

Deloitte.

Together makes progress



Nederlandse CFO Survey

Onzekerheid als de nieuwe constante

Voorjaar 2026 | Een Nederlands perspectief
op de Europese CFO Survey

Inleiding

Met gepaste trots presenteren we de voorjaarseditie 2026 van de Nederlandse Deloitte CFO Survey. Wat is er veranderd sinds de najaarseditie van 2025? Hoe gaan CFO's om met onderwerpen die centraal staan op hun agenda, zoals economische vooruitzichten, geopolitieke ontwikkelingen en hun veranderende rol?

Mohamed Bouker
Partner Technology & Transformation
CFO Program Partner
Finance Transformation Lead
Deloitte Nederland



Door aanhoudende geopolitieke veranderingen, kwetsbare supply chains en versnelde marktverstoringen wordt het steeds moeilijker om wendbaar, goed geïnformeerd en daadkrachtig te blijven opereren. Traditionele planningscycli en jaarlijkse roadmaps worden regelmatig door de actualiteit ingehaald. Veerkracht is de nieuwe context geworden.

AI staat bovenaan de bestuursagenda, maar het is geen wondermiddel. Groei, concurrentiekracht en het aantrekken en behouden van talent vragen om investeringen in goede tools en scenariomodellering. Soms betekent dit kostenreductie. Niet als een doel op zich, maar als strategisch middel om kapitaal vrij te maken voor investeringen in technologie en daarmee in efficiëntie. Concurrentievoordeel is afhankelijk van executie, het opbouwen van capaciteiten en praktische toepassing.

Tegelijkertijd blijft de rol van de CFO zich ontwikkelen van financieel rentmeesterschap naar breder strategisch leiderschap. Van finance leaders wordt niet alleen verwacht dat zij de juiste data en discipline leveren, maar ook dat ze in onzekere tijden perspectief bieden, scenario's schetsen, de juiste investeringskeuzes maken en kalm blijven. Sterker nog, de CFO is wel de laatste die in paniek mag raken.

CFO's en Finance teams moeten supply chains, sourcing, investeringsprioriteiten en internationale kansen anders benaderen. Een crisis raakt niet elke markt op dezelfde manier, en verstoring biedt zowel kansen als risico's. Ga alleen niet blind te werk. Organisaties die zich op meerdere scenario's voorbereiden, weten waar waarde wordt gecreëerd en over daadkracht beschikken, kunnen topprestaties leveren.

Dankwoord

Twee keer per jaar gaan wij in gesprek met Nederlandse CFO's en hun collega's uit Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Op deze wijze verzamelen we inzichten in relevante bedrijfsgerelateerde onderwerpen. De rijke data en perspectieven uit een steekproef schetsen een helder beeld van komende uitdagingen en kansen.

Deze survey is ontwikkeld door ons Finance Transformation team en het CFO Program in samenwerking met diverse experts. In het bijzonder wil ik Walter Bien (Alliander) en Ritchy Drost (VodafoneZiggo) bedanken voor het delen van hun unieke inzichten, en mijn collega's Jasper de Bruin, Yvonne Daas en Constant Lambers voor hun reflecties op bredere marktontwikkelingen.

In de najaarseditie 2026 van de Deloitte CFO Survey delen we graag weer nieuwe inzichten.

Resultaten: Economische vooruitzichten

Kiezen voor defensieve strategieën bij toenemende onzekerheid

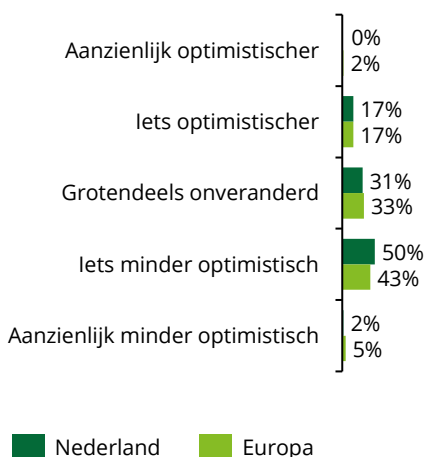


Voorzichtig over vooruitzichten, vertrouwen in prestaties en groei

Ondanks de minder rooskleurige vooruitzichten blijven Nederlandse CFO's gericht op omzet- en margegroei. Zij verwachten dat groei steeds vaker voortkomt uit operationele efficiëntie, productiviteitsverbeteringen en beheerste kapitaalallocatie.

Nederlandse CFO's zijn voorzichtiger geworden over de economische vooruitzichten op de korte termijn, net als hun Europese collega's. Uit grafiek 1 blijkt dat, vergeleken met drie maanden geleden, meer dan de helft van de Nederlandse CFO's (52%) aangeeft minder optimistisch te zijn over de financiële vooruitzichten van hun bedrijf. Slechts 17% is optimistischer. CFO's elders in Europa zijn iets minder somber (48% is per saldo minder optimistisch). Daarnaast beoordeelt bijna twee derde van de Nederlandse CFO's (65%) het niveau van externe financiële en economische onzekerheid waarmee hun organisatie wordt geconfronteerd, als hoog tot zeer hoog.

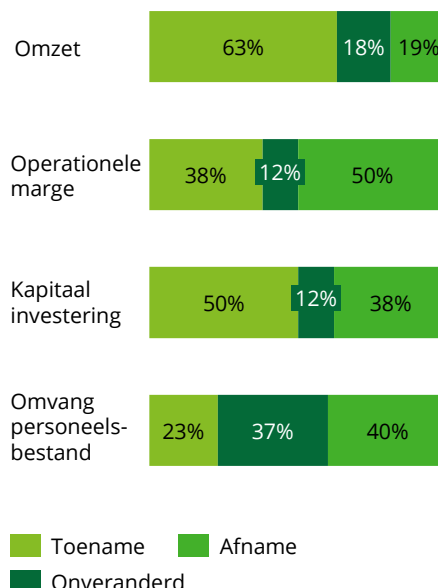
Grafiek 1. Sentiment van CFO's t.a.v. economische vooruitzichten



De bovenstaande bevindingen lijken in lijn te zijn met de macro-economische verwachtingen. Europese CFO's verwachten dat de inflatie in de eurozone de komende 12 maanden gemiddeld ongeveer 3,0% zal bedragen. Daarmee blijft deze boven de doelstellingen van de ECB.

Ondanks de voorzichtigheid van CFO's blijven de groeiverwachtingen gunstig. Uit grafiek 2 blijkt dat bijna twee derde van de Nederlandse CFO's een omzetstijging verwacht in de komende 12 maanden. Een meerderheid voorziet ook verbeterde operationele marges. De investeringsplannen gaan eveneens grotendeels uit van groei, waarbij het merendeel van de CFO's verwacht dat de kapitaaluitgaven zullen toenemen.

Grafiek 2. Verwachtingen van CFO's ten aanzien van veranderde KPI's binnen hun organisatie in de komende 12 maanden



Op basis van deze ogenschijnlijke discrepantie lijkt het erop dat Nederlandse CFO's onderscheid maken tussen de prestaties van hun bedrijf en omgevingsfactoren.

“Werknemers willen bij een winnend bedrijf horen en klanten willen bij zo'n bedrijf kopen. Als je blijft uitleggen waarom klantverlies niet belangrijk is, is dat niet het juiste verhaal. Wij hebben een tijdelijke daling van de EBITDA-marges en de operationele winst geaccepteerd om te investeren in groei en in het herstel van de topline. Dat deden we met investeringen in onze merken, proposities, commerciële activiteiten en organisatieverandering, in plaats van door optimalisatie van een krimpende basis.”

Ritchy Drost | CFO VodafoneZiggo

Hoewel het optimisme over de algemene economische vooruitzichten is afgenomen, blijven Nederlandse bedrijven gericht op prestatieverbetering op basis van hogere productiviteit, strategische en operationele efficiëntie en beheerste kapitaalallocatie. De groeiambities blijven intact, maar gaan wel gepaard met meer financiële voorzichtigheid en een focus op 'weerbaarheid' (veerkracht).

“We verkeren in een langdurige periode van onzekerheid. Sterker nog, onzekerheid is 'het nieuwe normaal' geworden. De focus binnen de raad van bestuur en de raad van commissarissen is verschoven. Vijf tot tien jaar geleden gingen de gesprekken vaak over de verschillen tussen actuals en plan. Nu ligt de nadruk op hoe we er morgen en overmorgen voorstaan, welke scenario's het meest relevant zijn, welke kwetsbaarheden we kunnen verwachten - en welke kansen, want het glas is niet alleen maar halfleeg.”

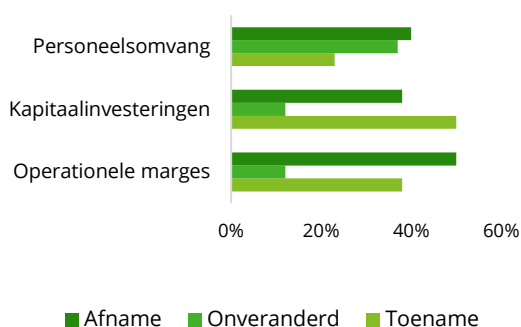
Jasper de Bruin | Partner Deloitte

Groeiplannen herijken: efficiëntie, selectie en een gezonde balans

CFO's hanteren een nieuw strategisch kader. Ze investeren in productiviteitsverhoging, terwijl ze het aantal FTE's terugbrengen en de balansrisico's drastisch verminderen. Deze herijking weerspiegelt een meer kritische benadering van duurzame waardecreatie onder aanhoudende magedruk.

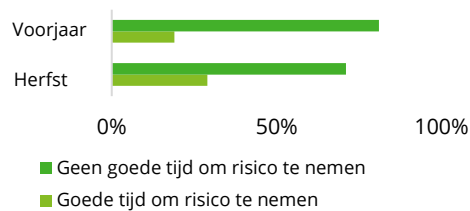
Hoewel Nederlandse CFO's omzetgroei verwachten, toont de operationele omgeving een complexer beeld. De ogenschijnlijke discrepantie tussen optimisme over de omzet en voorzichtigheid in het algemeen wordt duidelijker bij een nadere blik op de verwachte winstgevendheid. Van de Nederlandse CFO's verwacht 50% een daling van de operationele marges in de komende 12 maanden. Slechts 38% verwacht een stijging. Deze magedruk is het gevolg van aanhoudende kostenstijgingen, met name energiekosten. Zo'n 36% van de bedrijven geeft aan dat deze in de afgelopen 2 jaar een licht negatieve impact hebben gehad op winstgevendheid en investeringen. De uitdaging zit niet in de vraag, maar in beperkingen in de uitvoering. De CFO's maken onderscheid tussen veerkracht in de topline en druk op de bottomline. Dit wijst op een strategische verschuiving naar 'beheerste groei': de omzet verhogen maar marges beschermen met operationele efficiëntie, productiviteitsverbetering en beheerste kapitaalallocatie in plaats van alleen prijsverhoging of volumegroei.

Grafiek 3. Balancerende CFO's – CFO's verhogen CAPEX, verlagen het aantal FTE's en ervaren magedruk



De investeringsvooruitzichten tonen een geraffineerde CFO-strategie. Op het eerste gezicht lijkt deze tegenstrijdig, maar in werkelijkheid getuigt de strategie van een beheerste kapitaaldiscipline. Hoewel 50% van de Nederlandse CFO's verwacht dat de kapitaaluitgaven zullen stijgen, is die groei zeer selectief en voorwaardelijk. Tegelijkertijd verwacht 40% een afname van het aantal FTE's, wat erop wijst dat investeringen verschuiven naar automatisering, efficiëntie verhogende technologieën en digitale transformatie in plaats van personeelsuitbreiding. Dit patroon is ook zichtbaar in andere Europese landen, maar Nederland is koploper. CFO's ruilen FTE's in voor uitbreiding van capaciteit. Ze geven prioriteit aan projecten met een snellere terugverdientijd en aan maatregelen die de efficiëntie verhogen en het energieverbruik verlagen. Dat weerspiegelt hun vastberadenheid om groei te realiseren en tegelijk financieel flexibel te blijven in onzekere tijden.

Grafiek 4. Verschuiving in sentiment rond balansrisico naar meer balansconservatisme



Misschien wel de meest opvallende bevinding is de sterk afgenomen bereidheid van CFO's tot balansrisico. In de vorige survey vond 29% van de Nederlandse CFO's het geen goed moment om het balansrisico te verhogen. Dat aandeel is nu 81%.

Dit wijst op een fundamentele verschuiving naar 'financieel conservatisme'. Verklaring: hoge externe onzekerheid (65% van de CFO's noemt die hoog tot zeer hoog), aanhoudende geopolitieke spanningen, grillige energiemarkten en de nawerking van rentestijgingen. Met alle gevolgen van dien. CFO's zien minder in strategieën die afhankelijk zijn van leverage, zoals agressieve M&A, grootschalige schuldfinanciering en uitbreiding van het werkkapitaal. In plaats daarvan richten zij zich op balansoptimalisatie, behoud van kasmiddelen en organische groei gefinancierd uit operationele kasstromen.

"De bestuursagenda bestaat inmiddels uit veel meer dan financiële rapportage en forecasting. Veerkracht is essentieel. Vorig jaar keken DNB en Nederlandse banken kritisch naar de opbouw van de operationele en strategische robuustheid van banken. Onlangs volgde een beoordeling van hun afhankelijkheid van de Amerikaanse economie en Big Tech. Voeg daar ESG, cyberrisico en toezicht op outsourcing aan toe, en de focus van de CFO ziet er heel anders uit."

Constant Lambers | Partner Deloitte

"Onze uitvoeringscapaciteit groeit met dubbele cijfers, maar de vraag naar transportcapaciteit stijgt nog sneller. Elke euro die wordt geïnvesteerd in staal, koper en onderstations kan maar één keer worden uitgegeven. Dat dwingt ons om verder te kijken dan alleen fysieke uitbreiding."

Walter Bien | CFO Alliander

Resultaten: Geopolitiek

Geopolitieke spanningen sturen investeringen en weerbaarheid



CFO's: meer scenarioanalyses en stresstesten

Door geopolitieke spanningen stijgt het gebruik van scenarioanalyse en stresstesten. Deze zijn cruciaal voor de weerbaarheid van bedrijven. Nederlandse CFO's zijn verder op dit gebied dan hun Europese collega's. Ze gebruiken de uitkomsten voor budgetten, contracten en noodplannen. De organisatiebrede toepassing is nog beperkt.

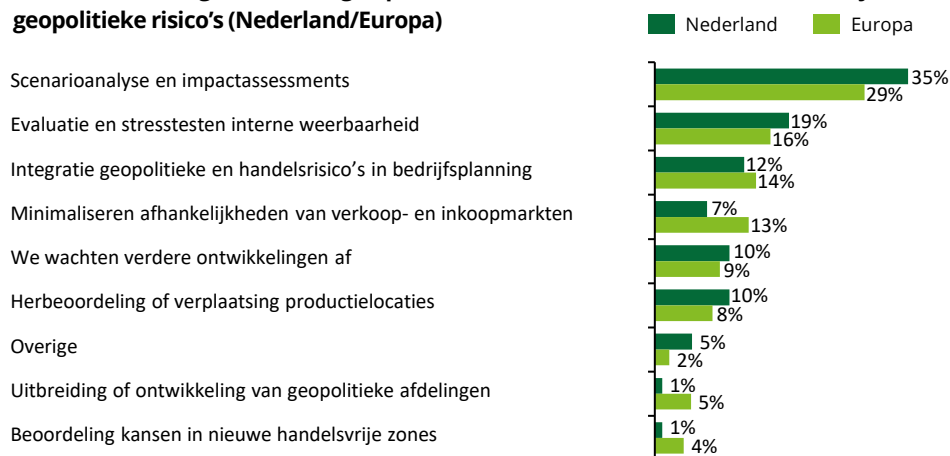
Geopolitieke risico's staan hoog op de Finance agenda, doordat de volatiliteit op de energiemarkt, het conflict in het Midden-Oosten en logistieke problemen doorwerken in kosten en investeringen. Maatregelen voor meer weerbaarheid worden in Nederland aanzienlijk beter toegepast én volgehouden dan elders in Europa. Grafiek 5 laat zien dat Nederlandse CFO's vaker scenarioanalyse en stresstesten gebruiken (35%) dan hun Europese collega's (29%). Daarnaast kiest 19% van de Nederlandse bedrijven voor evaluatie en stresstesten van de interne weerbaarheid, tegenover 16% elders in Europa.

Tegelijkertijd kiezen Nederlandse ondernemingen die deze maatregelen toepassen voor een 'diepere' implementatie. Van de bedrijven die scenarioanalyse toepassen, zegt 56% in Nederland dat deze in de belangrijkste bedrijfsonderdelen is geïmplementeerd, tegenover 41% in Europa. Dit is in het kort de achtergrond van de bevindingen in dit hoofdstuk.

De geopolitieke ontwikkelingen na de coronacrisis hebben de kwetsbaarheden in supply chains pijnlijk blootgelegd. Sindsdien heeft Alliander voor alle kritieke grondstoffen risicobeoordelingen uitgevoerd. "Waar nodig houden we grotere voorraden aan, sluiten we langlopende contracten af en verbreden we onze 'supplier base'. In plaats van op een of twee partijen te vertrouwen, kiezen we voor diversificatie om afhankelijkheid van één land of fabrikant te verminderen."

Walter Bien | CFO Alliander

Grafiek 5. Maatregelen in de afgelopen 12 maanden voor meer weerbaarheid bij geopolitieke risico's (Nederland/Europa)

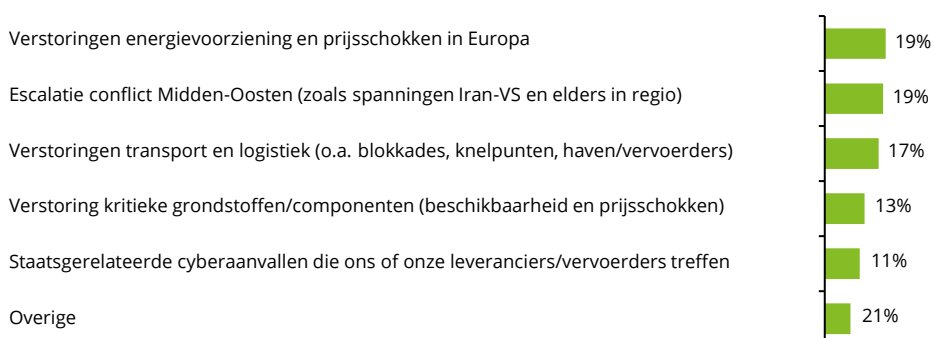


CFO's maken zich vooral zorgen om verstoringen in de energievoorziening en prijsschokken, escalatie in het Midden-Oosten en verstoringen in scheepvaart en logistiek (zie grafiek 6). Deze risico's versterken elkaar ook nog eens. Ontwikkelingen op de energiemarkten, gedreven door conflicten, leiden tot hogere inputkosten voor fabrikanten en nutsbedrijven. Logistieke beperkingen veroorzaken langere doorlooptijden, hogere voorraadeisen en grotere tekorten aan kritieke grondstoffen. Dit vraagt niet om deeloplossingen, maar om geïntegreerde acties waarin bescherming van energieprijzen, leveranciersdiversificatie, logistieke noodplanning en scenario-based planning worden gecombineerd.

"Onze nieuwe aanpak heeft geleid tot snellere, minder gefragmenteerde en meer voorspelbare resultaten. De basis is één 'six quarter roadmap' met informatie over leveringen aan klanten. Het is een combinatie van salesplanning, technische planning, productontwikkeling en forecasting. Bij de nieuwe aanpak horen ook scenarioplanning en snellere bedrijfsprocessen. In plaats van te vertrouwen op lange maandelijkse reviews, richten we ons nu op een kleinere set core KPI's die we vaker beoordelen."

Ritchy Drost | CFO VodafoneZiggo

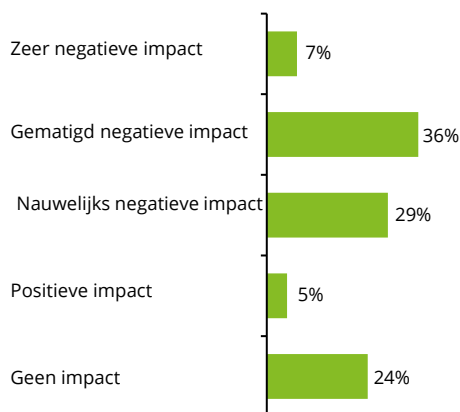
Grafiek 6. Belangrijke geopolitieke issues voor CFO's in de komende 12 maanden



Nederlandse CFO's zijn voorzichtig met investeringen

De lichte maar aanhoudende druk die grote geopolitieke risico's met zich meebrengen, zorgt ervoor dat Nederlandse CFO's zich richten op bescherming van marges, diversificatie van de supply chain en selectieve investeringen. Ze verwachten dat de geopolitieke situatie een zwak tot matig effect heeft op de winstgevendheid.

Grafiek 7. Impact van blijvend hoge energiekosten op de operationele winstgevendheid en investeringsbeslissingen in Europa in de afgelopen 24 maanden



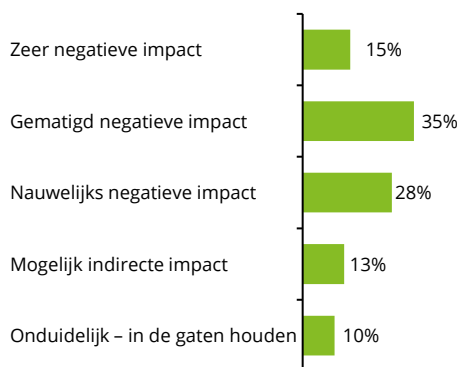
Uit grafiek 7 blijkt dat de meeste respondenten aangeven dat de hoge energiekosten een gematigd negatief effect hebben op winstgevendheid en investeringen. Hieruit blijkt dat de marges kleiner zijn door de energiekosten en dat ze eerder voorzichtig zijn met investeringen dan dat zij op grote schaal projecten annuleren. Voor investeerders en Finance teams betekent dit aanhoudende margedruk en selectieve kapitaalallocatie. Ze geven waarschijnlijk prioriteit aan projecten met een snellere terugverdiëntijd en aan maatregelen die zorgen voor lagere energiekosten (efficiëntie verbeteringen of contracten).

“Supply chains worden meer ingericht met het oog op weerbaarheid: multi-sourcing (om minder afhankelijk te zijn van één leverancier), het aanhouden van grotere voorraden en nearshoring om de productie dichterbij huis te brengen en minder afhankelijk te zijn van lange waardeketens. Handelstarieven spelen ook mee. Als één bedrijf nadelen ondervindt, is dat een groot probleem, maar als de hele sector wordt geraakt, is de impact makkelijker op te vangen. Hoe dan ook, dit is een thema geworden dat om een actieve reactie van bestuurders vraagt.”

Yvonne Daas | Partner Deloitte

Volgens grafiek 8 verwachten de meeste respondenten een gematigd negatief effect op winstgevendheid en investeringen als de olie- en gasvoorziening wordt verstoord. Veel CFO's voorzien kostendruk waardoor investeringsplannen worden vertraagd of aangepast, in plaats van grootschalige annuleringen. Een aanzienlijke groep (28%) verwacht dat afdekking en diversificatie van de aanvoer de directe impact zullen beperken. Daardoor vertraagt het tempo van investeren in blootgestelde sectoren en zullen scenarioafhankelijke triggers, meer uitgebreide inkoopopties en afdekkingen de kapitaalplanning en het treasurybeleid sterker beïnvloeden.

Grafiek 8. Verwachte impact van recente ontwikkelingen in Iran en Midden-Oosten, en mogelijke verstoringen in de olie- en gasvoorziening, op winstgevendheid en investeringsbeslissingen in Europa in de komende 12 maanden



“Het woord ‘onzekerheid’ komt herhaaldelijk terug in de survey en in klantgesprekken. Een positief punt is dat bedrijven hebben geleerd hoe zij in zo'n omgeving moeten opereren. Scenariomodellering, inclusief aannames van 'langer hoger (prijs)niveau', wordt volwassener. Scenarioplanning is nu nauw verbonden met cashflow. Forecasting is inmiddels meer scenariogedreven. Er kan verder vooruit worden gekeken, zodat het leadership kan zien hoe uitkomsten zich mogelijk gaan ontwikkelen.”

Jasper de Bruin | Partner Deloitte

Nawoord

Voordat ik de bevindingen uit deze survey verder toelicht, wil ik mijn oprechte dank uitspreken aan de CFO's die hebben deelgenomen en aan de Deloittepartners die hun inzichten hebben gedeeld. Jullie inbreng was uitermate belangrijk voor deze publicatie, die bedoeld is om Nederlandse CFO's te ondersteunen in een steeds complexer en onzekerder ondernemersklimaat.

Gera Hamer

Managing Partner Deloitte Nederland
Audit & Assurance Business Lead
CFO Program Partner



De CFO survey voorjaar 2026 schetst een zakelijke omgeving die wordt gekenmerkt door aanhoudende onzekerheid. Hoewel sommige CFO's iets optimistischer zijn, hebben de meesten nog steeds te maken met voortdurende externe schokken. Energiedruk, tarieven, verstoringen in de handel, geopolitieke spanningen en verschuivende mondiale allianties leiden tot een voorzichtiger vooruitzicht.

Tegen deze achtergrond nemen CFO's de leiding. Ze worden niet alleen gewaardeerd om hun financiële rapportages, maar ook omdat ze verbanden kunnen leggen: ze brengen inzichten uit de hele organisatie samen, zodat het bedrijf eerder in actie kan komen als dat nodig is. Daarvoor is een open mindset nodig bij horizon scanning, scenarioplanning en beslismomenten. Maar ook bedrijfsbrede data en tools zoals AI, die niet alleen als een 'handige assistent' worden ingezet, maar zijn ingebed in de kernprocessen.

In plaats van te wachten tot de stabiliteit terugkeert, is het belangrijk om het reactievermogen te versterken en structurele langetermijnuitdagingen, zoals de energietransitie, scherp in het vizier te houden. Een belangrijke ontwikkeling is de shift van vooral efficiëntie gedreven optimalisatie naar weerbaarheid. In supply chains verschuift de focus van kostenefficiëntie naar continuïteit tijdens disruptie. Dat betekent vaak dat CFO's pragmatische afwegingen en de 'minst slechte oplossing' moeten accepteren. Denk aan het aanhouden van grotere voorraden om het risico te verkleinen dat er niet kan worden geleverd.

Weerbaarheid is sterk afhankelijk van mensen en cultuur. Organisaties hebben teams nodig die onder druk wendbaar en beheerst blijven, met duidelijke structuren en responsplannen. Een cultuur waarin experimenteren en nieuwe ideeën worden aangemoedigd, is van onschatbare waarde, mits het gebruik van innovaties zoals AI gepaard gaat met sterke human-in-the-loop principes, governance en leiderschap.

De boodschap is eenvoudig maar krachtig: weerbaarheid is niet langer defensief van aard, maar een strategisch middel. Veerkrachtige CFO's kijken zowel naar de financiële als de niet-financiële KPI's, hebben een open blik die horizon scanning vergemakkelijkt, investeren in scenarioplanning en zijn bereid vroegtijdig in actie te komen. Zo versterken zij hun rol als echte business partners.

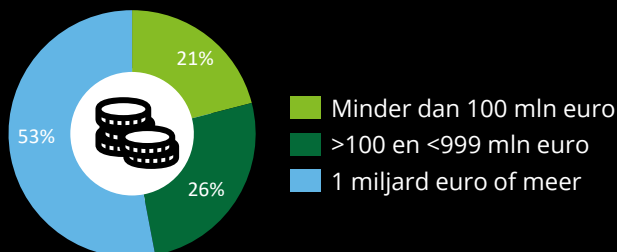
Details steekproef CFO Survey

Een overzicht van de samenstelling van de steekproef naar sector, jaaromzet, leeftijd van het bedrijf en ondernemingsvorm.

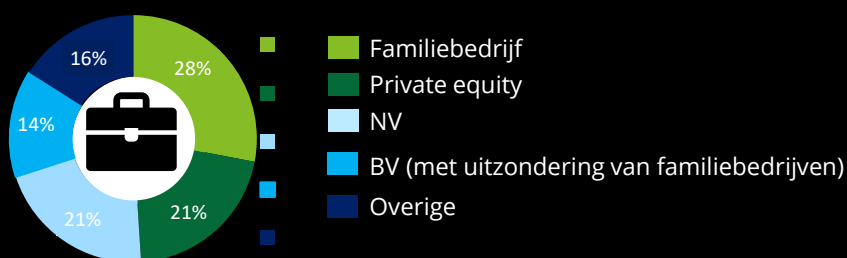
1. Samenstelling naar sector



2. Samenstelling naar jaaromzet



3. Samenstelling naar ondernemingsvorm



Experts en redactieteam

Het redactieteam wil graag alle experts bedanken die zijn geïnterviewd ten behoeve van deze survey. Hun inzichten en visies bieden een waardevolle context aan de belangrijkste onderwerpen binnen Finance.

Externe Experts



Walter Bien
Chief Financial Officer
Alliander



Ritchy Drost
Chief Financial Officer
VodafoneZiggo

Interne Experts



Constant Lambers
Partner
Transaction Services
clambers@deloitte.nl



Jasper de Bruin
Partner
Audit & Assurance
jdebruin@deloitte.nl



Yvonne Daas
Partner
Technology & Transformation
ydaas@deloitte.nl

CFO Survey Leadership



Mohamed Bouker
CFO Program Partner
Partner Technology & Transformation
Finance Transformation Lead
mbouker@deloitte.nl



Gera Hamer
CFO Program Partner
Managing Partner Deloitte NL
Audit & Assurance Business Lead
ghamer@deloitte.nl

Redactieteam



Arno Bastiaans
Director
Finance Transformation
abastiaans@deloitte.nl



Paul Geerts
Manager
Finance Transformation
pgeerts@deloitte.nl



Anne Brenninkmeijer
Manager
CFO Program | Boardroom Programs
abrenninkmeijer@deloitte.nl



Merle Donraadt
Senior Consultant
CFO Program | Boardroom Programs
medonraadt@deloitte.nl



Andrew O. McLeese
Consultant
Finance Transformation
amcleese@deloitte.nl



Nicole Montalto
Consultant
Finance Transformation
nmontalto@deloitte.nl



Etienne Drabbe
Business Analyst
Finance Transformation
edrabbe@deloitte.nl



Sander Werdmüller von Elgg
Business Analyst
Finance Transformation
swerdmullervonelgg@deloitte.nl

CFO Program

Schrijf je in voor meer inzichten

Wat het CFO Program biedt:

- Toegang tot de meest recente CFO Survey-rapporten en inzichten
- Exclusieve CFO-inzichten, interviews en thought leadership
- Praktische perspectieven op finance, risico, AI en transformatie
- Uitnodigingen voor CFO-events, roundtables en webinars
- Toegang tot een netwerk van finance leaders

"Wacht niet tot de rust terugkeert. Versterk de weerbaarheid van je organisatie om snel en effectief te reageren."

Gera Hamer, Managing Partner
Audit & Assurance Business Lead
CFO Program Partner

Deloitte.
Together makes progress





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.