profijt
- Conclusies
- Aanpak simpel rekenvoorbeeld
- Verandering solidariteit door afschaffen doorsneepremie
- **Verandering solidariteit door aangepaste verdeling vrij vermogen**
- Koppeling aan praktijk
- Mogelijkheden invaren en verdeling overschot
- Solidariteitsreserve
- Wrap-up

Aanpak verdeling vermogen

- Zelfde fonds als premie
- 5 deelnemers, leeftijden: 25, 35, 45, 55 en 65. Allemaal in dienst vanaf leeftijd 25
- Dekkingsgraad 110%
- Indexatiegrens 110%
- Rente = 0%
- Rendement = 0%
- 20 jaar leven na pensioendatum
- Het pensioenfonds sluit

Verdeling vermogen

| Leeftijd | Opgebouwde aanspraak | Reserve | Pro rata verdeling onverdeeld vermogen | Verdeling vermogen bij indexatie boven 110% |
|----------------------------|----------------------|-------------|--|---|
| 25 | 0 | 0 | | |
| 35 | 10 | 200 | 20 | 67 |
| 45 | 20 | 400 | 40 | 65 |
| 55 | 30 | 600 | 60 | 46 |
| 65 | 40 | 800 | 80 | 21 |
| Totaal | 100 | 2000 | 200 | |
| Onverdeeld vermogen | | 200 | | |
| Vermogen | | 2200 | | |

- Een groot deel van het onverdeeld vermogen wordt toebedeeld aan de jongeren vanwege de hoge indexatiegrens.
- Het getoonde beeld lijkt realistisch als richtinggevend voor de impact van overgang FTK naar flat rate.
- Geen overrendement → dit vind ik een goede basisaannname, overrendement komt namelijk niet risiconeutraal tot stand.
- Als er wel overrendementen worden behaald zal dit op hoofdlijnen naar rato van de reserve over deelnemers worden verdeeld als je boven de indexatiegrens zit.

Vermogen verdeling bij indexatiegrens 100%

| Leeftijd | Opgebouwde aanspraak | Reserve | Pro rata verdeling onverdeeld vermogen | Verdeling vermogen bij indexatie boven 110% |
|----------------------------|----------------------|-------------|--|---|
| 25 | 0 | 0 | | |
| 35 | 10 | 200 | 20 | 67 |
| 45 | 20 | 400 | 40 | 65 |
| 55 | 30 | 600 | 60 | 46 |
| 65 | 40 | 800 | 80 | 21 |
| Totaal | 100 | 2000 | 200 | |
| Onverdeeld vermogen | | 200 | | |
| Vermogen | | 2200 | | |

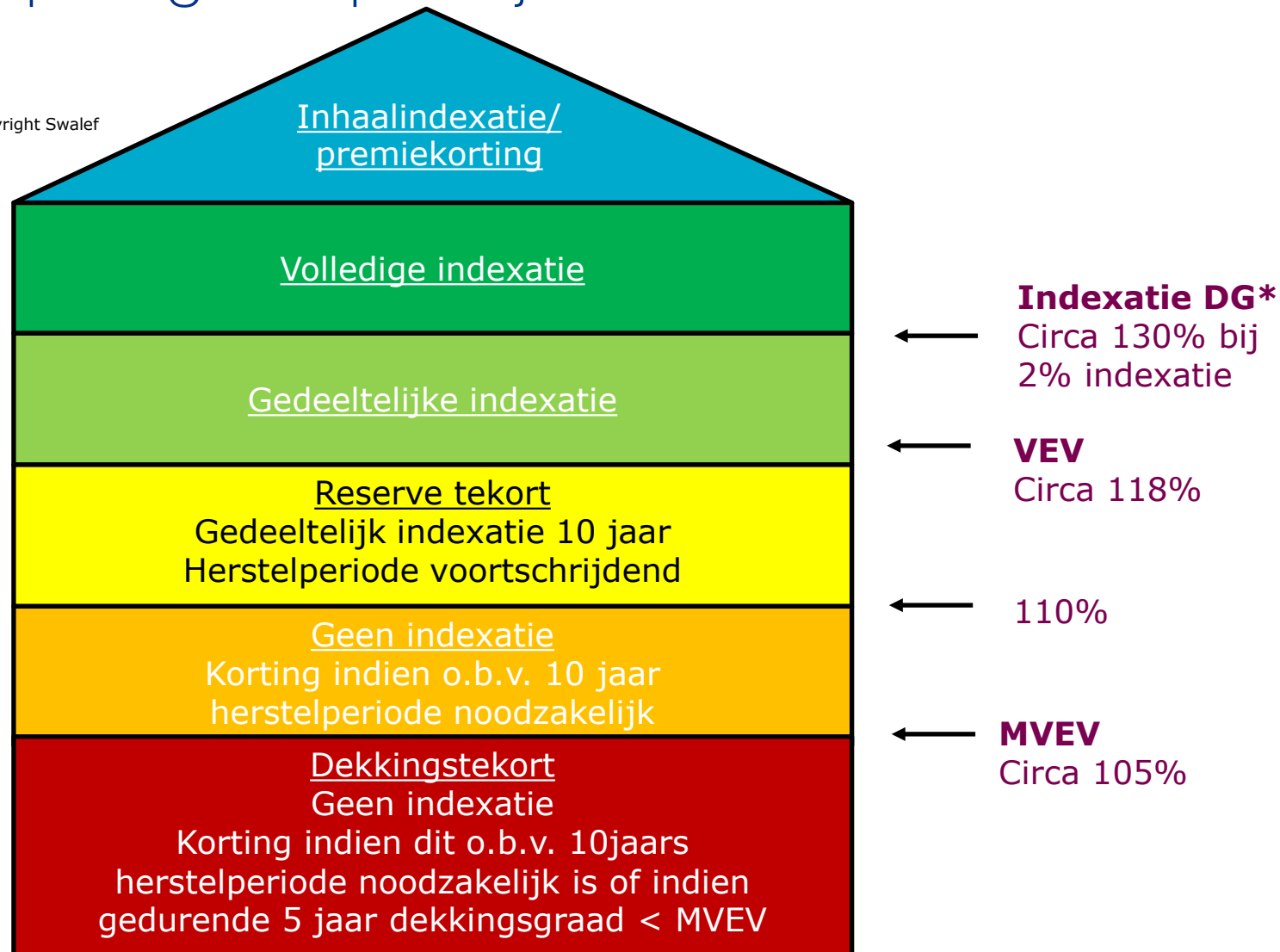
- Bij een indexatiegrens van 100% en een dekingsgraad van 110% zal het onverdeeld vermogen verdeeld worden in lijn met de pro rata verdeling.

Onderwerpen

- Introductie Machiel Koper
- Solidariteit
- Netto profijt
- Conclusies
- Aanpak simpel rekenvoorbeeld
- Verandering solidariteit door afschaffen doorsneepremie
- Verandering solidariteit door aangepaste verdeling vrij vermogen
- **Koppeling aan praktijk**
- Mogelijkheden invaren en verdeling overschot
- Solidariteitsreserve
- Wrap-up

Koppeling aan praktijk - FTK

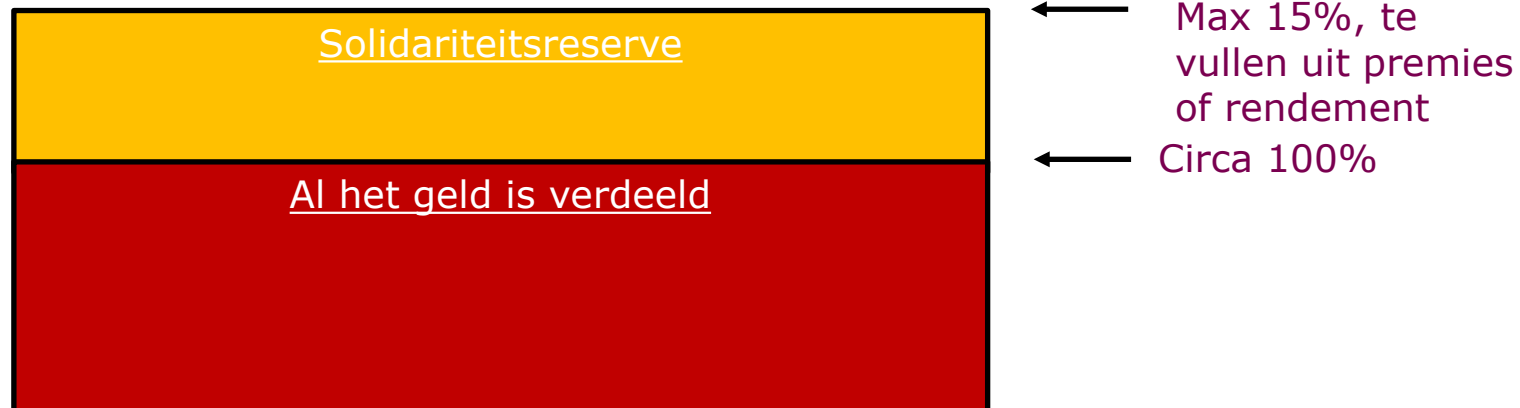
© Copyright Swalef



* Dekkingsgraad waarbij volledig toekomstbestendig kan worden geïndexeerd

Koppeling aan praktijk - Nieuwe contact

- Behoudens de solidariteitsreserve is het nieuwe contract 'compleet'. Dit betekent dat al het geld verdeeld is. Het overbrengen van het vermogen van het FTK contract naar het nieuwe contract heeft invaren.
- In het solidaire contract is een solidariteitsreserve verplicht (maar de geambieerde hoogte, vermits niet hoger dan 15%, staat niet vast).
- In het flexibele contract lijkt de solidariteitsreserve minder logisch, of niet mogelijk

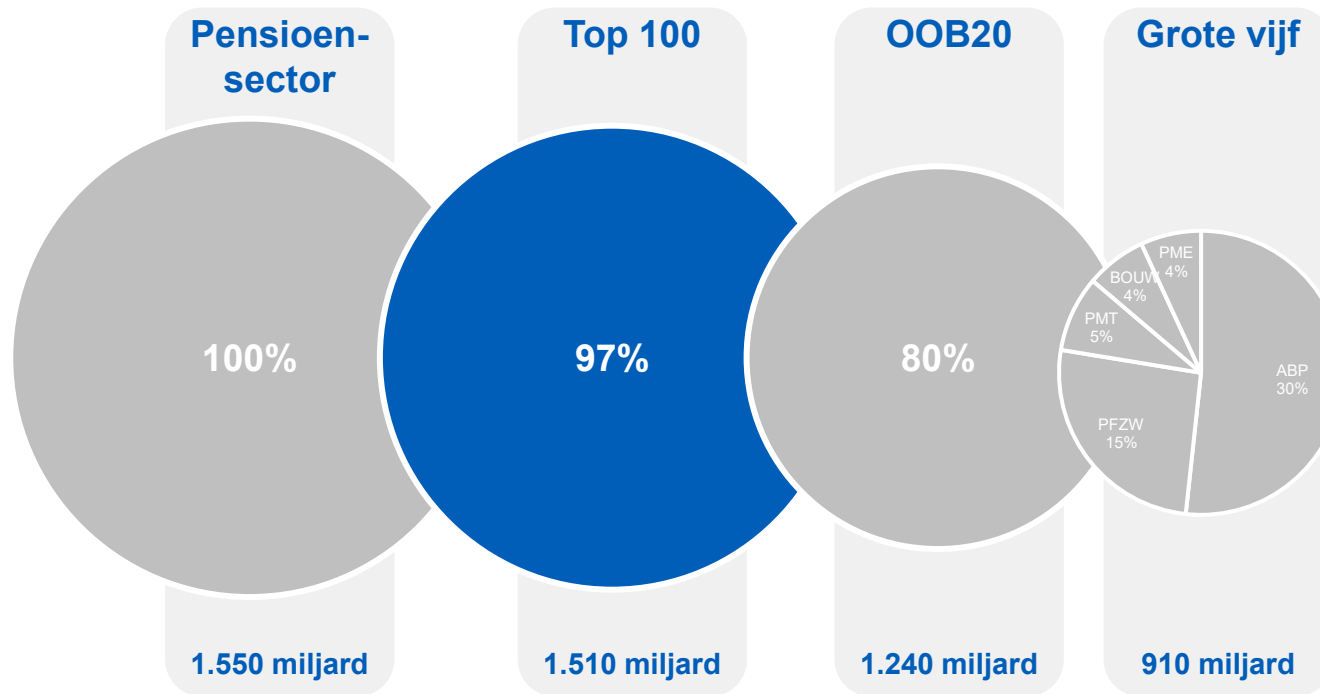


* Dekkingsgraad waarbij volledig toekomstbestendig kan worden geïndexeerd

Onderwerpen

- Introductie Machiel Koper
- Solidariteit
- Netto profijt
- Conclusies
- Aanpak simpel rekenvoorbeeld
- Verandering solidariteit door afschaffen doorsneepremie
- Verandering solidariteit door aangepaste verdeling vrij vermogen
- Koppeling aan praktijk
- **Mogelijkheden invaren en verdeling overschot**
- Solidariteitsreserve
- Wrap-up

Vermogen pensioenfondsen jaareinde 2019



Gemiddelde dekkingsgraad is ongeveer 112% in november 2021

Mogelijkheden invaren en verdelen overschot

1. Ongeveer 95% à 100% van de verplichting zal worden toegewezen aan de beleggingsrekeningen in het nieuwe contract.
2. Het overschot kan ook aan de beleggingsrekeningen worden toegerekend. Dit kan op basis van:
 - De standaardmethode: vergelijkbaar aan pro rata methode, maar mag vertraagd in 10 jaar.
 - Value Based ALM: dit probeert het FTK en het huidige beleid te. Er vindt hierbij een correctie plaats om de uitkomsten van verschillende (ALM) scenario's risiconeutraal te maken.
3. Het overschot kan ook worden toebedeeld aan de solidariteitsreserve en ter financiering van compensatie.

FTK als uitgangspunt verdelen overschot - arbitrair

| Leeftijd | Opgebouwde aanspraak | Reserve | Pro rata verdeling onverdeeld vermogen | Verdeling Vermogen bij indexatie boven 110% |
|----------------------------|----------------------|-------------|--|---|
| 25 | 0 | 0 | | |
| 35 | 10 | 200 | 20 | 67 |
| 45 | 20 | 400 | 40 | 65 |
| 55 | 30 | 600 | 60 | 46 |
| 65 | 40 | 800 | 80 | 21 |
| Totaal | 100 | 2000 | 200 | |
| Onverdeeld vermogen | | 200 | | |
| Vermogen | | 2200 | | |

- Recentelijke actualiteit: indexatiegrens omlaag naar 105%
- Gevolg voor het beoordelen van de netto profijt bij verdelen overschot:
 - ✓ Is de grens van 105% de nieuwe grens voor de netto profijt berekening?
 - ✓ De vraag kan gesteld worden of het is realistisch om een nFTK als basis te gebruiken in de netto profijt berekeningen bij het verdelen van het overschot.
 - ✓ Deze aanname van de verdeling van onverdeeld vermogen op basis van FTK lijkt de basis te zijn van de netto profijtberekening in Value Based ALM, maar daar kan je anders naar kijken.

Waarom waren deze sommetjes relevant

- In het oude FTK systeem was de indexatiegrens (of het onverdeeld vermogen) erg hoog.
- In het nieuwe systeem is al het vermogen verdeeld (behoudens de solidariteitsreserve).

Nieuwe contractvormen toelichten?

Drie Methoden om overschot te verdelen:

1. Standaardmethode: Lijkt op pro-rata methode met een (maximaal 10 jaar) vertraagde toedeling van overschot. De vertraging heeft tot gevolg dat oude deelnemers iets minder aanspraak maken op overschot, dan in de pro-rata methode.
2. Value Based ALM-methode: Lijkt op ongewijzigde voortzetting van FTK.
3. Toedelen aan solidariteitsreserve.

Ik ben sceptisch over Value Based ALM, want:

- Ik vind een ongewijzigde voortzetting van het FTK arbitrair gegeven alle (wellicht beargumenteerbaar logische) lapmiddelen die er in het verleden zijn toegepast om ongewenste uitkomsten van het FTK te voorkomen.
- Het ongewijzigd voortzetten van FTK is ook niet altijd het uitgangspunt van bufferverdeling bij collectieve waardeoverdrachten.

Persoonlijke mening

Ik ben sceptisch over Value Based ALM bij het berekenen van netto profijt, want:

- Ik vind een ongewijzigde voortzetting van het FTK arbitrair gegeven alle (wellicht beargumenteerbaar logische) lapmiddelen die er in het verleden zijn toegepast om ongewenste uitkomsten van het FTK te voorkomen.
- Het FTK is ook niet altijd het uitgangspunt van bufferverdeling bij collectieve waardeoverdrachten.

Ik vind de netto negatief profijt van afschaffing doorsneepremie een veel 'hardere uitkomst' dan het profijt van het anders verdelen van het vermogen, omdat:

- Enerzijds de doorsneepremie onderdeel is geweest van de arbeidsovereenkomst van onze hele huidige werkende generatie.
- Anderzijds het verdelen van het vermogen / tekort niet is gedefinieerd in het huidige contract en je derhalve ook niet een eenduidige uitspraak kan doen over de netto profijt van de overgang naar een nieuwe pensioensysteem op dit onderdeel.

Onderwerpen

- Introductie Machiel Koper
- Solidariteit
- Netto profijt
- Conclusies
- Aanpak simpel rekenvoorbeeld
- Verandering solidariteit door afschaffen doorsneepremie
- Verandering solidariteit door aangepaste verdeling vrij vermogen
- Koppeling aan praktijk
- Mogelijkheden invaren en verdeling overschot
- **Solidariteitsreserve**
- Wrap-up

Solidariteitsreserve

- Het toewijzen van een overschot na het invaren aan de solidariteitsreserve is te zien als vergelijkbaar aan het verhogen van een indexatiegrens: een solidariteitsreserve maakt een contract incompleet en heeft tot gevolg dat er een buffer is die vertraagd (of nooit) wordt toebedeeld aan toekomstige generaties.
- Mogelijkerwijs zijn de toedelingsmechanismen van de solidariteitsreserve sneller/langzamer dan het verdelen van het overschot door middel van indexatie. Snelle toedeling van de solidariteitsreserve heeft minder overdracht tussen generaties tot gevolg.
- Het vullen van de solidariteitsreserve uit premies en/of overrendement heeft ook overdracht-solidariteitseffecten tot gevolg. De premie/het overrendement gaat namelijk niet de beleggingsrekening in, maar dat zal pas vertraagd gebeuren (of niet).

Onderwerpen

- Introductie Machiel Koper
- Solidariteit
- Netto profijt
- Conclusies
- Aanpak simpel rekenvoorbeeld
- Verandering solidariteit door afschaffen doorsneepremie
- Verandering solidariteit door aangepaste verdeling vrij vermogen
- Koppeling aan praktijk
- Mogelijkheden invaren en verdeling overschot
- Solidariteitsreserve
- **Wrap-up**

Wie moeten beslissen?

- De werkgever beslist over de keuzes, overwegingen en berekeningen die ten grondslag liggen aan de wijziging van de pensioenovereenkomst. De werkgever legt dit vast in een transitieplan (artikel 150d).
- De werkgever kan het pensioenfonds verzoeken om in te varen (artikel 150l).
- Het pensioenfonds beslist over het aanwenden van het overschot, dit mag ook worden aangewend voor compensatie van het vervallen van de doorsneepremie (artikel 150n). Het pensioenfonds maakt een implementatieplan (artikel 150i).
- Om alles goed op elkaar aan te laten sluiten is het belangrijk om veranderende marktomstandigheden en de impact hiervan te betrekken bij het vastleggen van afspraken.

Wrap - up

| | Jonge werknemers | Oude werknemers |
|---|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Premie: van doorsneepremie naar leeftijdsonafhankelijke premie | Krijgen groter deel van de premie | |
| Vermogen: van collectieve pot met recht op uitkering naar individuele potjes (+ mogelijke buffer) | | Krijgen sneller zicht op overwaarde |

Wrap - up

- De financiële impact van het afschaffen van de doorsneepremie kan redelijk goed marktconsistent berekend worden. De afschaffing van doorsneepremie is nadelig voor oudere werknemers.
- De financiële impact van het afschaffen van nFTK en de overgang naar een DC systeem:
 - ✓ is sterk afhankelijk van de aannames die worden gehanteerd, zoals de indexatiegrens.
 - ✓ Zwak punt hierbij blijft dat het nFTK een onverdeeld vermogen heeft. Zo is recent de wettelijk toegestane indexatiegrens verlaagd. Onduidelijk is hoe je hier mee moet omgaan in netto profijt berekeningen.

Mijn aanbeveling is om beide elementen apart te berekenen en apart in de besluitvorming te betrekken, dus:

- ✓ Afschaffen doorsneepremie en verdeling overschotten/tekorten apart berekenen.
- ✓ Niet één netto profijt berekening, maar twee!



KPMG on social media



KPMG app

© 2021 KPMG Accountants N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG organisatie.