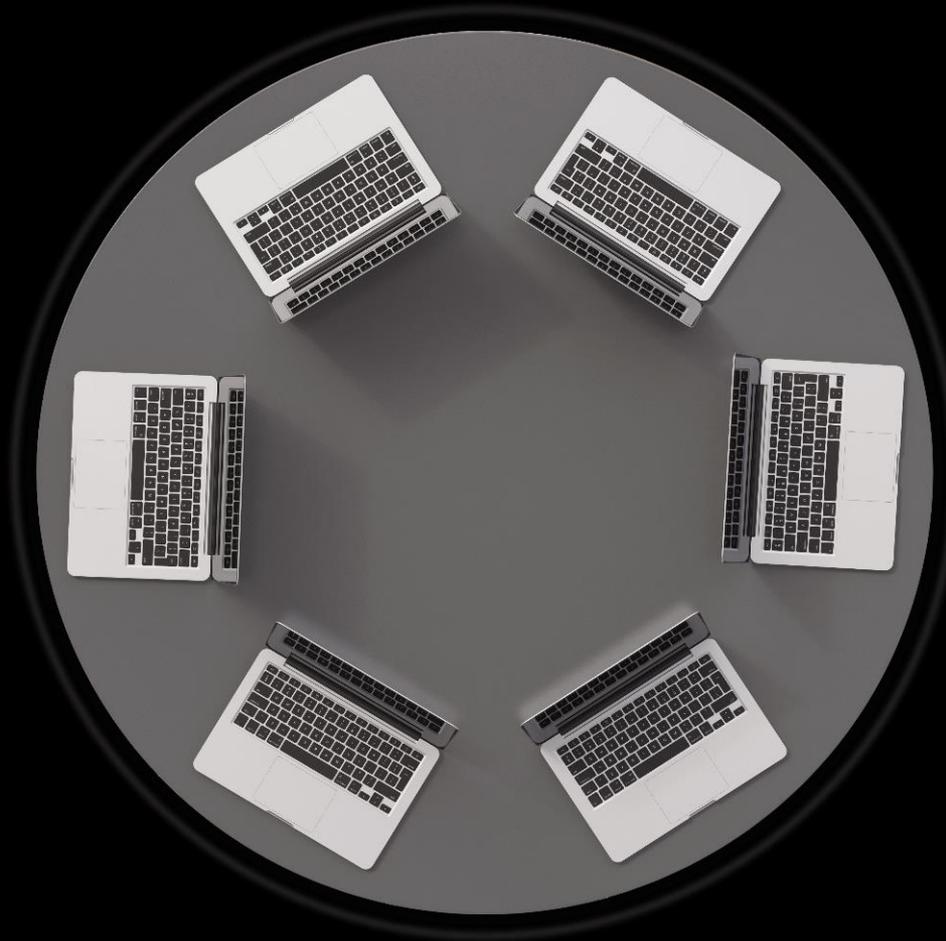


Deloitte.



Un modello professionale per l'Università degli Studi di Milano

Settembre 2016

Un po' di storia

La metodologia

I metodi tradizionali:

Jacques (anni '50)

- basato sul concetto "time span of discretion" (tempo di autonomia)
- misura il livello di responsabilità attraverso la "prescrizione" e la "discrezionalità"

Metodo Paterson (anni '70)

- basato sul concetto: struttura organizzativa = struttura retributiva
- misura il contenuto decisionale del compito

Metodo HAY (anni '80)

- basato sul concetto: descrizione della struttura organizzativa = strumento per l'analisi della struttura retributiva
- misura il contributo della posizione all'azienda in termini di competenze, complessità e responsabilità

L'evoluzione dei CAJE:

- migliora l'efficienza del processo di valutazione

- migliora l'efficienza del processo di valutazione

- si riducono i costi di aggiornamento delle valutazioni

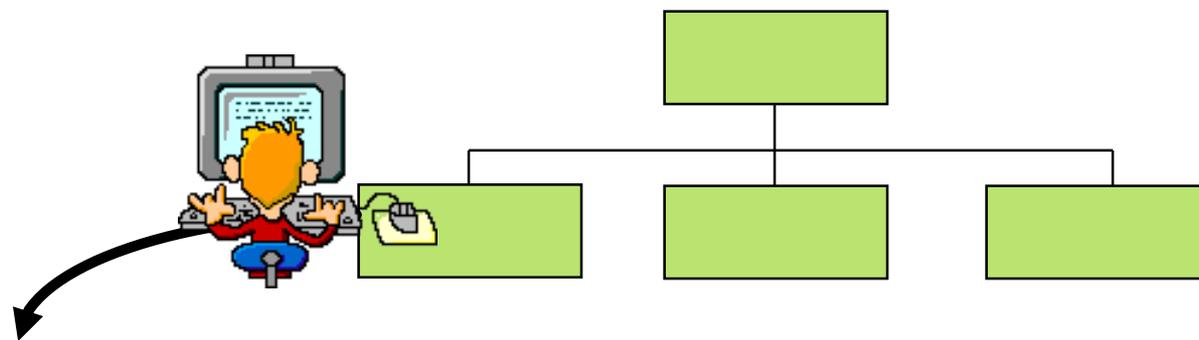
- permette una più razionale e trasparente gestione delle retribuzioni nell'organigramma

- garantisce rapidità e flessibilità nella valutazione

- assicura rigore e coerenza dei risultati, nonché maggiori possibilità di adattabilità al contesto

Presupposto alla processo di valutazione

Il concetto di posizione



Adempiere ad una Missione



La valutazione delle posizioni

Il processo

Partendo dal modello professionale **ogni Università valuta le proprie posizioni organizzative** con la metodologia Quick Job, attraverso un accesso sicuro e riservato ad un portale dedicato.

Quick Job è in grado di garantire:

- flessibilità e possibilità di personalizzazione in funzione del business e dell'azienda
- semplicità d'uso e velocità nella sua applicazione data l'interattività degli strumenti
- risultati confrontabili con altre metodologie di job evaluation (punti, classi, bande)

Ogni Ateneo può mappare le proprie posizioni:

- attraverso l'aggancio con un sistema di **job standard specifiche – job catalog del comparto vedi annex 1-** ed effettuare conseguentemente la valutazione all'interno di un profilo guidato
- definendo **BANDA di riferimento - vedi annex 2-** e conseguentemente valutando all'interno di un profilo guidato

La valutazione delle posizioni

Il modello

Il modello di valutazione è strutturato in **dieci** fattori di valutazione, non additivi, riconducibili a tre classiche categorie:

	Descrizione	Fattori
Competenze	Conoscenze acquisite ed esperienza necessaria, ampiezza e profondità delle competenze, applicate al contesto ed alla struttura gestita.	1 – Grado di scolarità 2 – Esperienza di lavoro 3 – Attività svolte 4 – Numero Persone Gestite 5 – Contesto di relazione
Complessità	Complessità delle problematiche da affrontare e risolvere.	6 – Vincoli nel proporre 7 – Processi mentali
Risultati	Impatto sui risultati e assunzione di responsabilità.	8 – Vincoli nell'agire 9 – Volume economico gestito 10 – Influenza sul volume

Impianto metodologico

Scheda di valutazione

FATTORI	GRADI										
GRADO DI SCOLARITA	Scuola dell'obbligo		Media superiore		Laurea breve		Laurea spec.		Spec. post laurea		
ESPERIENZA LAVORATIVA	<1 anni		1 - 3 anni		4 - 7 anni		8 - 15 anni		>15 anni		
ATTIVITA SVOLTE	Semplici/std		Omog./Spec.		Coord./S.comp		Cord.comp/ Sp.strat		Aree eterog. Str. Etero.		
PERSONE GESTITE	0		1 - 5		6 - 15		16 - 50		> 50		
CONTESTO DI RELAZIONI	Solo interno			Qualificante interno			Qualificante esterno			Solo esterno	
VINCOLI NEL PROPORRE	Norme definite	Norme generali	Procedure Definite.	Procedure Generali	Politiche Definite.	Politiche Generali	Str. Definite	Str. Generali			
PROCESSI MENTALI	Situazioni pregresse			Utilizzo conoscenze			Sviluppo conoscenze			Sviluppo nuove idee	
VINCOLI NELL'AGIRE	Controllo costante		Controllo frequente		Controllo periodico		Controllo occasionale		Controllo formale		Nessun Controllo
VOLUME ECON. GESTITO	<0.6	0.6 - 6	6 - 60	60 - 200	200 - 600	600 - 2000	2000 - 6000	>6000			
INFLUENZA SUL VOLUME	Minima		Contributoria		Contributoria pesante		Condivisa		Diretta		

Il risultato della valutazione

Il punteggio

Il punteggio ottenibile dal metodo Quick Job® varia da un minimo di 62 ad un massimo di 3256 punti, estremi normalmente non riscontrabili all'interno delle strutture valutate.

Le classi

Esse variano da livello 1 a livello 30.

Le Classi non sono altro che range di punteggi omogenei tra loro, che permettono di considerare le posizioni organizzative appartenenti allo stesso livello come facenti parte di una comune valutazione. I livelli di Quick Job® permettono tra l'altro di leggere l'organizzazione per indicatori sintetici di massima, dando informazioni circa la distanza tra le diverse posizioni.

Nella tabella della pagina seguente è rappresentato il quadro che riassume i concetti di livello e punteggio inseriti all'interno di Quick Job®. Ogni livello ha un range del 15% che rappresenta la crescita di tipo esponenziale del metodo di valutazione; pertanto la distanza tra posizioni appartenenti ad un range 100-115 è la stessa per posizioni nel range 1000-1150.

Grade	Min	Max
1	62	65
2	66	75
3	76	86
4	87	99
5	100	115
6	116	131
7	132	151
8	152	174
9	175	199
10	200	229
11	230	263
12	264	303
13	304	349
14	350	399
15	400	459
16	460	527
17	528	607
18	608	699
19	700	799
20	800	919
21	920	1055
22	1056	1215
23	1216	1399
24	1400	1599
25	1600	1839
26	1840	2111
27	2112	2431
28	2432	2799
29	2800	3199
30	3200	3256

Annex 1

Job Catalog comparto
Università

Il job catalog di settore

La lista delle job standard (1/2)

Codice	Mestiere	Titolo
UNI23A	Didattica	Responsabile Funzione Didattica e Servizio agli Studenti
UNI25	Didattica	Responsabile Gestione Carriere Studenti
UNI26B	Didattica	Responsabile Supporto alla Didattica
UNI23	Didattica	Responsabile Orientamento / Replacement
UNI63	Didattica	Responsabile Diritto allo Studio
UNI15	Internazionalizzazione	Responsabile Supporto all'Internazionale
UNI33	Ricerca	Responsabile Funzione Supporto alla Ricerca
UNI35	Ricerca	Responsabile Valorizzazione del Know How
UNI34	Ricerca	Responsabile Supporto alla Ricerca
UNI27	Sistema Biblioteca	Responsabile Sistema Bibliotecario di Ateneo
UNI46	Sistema Biblioteca	Responsabile Biblioteca
UNI04	Comunicazione	Responsabile Comunicazione
UNI06A	Controlli	Responsabile Pianificazione e Controllo
UNI10	Controlli	Responsabile Supporto Nuv e Banche Dati
UNI06B	Controlli	Responsabile Audit/Risk/Qualità
UNI08	Controlli	Responsabile Sicurezza, Prevenzione e Protezione
UNI01	Legale & Affari generali/istituzionali	Responsabile Legale e Contenzioso
UNI01A	Legale & Affari generali/istituzionali	Responsabile Affari Generali
UNI09	Sicurezza e Qualità	Responsabile Sistema Qualità
UNI28	ITC	Responsabile Funzione Sistemi Informativi
UNI29A	ITC	Responsabile IT Operations
UNI29	ITC	Responsabile Gestione e Sviluppo Applicativi
UNI30	ITC	Responsabile Sistemi e Infrastrutture Tecnologiche
UNI62	ITC	Responsabile Digital and Web Management
UNI20A	Risorse Umane	Responsabile Gestione del Personale
UNI20	Risorse Umane	Responsabile Trattamento economico / Previdenziale
UNI19	Risorse Umane	Responsabile Funzione Risorse Umane e Organizzazione
UNI21	Risorse Umane	Responsabile Organizzazione / Sviluppo del Personale

Il job catalog di settore

La lista delle job standard (2/2)

Codice	Mestiere	Titolo
UNI11	Amministrazione e Bilancio	Responsabile Funzione Finanza e Amministrazione
UNI12	Amministrazione e Bilancio	Responsabile Contabilità, Bilancio, Fiscale
UNI13A	Amministrazione e Bilancio	Responsabile Gestione Patrimoniale
UNI18	Logistica / Approvv. / Servizi Gen.	Responsabile Servizi Generali e Logistica
UNI18A	Logistica / Approvv./ Servizi Gen.	Responsabile Approvvigionamenti / Appalti
UNI36	Edilizia	Responsabile Funzione Tecnico Edilizia
UNI38	Edilizia	Responsabile Manutenzione
UNI39	Edilizia	Responsabile Progettazione Sviluppo Edilizio
UNI40	Edilizia	Responsabile Servizi Amministrativi Per l'Edilizia
UNI60	Edilizia	Responsabile Green Campus
UNI61	Edilizia	Responsabile servizi residenziali
UNI41	Amministrazione e Bilancio	Responsabile Servizi Amministrativi di Struttura Dip.
UNI49	Amministrazione e Bilancio	Referente Amministrazione
UNI48	Comunicazione	Referente Comunicazione
UNI45	Ricerca	Referente Supporto alla Didattica
UNI47	Didattica	Referente Servizi agli Studenti
UNI50	ITC	Referente ICT
UNI55	Edilizia	Referente Manutenzione Infrastrutture
UNI56	Sicurezza e Qualità	Referente Sicurezza e Qualità
UNI51	Logistica / Approvv./ Servizi Gen.	Referente Servizi Generali e Logistici
UNI52	Risorse Umane	Referente Gestione del Personale
UNI54	Ricerca	Referente Servizi di Supporto ai Laboratori
UNI53	Ricerca	Referente Servizi di Supporto alla Ricerca e alla Val.del Know How
UNI42	Ricerca	Responsabile di Laboratorio
UNI43	Ricerca	Specialista di Laboratorio Senior
UNI44	Ricerca	Specialista di Laboratorio

Annex 2

Bande e profili di valutazione

BANDA - Multifunctional Manager

Formazione Richiesta	Scuola dell'Obbligo	Media Superiore	Laurea 1 \diamond Livello	Laurea Specialistica 4-5 Anni	Specializzazione Post Universitaria				
Esperienza	< 1	1 - 3		4 - 7	8 - 15			> 15	
Attivit\diamond	Semplici e/o Standardizzate	Omogenee / Specialistiche	Coord. / Spec. Complesse	Coord. Complesso / Spec. Strategiche	Complesse Eterogenee		Strategiche su Pi \diamond Aree Eterogenee		
Risorse/Struttura	Nessuna	Piccolo Gruppo	Piccola Struttura	Struttura Medie Dimensioni			Struttura Grandi Dimensioni		
Contesto	Contesto Solo Interno		Contesto Qualificante Interno		Contesto Qualificante Esterno			Contesto Solo Esterno	
Autonomia Decisionale	Regole Puntuali	Regole Generali	Procedure Puntuali	Procedure Generali	Attuazione Linee G.	Impost. Linee G.	Ind. Politici Definiti	Ind. Politici Generali	
Difficult\diamond Processo	Situazioni Pregresse		Utilizzo Conoscenze		Sviluppo Conoscenze			Sviluppo Nuove Idee	
Livello Di Controllo	Controllo Costante	Controllo Frequente		Controllo Periodico	Controllo Occasionale	Controllo Formale non Sostanziale		Controllo Informale	
Volume Economico Gestito (Milioni di Euro)	< 0,6	0,6 - 6	6 - 60	60 - 200	200 - 600	600 - 2000	2000 - 6000	> 6000	
Impatto	Minima		Contributoria		Contributoria Pesante			Condivisa	Diretta

SCOPO

POSIZIONE, CONNOTATA DA UNA CONSOLIDATA ESPERIENZA, A CUI E' RICHIESTA LA GESTIONE ED IL CONTROLLO DI STRUTTURE ETEROGENEE DI MEDIO/GRANDI DIMENSIONI.

SONO I PRIMI RIPORTI AL VERTICE,

NELL'AMBITO DELLE RESPONSABILITA PRIMARIE POTREBBERO AVERE UN IMPATTO DIRETTO SUL VOLUME ECONOMICO GESTITO(COSTO, BUDGET, ECC...).

BANDA - Manager

Formazione Richiesta	Scuola dell'obbligo	Media Superiore	Laurea 1 \diamond Livello	Laurea Specialistica 4-5 Anni	Specializzazione Post Universitaria			
Esperienza	< 1	1 - 3		4 - 7	8 - 15		> 15	
Attivit\diamond	Semplici e/o Standardizzate	Omogenee / Specialistiche	Coord. / Spec. Complesse	Coord. Complesso / Spec. Strategiche	Complesse Eterogenee	Strategiche su Pi \diamond Aree Eterogenee		
Risorse/Struttura	Nessuna	Piccolo Gruppo	Piccola Struttura	Struttura Medie Dimensioni		Struttura Grandi Dimensioni		
Contesto	Contesto Solo Interno		Contesto Qualificante Interno		Contesto Qualificante Esterno		Contesto Solo Esterno	
Autonomia Decisionale	Regole Puntuali	Regole Generali	Procedure Puntuali	Procedure Generali	Attuazione Linee G.	Impost. Linee G.	Ind. Politici Definiti	Ind. Politici Generali
Difficult\diamond Processo	Situazioni Pregresse		Utilizzo Conoscenze		Sviluppo Conoscenze		Sviluppo Nuove Idee	
Livello Di Controllo	Controllo Costante	Controllo Frequente		Controllo Periodico	Controllo Occasionale	Controllo Formale non Sostanziale		Controllo Informale
Volume Economico Gestito (Milioni di Euro)	< 0,6	0,6 - 6	6 - 60	60 - 200	200 - 600	600 - 2000	2000 - 6000	> 6000
Impatto	Minima	Contributoria		Contributoria Pesante			Condivisa	Diretta

SCOPO

POSIZIONI A CUI E' ATTRIBUITO IL GOVERNO/COORDINAMENTO DI UNA O PIU FUNZIONI TRA LORO RELATIVAMENTE OMOGENEE. NELL'AMBITO DELLE RESPONSABILITA PRIMARIE POTREBBERO AVERE UN IMPATTO DIRETTO SUL VOLUME ECONOMICO GESTITO. POSSONO ESSERE PRIMI RIPORTI AL VERTICE.

BANDA - Middle Manager

Formazione Richiesta	Scuola dell'Obbligo	Media Superiore	Laurea 1 \diamond Livello	Laurea Specialistica 4-5 Anni	Specializzazione Post Universitaria			
Esperienza	< 1	1 - 3		4 - 7	8 - 15		> 15	
Attivit \diamond	Semplici e/o Standardizzate	Omogenee / Specialistiche	Coord. / Spec. Complesse	Coord. Complesso / Spec. Strategiche	Complesse Eterogenee	Strategiche su Pi \diamond Aree Eterogenee		
Risorse/Struttura	Nessuna	Piccolo Gruppo	Piccola Struttura	Struttura Medie Dimensioni		Struttura Grandi Dimensioni		
Contesto	Contesto Solo Interno		Contesto Qualificante Interno		Contesto Qualificante Esterno		Contesto Solo Esterno	
Autonomia Decisionale	Regole Puntuali	Regole Generali	Procedure Puntuali	Procedure Generali	Attuazione Linee G.	Impost. Linee G.	Ind. Politici Definiti	Ind. Politici Generali
Difficult \diamond Processo	Situazioni Pregresse		Utilizzo Conoscenze		Sviluppo Conoscenze		Sviluppo Nuove Idee	
Livello Di Controllo	Controllo Costante	Controllo Frequente	Controllo Periodico	Controllo Occasionale	Controllo Formale non Sostanziale		Controllo Informale	
Volume Economico Gestito (Milioni di Euro)	< 0,6	0,6 - 6	6 - 60	60 - 200	200 - 600	600 - 2000	2000 - 6000	> 6000
Impatto	Minima	Contributoria		Contributoria Pesante		Condivisa	Diretta	

SCOPO

POSIZIONE A CUI E' ATTRIBUITA, NELL'AMBITO DI UNA SPECIFICA FUNZIONE, LA GESTIONE DI UNA STRUTTURA CON RESPONSABILITA GERARCHICA DI RISORSE UMANE.

BANDA - Consultant

Formazione Richiesta	Scuola dell'Obbligo	Media Superiore	Laurea 1♦ Livello	Laurea Specialistica 4-5 Anni	Specializzazione Post Universitaria		
Esperienza	< 1	1 - 3		4 - 7	8 - 15		> 15
Attivit♦	Semplici e/o Standardizzate	Omogenee / Specialistiche	Coord. / Spec. Complesse	Coord. Complesso / Spec. Strategiche		Complesse Eterogenee	Strategiche su Pi♦ Aree Eterogenee
Risorse/Struttura	Nessuna	Piccolo Gruppo	Piccola Struttura	Struttura Medie Dimensioni		Struttura Grandi Dimensioni	
Contesto	Contesto Solo Interno		Contesto Qualificante Interno		Contesto Qualificante Esterno		Contesto Solo Esterno
Autonomia Decisionale	Regole Puntuali	Regole Generali	Procedure Puntuali	Procedure Generali	Attuazione Linee G.	Impost. Linee G.	Ind. Politici Definiti Ind. Politici Generali
Difficult♦ Processo	Situazioni Pregresse		Utilizzo Conoscenze		Sviluppo Conoscenze		Sviluppo Nuove Idee
Livello Di Controllo	Controllo Costante	Controllo Frequente	Controllo Periodico	Controllo Occasionale	Controllo Formale non Sostanziale		Controllo Informale
Volume Economico Gestito (Milioni di Euro)	< 0.6	0.6 - 6	6 - 60	60 - 200	200 - 600	600 - 2000	2000 - 6000 > 6000
Impatto	Minima	Contributoria		Contributoria Pesante			Condivisa Diretta

SCOPO

POSIZIONI CARATTERIZZATE PER IL PRESIDIO DI COMPETENZE MOLTO PROFONDE SU PROCESSI DECISIONALI STRATEGICI CHE RICHIEDONO UNA DISTINTIVA ESPERIENZA.

SONO I PRIMI RIPORTI AL VERTICE E GESTISCONO/COORDINANO RISORSE.

NON HANNO UNA RESPONSABILITÀ PRIMARIA SULLA DIMENSIONE ECONOMICA.

BANDA - Professional

Formazione Richiesta	Scuola dell'Obbligo		Media Superiore		Laurea 1 ^o Livello		Laurea Specialistica 4-5 Anni		Specializzazione Post Universitaria		
Esperienza	< 1		1 - 3		4 - 7		8 - 15		> 15		
Attivit�	Semplici e/o Standardizzate		Omogenee / Specialistiche		Coord. / Spec. Complesse		Coord. Complesso / Spec. Strategiche		Complesse Eterogenee		Strategiche su Pi� Aree Eterogenee
Risorse/Struttura	Nessuna	Piccolo Gruppo		Piccola Struttura		Struttura Medie Dimensioni			Struttura Grandi Dimensioni		
Contesto	Contesto Solo Interno			Contesto Qualificante Interno			Contesto Qualificante Esterno			Contesto Solo Esterno	
Autonomia Decisionale	Regole Puntuali	Regole Generali	Procedure Puntuali	Procedure Generali	Attuazione Linee G.	Impost. Linee G.	Ind. Politici Definiti	Ind. Politici Generali			
Difficolt� Processo	Situazioni Pregresse			Utilizzo Conoscenze			Sviluppo Conoscenze		Sviluppo Nuove Idee		
Livello Di Controllo	Controllo Costante		Controllo Frequente		Controllo Periodico		Controllo Occasionale	Controllo Formale non Sostanziale			Controllo Informale
Volume Economico Gestito (Milioni di Euro)	< 0,6	0,6 - 6	6 - 60	60 - 200	200 - 600		600 - 2000		2000 - 6000		> 6000
Impatto	Minima		Contributoria		Contributoria Pesante				Condivisa		Diretta

SCOPO

POSIZIONI CARATTERIZZATE PER IL PERIODO DI COMPETENZE SPECIALISTICHE, FUNZIONALI AI PROCESSI DECISIONALI CHE RICHIEDONO UNA DISTINTIVA ESPERIENZA.
TALI POSIZIONI PREVEDONO IL COORDINAMENTO, GERARCHICO O FUNZIONALE, DI UN LIMITATO NUMERO DI RISORSE.

BANDA - Specialist

Formazione Richiesta	Scuola dell'Obbligo	Media Superiore	Laurea 1 [◆] Livello	Laurea Specialistica 4-5 Anni	Specializzazione Post Universitaria				
Esperienza	< 1	1 - 3		4 - 7		8 - 15		> 15	
Attivit[◆]	Semplici e/o Standardizzate	Omogenee / Specialistiche		Coord. / Spec. Complesse	Coord. Complesso / Spec. Strategiche		Complesse Eterogenee	Strategiche su Pi [◆] Aree Eterogenee	
Risorse/Struttura	Nessuna	Piccolo Gruppo		Piccola Struttura	Struttura Medie Dimensioni			Struttura Grandi Dimensioni	
Contesto	Contesto Solo Interno		Contesto Qualificante Interno			Contesto Qualificante Esterno		Contesto Solo Esterno	
Autonomia Decisionale	Regole Puntuali	Regole Generali	Procedure Puntuali	Procedure Generali	Attuazione Linee G.	Impost. Linee G.	Ind. Politici Definiti	Ind. Politici Generali	
Difficult[◆] Processo	Situazioni Pregresse			Utilizzo Conoscenze		Sviluppo Conoscenze		Sviluppo Nuove Idee	
Livello Di Controllo	Controllo Costante		Controllo Frequente		Controllo Periodico	Controllo Occasionale	Controllo Formale non Sostanziale		Controllo Informale
Volume Economico Gestito (Milioni di Euro)	< 0.6	0.6 - 6	6 - 60	60 - 200	200 - 600	600 - 2000		2000 - 6000	> 6000
Impatto	Minima		Contributoria		Contributoria Pesante			Condivisa	Diretta

SCOPO

POSIZIONI CARATTERIZZATE PER IL PRESIDIO, COMPROVATO DA UNA CERTA ESPERIENZA, DI UNA CONOSCENZA O DISCIPLINA SPECIFICA SU CUI E' RISCHIESTO DI OPERARE CON SUFFICIENTE GRADO DI AUTONOMIA. POSSONO CONTRIBUIRE AI RISULTATI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA.

BANDA - Employees

Formazione Richiesta	Scuola dell'Obbligo	Media Superiore	Laurea 1 \diamond Livello	Laurea Specialistica 4-5 Anni	Specializzazione Post Universitaria			
Esperienza	< 1	1 - 3	4 - 7	8 - 15	> 15			
Attivit\diamond	Semplici e/o Standardizzate	Omogenee / Specialistiche	Coord. / Spec. Complesse	Coord. Complesso / Spec. Strategiche	Complesse Eterogenee	Strategiche su Pi \diamond Aree Eterogenee		
Risorse/Struttura	Nessuna	Piccolo Gruppo	Piccola Struttura	Struttura Medie Dimensioni	Struttura Grandi Dimensioni			
Contesto	Contesto Solo Interno	Contesto Qualificante Interno		Contesto Qualificante Esterno		Contesto Solo Esterno		
Autonomia Decisionale	Regole Puntuali	Regole Generali	Procedure Puntuali	Procedure Generali	Attuazione Linee G.	Impost. Linee G.	Ind. Politici Definiti	Ind. Politici Generali
Difficult\diamond Processo	Situazioni Pregresse		Utilizzo Conoscenze		Sviluppo Conoscenze		Sviluppo Nuove Idee	
Livello Di Controllo	Controllo Costante	Controllo Frequente	Controllo Periodico	Controllo Occasionale	Controllo Formale non Sostanziale		Controllo Informale	
Volume Economico Gestito (Milioni di Euro)	< 0,6	0,6 - 6	6 - 60	60 - 200	200 - 600	600 - 2000	2000 - 6000	> 6000
Impatto	Minima	Contributoria		Contributoria Pesante			Condivisa	Diretta

SCOPO

POSIZIONI TECNICO-OPERATIVE PER LE QUALI NON SI RICHIEDE ALCUNA COMPETENZA SPECIFICA PER IL PRESIDIO DI UNA DETERMINATA DISCIPLINA O PARTE DELLA STESSA; OPERANO PER COMPITI INQUADRATI IN UN SISTEM DI NORME E PROCEDURE.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

This communication is for internal distribution and use only among personnel of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte network”). None of the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2017. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited