



Deloitte.



Deloitte CFO-survey:

De gids voor CFO's in dynamische en turbulente tijden

Economie, digitalisering en duurzaamheid

Voorjaar FY24 | De Europese CFO-survey vanuit Nederlands perspectief

Inleiding



Mohamed Bouker | Partner Consulting
CFO Program Lead | Finance & Performance Lead

“Het Nederlandse CFO-programma is bedoeld om Chief Financial Officers (CFO's) de tools en inzichten te bieden om door het complexe economische landschap te kunnen navigeren. Met veel enthousiasme presenteren we de voorjaarseditie 2024 van de Nederlandse Deloitte CFO-survey!”

Twee keer per jaar interviewen we meer dan 1.100 CFO's uit heel Europa om hun waardevolle perspectieven te verzamelen over een breed scala aan onderwerpen die de financiële agenda bepalen. Dit rapport is specifiek bedoeld voor in Nederland werkende CFO's en richt zich op hun inzichten ten aanzien van economische trends, risico's, inflatie of strategische keuzes. Gebruikmakend van de zeer uitgebreide dataset met perspectieven van meer dan 150 Nederlandse CFO's, willen we een beeld geven van de unieke uitdagingen en kansen waar CFO's mogelijk mee te maken krijgen.

Deze editie richt zich op drie thema's: economische vooruitzichten, digitalisering en duurzaamheid. We zien dat deze thema's in het huidige landschap een grote invloed hebben op de agenda van de CFO. We willen CFO's inzicht geven in hoe hun collega's tegen deze verschillende onderwerpen aankijken en hopen hierbij een katalysator te zijn voor nieuwe inzichten en discussies. Uiteindelijk moet dit ertoe leiden dat organisaties in Nederland gaan floreren, vooral in huidige tijden van (geo)politieke onzekerheid, snelle technologische innovatie en toenemende regelgeving.

Over de economische vooruitzichten

De afgelopen jaren werd men in de directiekamers geconfronteerd met grootschalige onzekerheden: een pandemie, een terugkeer van de inflatie, stijgende rentetarieven en, op dit moment, met wijdverbreide geopolitieke onrust. Ondanks de voortdurende onzekerheid, toont deze editie aan dat CFO's optimistisch zijn. Zij focussen zich vooral op het creëren van waarde en niet eenzijdig op kostenreductie.

Over digitalisering

De komst van artificiële intelligentie heeft het beeld op de toekomst van Finance sterk beïnvloed. CFO's bevestigen dit: over vijf jaar zal 60% van de strategische beslissingen worden genomen met behulp van AI. De ambitie is duidelijk, maar het budget om dit doel te bereiken blijft beperkt. Daarnaast zien we dat wanneer organisaties hun digitale volwassenheid nog beperkt achten, ze zich eerst willen richten op het inrichten van een goed gestructureerd datawarehouse.

Over duurzaamheid

Tot slot, met de implementatie van CSRD zien we dat Finance meer verantwoordelijkheid neemt voor het duurzaamheidsonderwerp. Dit komt vooral door de grotere databehoeftes en de wetgevingsdruk die bij dit onderwerp komen kijken. Finance doet dit niet alleen vanuit een compliance-perspectief, maar ook in een poging om de organisatie dusdanig te positioneren dat duurzaamheid waarde creëert en van strategische betekenis wordt voor de organisaties.

Ons Finance & Performance consulting team en het CFO Program-team hebben deze vragenlijst opgezet in samenwerking met diverse deskundigen. Onze dank gaat met name uit naar Douglas Wood (SBM Offshore), William Bontes (Louwman), Pieter Van Holten (Nutreco), en Ewout Hollegien (a.s.r.), die hun unieke inzichten als actieve CFO's met ons hebben gedeeld. Ik wil ook mijn collega's Hassan Bettani, Iris Yates en Yvonne Daas bedanken voor hun reflecties op de resultaten, in het licht van de bredere markttrends.

Hieronder wordt nader ingegaan op de bevindingen uit de voorjaarseditie van de Nederlandse Deloitte CFO-survey 2024.



Resultaten: 1. Economie

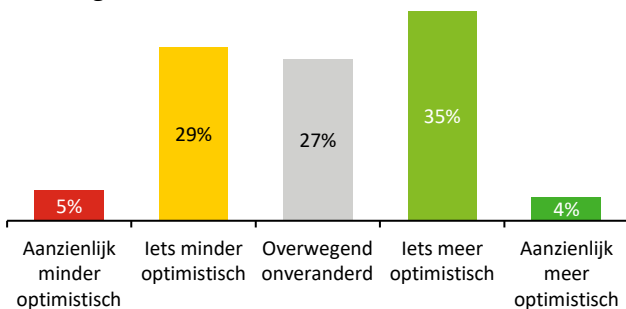
Optimistische CFO's, een zachte landing maar hoge mate van onzekerheid

1.1 Optimisme onder CFO's en een zachte landing

Na een periode van economische onzekerheid waait er een nieuwe wind en dus leeft het optimisme weer op. Ondanks dat CFO's waarschuwen voor de broosheid van dit sentiment, is hun belangrijkste focus echter toch verschoven van kostenreductie naar het creëren van waarde.

Hoewel de inflatie nog steeds hoger is dan normaal en het nog niet is gelukt om de rente weer te laten dalen, heeft zich ook geen brede economische crisis voorgedaan. Het lijkt erop dat een zogenaamde *zachte landing* is gemaakt, hetgeen ook niet onopgemerkt is gebleven bij de Nederlandse CFO's: vergeleken met zes maanden geleden geeft bijna 40% van de CFO's aan optimistischer te zijn over de financiële vooruitzichten van hun organisatie.

Grafiek 1. Percentage CFO's die optimistisch zijn over de financiële vooruitzichten voor hun organisatie vergeleken met vorig semester



Het interessante aan deze positieve economische vooruitzichten is dat deze vooral opvallen binnen de bouwsector en bij niet-beursgenoteerde bedrijven. De survey heeft in het verleden al eerder aangetoond dat deze laatste groep beter bestand was tegen economische onzekerheid. Hierdoor zijn ze mogelijk ook beter voorbereid gebleken op een opleving van de economie. De data laten ook zien dat CFO's van organisaties die uitsluitend op de Nederlandse markt gefocust zijn, relatief minder optimistisch zijn dan CFO's van organisaties die in meerdere landen opereren. De sectoren automotive, retail en transport laten een pessimistischer beeld zien. Elk van deze sectoren heeft te maken met uitdagingen in hun supply chains, die worden gedreven door geopolitieke spanningen.

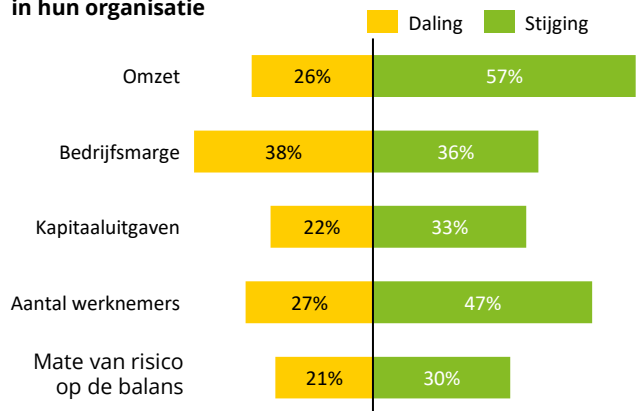


Yvonne Daas Partner - Consumer

In de consumentensector ligt het optimisme van CFO's genuanceerd, waarbij een evenwicht wordt gezocht tussen voorzichtigheid, die voortkomt uit geopolitieke spanningen en hun impact op supply chains, en inflatie. We zien dat organisaties reageren door zich te focussen op kostenbeheersingsstrategieën, met het doel om de winstgevendheid te behouden. Bovendien zetten bedrijven zich schrap voor de gevolgen van wijzigingen in de regelgeving—waaronder CSRD, Pillar 2 en EU-regels voor ontbossing—terwijl ze tegelijkertijd proberen hun wendbaarheid te verbeteren. Hierdoor worden CFO's gedwongen om de organisatie door een veranderend en uitdagend landschap te sturen.

Dit sentiment wordt weerspiegeld in de verwachtingen rondom de belangrijkste kengetallen die in deze survey zijn uitgevraagd en waarvan een meerderheid van de CFO's denkt dat ze in de komende twaalf maanden zullen stijgen. Voor het eerst sinds de COVID-19-pandemie lijken ook de marges te gaan stijgen, wat het hoge vertrouwen in de komende periode bevestigt.

Grafiek 2. Verwachtingen van CFO's over KPI-wijzigingen in hun organisatie



Douglas Wood | CFO SBM Offshore

Ik begon zeven jaar geleden bij SBM offshore en ben nog nooit zo optimistisch geweest over de vooruitzichten voor ons bedrijf. Wij bouwen schepen voor de diepwaterproductie van olie en gas en we zijn de afgelopen tijd getuige geweest van de complexiteit van de energietransitie. Dit benadrukt nogmaals dat fossiele brandstoffen nog wel een tijdje onderdeel van onze energiemix zullen blijven uitmaken. Onze marktvooruitzichten zijn goed en worden gedreven door fundamentele sectorfactoren: Niet alleen zijn productie van diepwaterolie en -gas rendabel, maar waar het gaat om uitstoot per geproduceerd vat is het emissieprofiel ook lager dan bij andere vormen van productie. Hierdoor gaan onze klanten door met investeren in ons product. SBM Offshore kijkt nu ook verder dan fossiele brandstoffen, om onze technologie te gebruiken voor waterstof en drijvende windmolenparken. Tot slot, hoewel de Nederlandse arbeidsmarkt zeker een punt van zorg is voor veel organisaties, werkt slechts 10% van ons personeelsbestand in Nederland. Uitdagingen bij het invullen van ondersteunende functies was echter een van de belangrijkste redenen voor ons om een GBS in Porto op te zetten.

1.2 Samenwerken met de business om waarde te creëren

Sterke economische vooruitzichten zorgen voor een verschuiving in de prioriteiten van de CFO. We zien dat CEO's nu meer van Finance verwachten dat ze meesturen op waardecreatie.

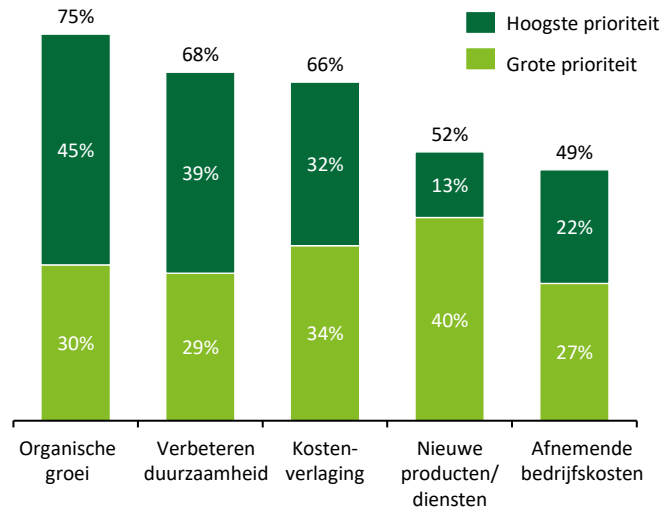
In het huidige optimistische klimaat vragen CEO's van Finance dat ze zich richten op het creëren van waarde. In het recente verleden is echter gebleken hoe snel een positieve kijk op de toekomst weer kan verdwijnen en daarom zijn kostenverlaging en wendbaarheid niet helemaal van de prioriteitenlijst verdwenen. Sterker nog, terwijl organisaties met een *lean* bedrijfsvoering beter in staat zijn een plotselinge omzetsdaling op te vangen, zouden wendbaarheid en veerkracht in de huidige wereld van geopolitieke onzekerheid juist wel een drijvende kracht achter waardecreatie kunnen worden. Om dit ook voor de lange termijn te kunnen garanderen, heroverwegen veel organisaties de business case om hun productie volledig te offshoren, om voorbereid te zijn op supply chain risico's die worden gevoed door de huidige geopolitieke situatie.

Voor het komende jaar hebben CFO's veel prioriteit gegeven aan de behoefte van de business om samen met Finance als partner de strategische agenda aan te sturen. De belangrijkste strategieën die CFO's nastreven blijven gericht op natuurlijke groei en kostenbewustzijn. Dat is vergelijkbaar met wat de vorige survey liet zien. Het interessante is dat 26% van de CFO's overnames—die als categorie net buiten de top 5 viel—als topprioriteit beschouwen. Dit duidt mogelijk op een toegenomen interesse in overnames, die we vooral zien bij niet-beursgenoteerde bedrijven en in de energiesector.

Grafiek 3. Prioriteiten van CEO's voor Finance



Grafiek 4. Top 5 strategieën voor de komende twaalf maanden



Pieter van Holten | CFO Nutreco

Ik heb de economische groei zien aantrekken en als ik kijk naar de prestaties en vooruitzichten van Nutreco, zie ik deze positieve trend ook terug in onze cijfers. Deze groei houdt echter niet overal ter wereld gelijke tred. Noord- en Zuid-Amerika en Azië zijn beide sterk, maar Europa blijft zwak. De afgelopen twee jaar hebben ons geleerd specifiek te zijn in onze keuzes: waar investeren we? Wat doen we met R&D? Waar houden we ons bezig met M&A? Verder hebben we te maken met een erg dynamische geopolitieke situatie en dus moeten organisaties wendbaarder zijn en meer aan scenarioplanning doen om met onzekerheid om te gaan. Nutreco heeft ook veel geleerd van de recente supply chain schokken en daarom hebben we een deel van onze inkoop meer regionaal opgezet. Als CFO focus ik normaal gesproken op kosten, maar ik ben bereid om een premie te betalen voor meer voorspelbaarheid. Tot slot maak ik me wel zorgen of Nederland een plek blijft waar organisaties hun geld willen investeren. Toen ik in China was, was ik onder de indruk van hun snelheid, in Nederland zijn we te traag en te tevreden met onszelf.

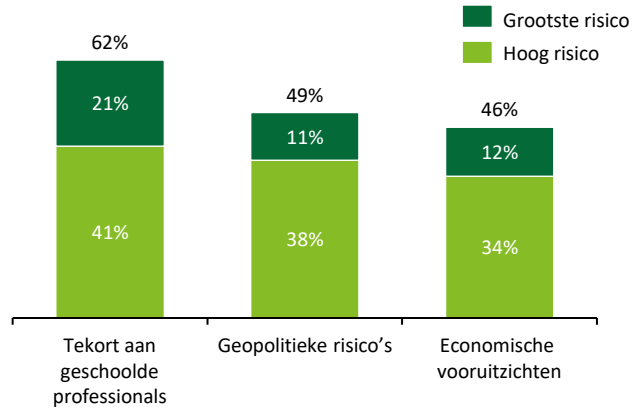
1.3 Sluimerende onzekerheid kan de kop opsteken

Hoewel het sentiment overwegend optimistisch blijft, kunnen risico's variërend van tekorten op de arbeidsmarkt tot toegenomen geopolitieke spanningen de Nederlandse economische vooruitzichten een koude douche opleveren.

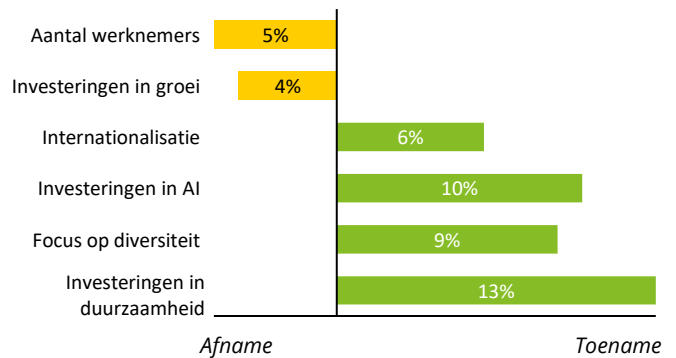
Ondanks dat het sentiment wijst op een positieve economische trend, herkennen Nederlandse organisaties ook de kwetsbaarheid van de situatie waarin ze zich nu bevinden. Grote tekorten aan arbeidskrachten in Nederland, steeds grotere geopolitieke spanningen en een nog altijd herstellende economie zijn de drie grootste bedrijfsrisico's die CFO's aangeven. Daarnaast hebben we nog steeds een demissionair kabinet, wat ook bijdraagt aan de onzekerheid. Organisaties geven hierbij aan dat ze de politieke ontwikkelingen rondom de beschikbaarheid van talent, het belastingklimaat, energiezekerheid en capaciteit, en de regelgeving rond CO₂ en stikstof op de voet volgen.

Deze onzekerheid beïnvloedt de strategische besluitvorming. Onze survey toont aan dat het huidige politieke klimaat in Nederland een negatieve invloed heeft op de vraag naar extra personeel op de arbeidsmarkt en de investeringen die bedrijven willen doen om te groeien. In de praktijk leidt dit tot meer internationalisering, om zo lokale politieke risico's te vermijden. Het huidige politieke landschap heeft een steeds grotere positieve invloed op de investeringen die organisaties in duurzaamheid willen doen, een onderwerp waar Finance een steeds belangrijker rol in krijgt.

Grafiek 5. Top 3 van door CFO's geïdentificeerde risico's voor hun business



Grafiek 6. Het verwachte effect van het huidige Nederlandse politieke landschap op strategische beslissingen



Iris Yates
Partner Private Sector

Ik zie bij veel private- en familiebedrijven een sterke nadruk op het toekomstbestendig maken van hun organisatie; het creëren van duurzame groei voor de lange termijn. Er liggen veel kansen voor de Finance functie om hier een belangrijke rol in te spelen. Ten eerste vanuit een intern perspectief, op basis van hun rentmeester rol, door middel van innovatie en digitalisering. En ten tweede door te fungeren als een aanjager van verandering in relatie tot externe uitdagingen, variërend van ESG-rapportages tot het vertalen van de volatiliteit van wereldwijde ontwikkelingen naar bedrijfsscenario's, om zo betere besluitvorming te faciliteren. Een extra en zeer specifieke zorg is de aantrekkelijkheid van Nederland voor bedrijven en ondernemers, waarbij specifieke zorgen worden geuit over het vestigingsklimaat, recente wetsontwikkelingen en politieke onzekerheid.



Hassan Bettani
Partner - Financial Services

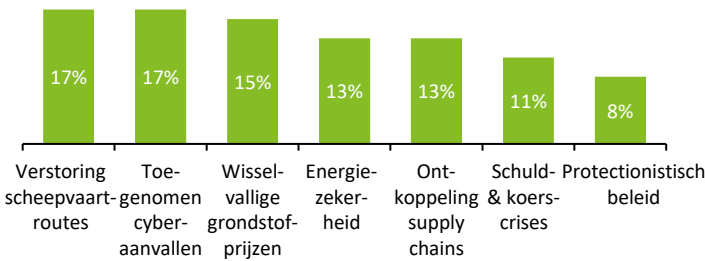
CFO's beginnen de huidige, onzekere geopolitieke omgeving als het nieuwe normaal te beschouwen en binnen de financiële dienstverleningssector blijft de focus liggen op kostenverlaging, vooral in Nederland. Sommige organisaties in deze sector worden zeker beïnvloed door de geopolitieke risico's. Toch richten zij zich voornamelijk op de rente, want die bepaalt hun winstgevendheid en stabiliteit. Aan de talentkant geven organisaties er de voorkeur aan hun processen naar Nederland terug te halen, zelfs als offshoring minder zou kosten. De afgezwakte 30%-regeling en de onzekerheid over het immigratiebeleid maken het echter moeilijker om talent aan te trekken. In plaats daarvan stroomt talent binnen de financiële dienstverleningssector het land uit naar het Verenigd Koninkrijk en Zwitserland.

1.4 Geopolitieke risico's en supply chain uitdagingen

Een belangrijke rol van Finance is het beperken van risico's, maar geopolitieke uitdagingen vergroten bestaande risico's en stellen organisaties bloot aan nieuwe uitdagingen.

In de afgelopen jaren hebben geopolitieke verschuivingen de wereld waar organisaties in moeten opereren veranderd, inclusief bepaalde regio's waar de bedrijfsvoering volledig is stopgezet en transportschepen die worden beschoten. Binnen deze steeds instabieler omgeving geven CFO's aan dat ze verstoringen van scheepvaartroutes, toegenomen cyberaanvallen en wisselvallige grondstofprijzen beschouwen als de top drie van ernstigste risico's die ze moeten beperken. Hoewel deze resultaten grotendeels overeenkomen in de verschillende sectoren, vormen de sectoren automotive en de financiële dienstverlening uitschieters. Hier wordt aangegeven dat respectievelijk protectionistisch beleid en valuta- of schulden crises voor deze sectoren de grootste risico's vormen.

Grafiek 7. Ernstigste geopolitieke risico's



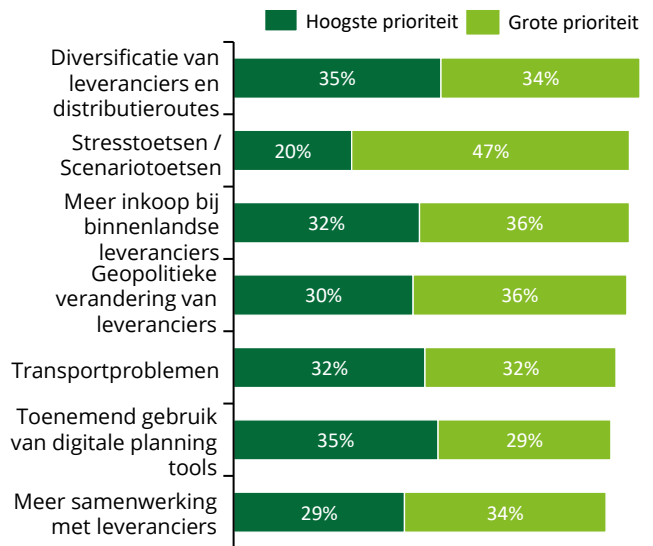
Om supply chain risico's te mitigeren, vertrouwen CFO's vooral op diversificatie van leveranciers en meer capaciteit om stress- en scenariotesten uit te voeren. Vanwege deze diversificatie kopen veel organisaties in eigen land in, als een vorm van verzekering mochten er zich weer supply chain storingen voordoen. Het geeft hun bereidheid aan hiervoor meer te willen betalen. Om sneller en beter inzicht te krijgen zetten CFO's ook meer in op het gebruik van digitale planning tools voor het modelleren van scenario's.



Ewout Hollegien | CFO a.s.r.

Het huidige geopolitieke klimaat is bijzonder grillig en zorgt wereldwijd voor grote onzekerheid in het zakelijke landschap. Deze onvoorspelbaarheid dwingt organisaties zeer wendbaar te zijn, omdat zij snel moeten kunnen reageren op plotselinge verschuivingen. Vaak veroorzaakt dit landschap een trend van deglobalisering, waarbij organisaties er naar streven risico's te beperken door hun internationale voetafdrukken en supply chains te herijken vanwege de veranderende geopolitieke dynamiek.

Grafiek 8. De acties met de hoogste prioriteit die CFO's ondernemen om hun supply chain te versterken



William Bontes | CFO Louwman

Ik ben wat gematigd in mijn optimisme. De onlangs gepubliceerde inflatiecijfers blijven hoger dan verwacht. Automotive is een kapitaalintensieve sector en zolang de rente hoog blijft, blijft het een moeilijke omgeving voor onze kapitaalintensieve activa. Het maakt ons marktsegment gewoon duurder. Omdat wij ook kant-en-klare auto's kopen, hebben we geen invloed op verstoringen in de upstream supply chain. Het dwingt ons om grotere voorraden aan te houden, wat leidt tot kostenstijgingen. We hebben hiervoor nooit problemen gehad met onze voorraden en opeens moesten we terug naar de basis van treasury en cash management: Was het aantal dagen uitstaande voorraad eerst onbelangrijk, nu is dit onze belangrijkste KPI. Het geopolitieke klimaat maakt dit nog erger: omdat die schepen een omweg moeten maken, hebben we tien dagen aan extra vrachtkosten. Daarnaast vertegenwoordigt Louwman BYD. Dat merk heeft veel potentieel, maar geopolitiek gezien zorgen Chinese merken voor ons ook voor extra uitdagingen. Daarbij komen nog de grote dossiers over fiscaal beleid en de toekomst van automotive, die in het ongewisse blijven zolang de regering demissionair is.



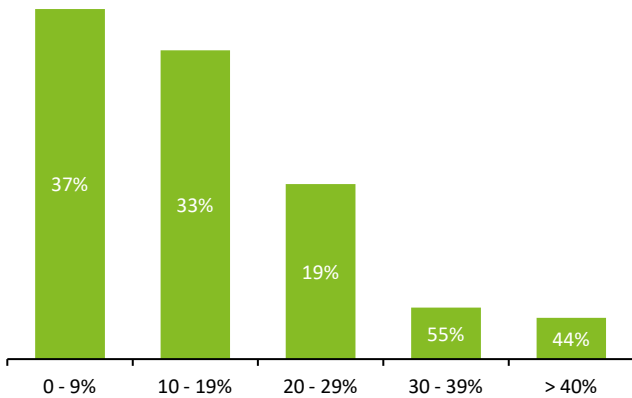
Resultaten: 2. Digitalisering *Meer efficiëntie verwacht*

2.1 Digitalisering: huidige AI-trends

Volgens de huidige AI-trends zien zowel jonge als meer gevestigde organisaties AI als een kans. Desondanks blijven investeringen in AI beperkt.

In het hedendaagse, complexe zakelijke landschap, vertrouwen leiders op menselijke expertise om strategische beslissingen te sturen. Artificiële intelligentie wordt meer gezien als een ondersteunende tool dan als drijvende kracht. Hoewel CFO's verwachten dat het niet lang zal duren voordat AI een centrale rol speelt in de strategische besluitvorming, is dit enthousiasme niet terug te zien in de huidige investeringen in AI. CFO's geven aan dat momenteel slechts zo'n 10% van het digitaliseringsbudget van hun bedrijf aan AI wordt besteed.

Grafiek 9 Percentage van het digitaliseringsbudget dat naar verwachting naar AI zal gaan



Jonge en flexibele organisaties zetten meer in op AI en besteden een groter deel van hun budget aan AI dan gevestigde organisaties. Organisaties tussen de vijf en tien jaar oud besteden maar liefst 20% van hun budget aan AI. Organisaties jonger dan vijf jaar zetten nog hoger in; zij besteden 40% van hun budget aan AI.

Ook gevestigde organisaties, met name beursgenoteerde bedrijven, erkennen het strategische belang van AI. Organisaties met een omzet van meer dan 1 miljard euro verwachten meer dan 15% van hun digitaliseringsbudget in AI te investeren. Flexibiliteit lijkt essentieel bij het omarmen van AI, aangezien zowel jonge organisaties als bedrijven met grotere kapitaalcracht in deze opkomende technologie investeren.

De uitsplitsing naar sector laat verdere nuances in de benadering van AI-investeringen zien. De sectoren financiële dienstverlening - die bekend staat om zijn data-intensiteit en behoefte aan precisie - en automotive - dat zich snel ontwikkelt, met autonome en verbonden technologieën - reserveren meer dan 15% van hun budgetten voor AI. Zakelijke dienstverleners blijven niet ver achter en zijn ook bereid om veel geld in AI te steken, omdat ze de transformerende impact op operationele effectiviteit en dienstverlening erkennen.



William Bontes | CFO Louwman

Louwman bevindt zich met AI in een pioniersfase. We erkennen het enorme potentieel en hebben daarom de afdeling Innovation, Digital & Data opgezet, specifiek gericht op artificiële intelligentie. We moeten onszelf echter ook niet gek maken over het tempo waarin deze transformaties zullen plaatsvinden. Van robotica werd een paar jaar geleden ook verwacht dat het een game changer zou zijn. Uiteindelijk leverde het slechts een kleine verlaging van het aantal FTE's per functie op. Van AI wordt nu zo veel verwacht dat je moet afvragen of die voordelen ook echt zullen uitkomen.



Hassan Bettani | Partner Financial Services

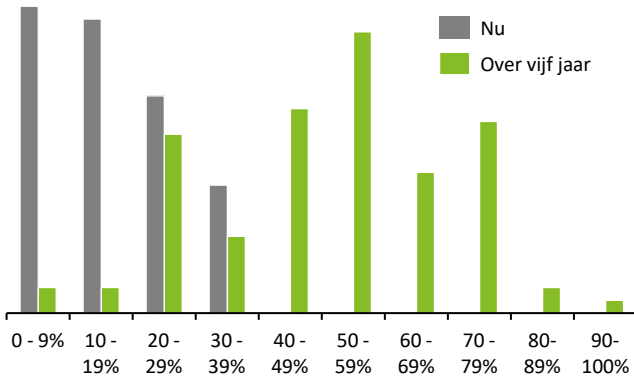
Artificiële intelligentie zal binnen de financiële dienstverlening buitengewoon belangrijk worden. De huidige investeringen zijn echter relatief klein omdat organisaties nog bezig zijn met het verkennen van mogelijke use cases voor AI. Het lage budget voor AI kan verder worden verklaard door het vaak combineren van dit budget met kostenbesparingsprogramma's. Verder wordt dit budget gezien als synergie in plaats van een kortetermijn investering. Hier wordt het echter erg afhankelijk van reeds geïdentificeerde use cases.

2.2 Digitalisering: snelle opmars AI verwacht voor 2030

CFO's in diverse sectoren erkennen het potentieel van AI voor strategische besluitvorming. Naar verwachting zal de toepassing van AI in de komende vijf jaar snel toenemen.

In de komende vijf jaar verwachten CFO's dat er een wezenlijke verschuiving binnen de strategische besluitvorming zal plaatsvinden. De inzet van AI in de bedrijfsstrategie zal naar verwachting exponentieel toenemen. Naar schatting zal 50% van de strategische beslissingen berusten op een vorm van AI, een sterke stijging ten opzichte van de huidige 14%.

Grafiek 10. Welk percentage van strategische beslissingen berust op AI, nu en over 5 jaar



In sommige sectoren, waaronder de sectoren automotive, zakelijke dienstverlening en niet-hernieuwbare energie, verwachten CFO's zelfs dat 60% van de strategische beslissingen tot stand zullen komen met behulp van AI. Het meest ambitieus ten aanzien van de toekomstige inzet van AI is de publieke sector, met een verwachting dat maar liefst 70% van de strategische beslissingen wordt beïnvloed door AI.

De schattingen voor sectoren zoals onderwijs, cultuur en sport, en gezondheidszorg zijn daarentegen behoudender. Hier zal naar verwachting voor slechts 31% en 37% van de beslissingen AI worden gebruikt. In deze sectoren, vaak gekenmerkt door persoonlijke menselijke interactie en complexe ethische overwegingen, is mogelijk sprake van een terughoudende houding t.o.v. AI. De voordelen worden hierbij afgewogen tegen de noodzaak om de menselijke maat in besluitvorming te behouden. Ook de reis-, vrijetijds- en horecasectoren en de vastgoedsector zijn gematigd optimistisch. Zij verwachten in de komende vijf jaar bij ongeveer 40% van hun strategische beslissingen gebruik te maken van AI.

Over de hele linie zien organisaties AI als een middel voor het herinrichten en verfijnen van hun besluitvormingsstructuur. De belangrijkste kanalen waarlangs AI naar verwachting van invloed zal zijn, zijn de implementatie van efficiëntere besluitvormingsprocessen, de versterking van de operationele efficiëntie, de verbetering van de klantervaring en het genereren van veel nauwkeuriger prognoses en scenarioplanning. Het zijn deze beloftes waarmee AI het perspectief biedt om complexe datalandschappen zeer gedetailleerd te kunnen doorgronden zodat bedrijven met meer inzicht kunnen in spelen op gecompliceerde toekomstige trends.

Yvonne Daas | Partner Consumer

Gen AI is een hulpmiddel geworden om strategische besluitvorming in finance te versnellen en te verbeteren. CFO's hoeven zich niet te verdiepen in de technische details van Large Language Models (LLM's), maar moeten de reikwijdte van de mogelijkheden van de technologie begrijpen. Hun focus moet liggen op het bevorderen van innovatie en tegelijkertijd het handhaven van een robuust risicobeheer. Deze strategische balans is cruciaal voor het benutten van het potentieel van Gen AI om activiteiten te stroomlijnen en efficiëntie te stimuleren, waardoor uiteindelijk de effectiviteit van financiële functies en andere delen van de organisatie wordt verbeterd.

Ewout Hollegien | CFO a.s.r.

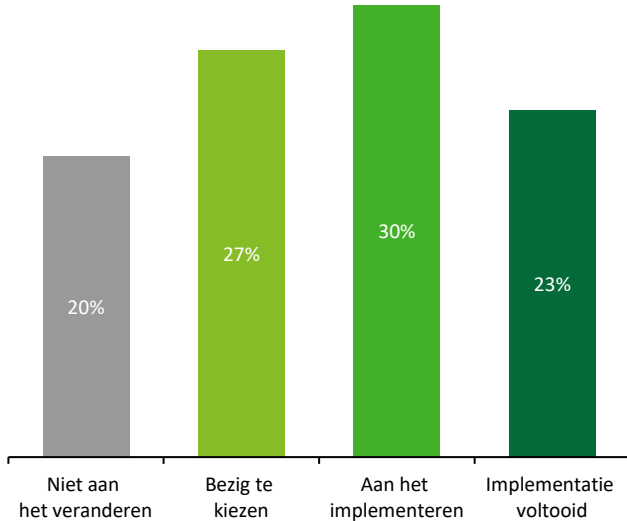
De economische druk van de afgelopen twee jaar heeft geleid tot minder investeringen in innovatie. Maar met een weer aantrekkende economie gaat GenAI een belangrijke aanjager worden voor productiviteit, vooral nu de arbeidsparticipatie door wereldwijde demografische ontwikkelingen in relatieve en absolute zin afneemt. Net als andere opkomende technologieën, volgt GenAI dezelfde trend als de maanlanding. De echte waarde wordt niet alleen gevormd door de bestemming, maar ook door de innovaties die tijdens de reis ontstaan. Te veel focus op onmiddellijke bedrijfsresultaten belemmert mogelijk een groter potentieel.

2.3 Digitalisering: Vroege stadia van adoptie van next-gen ERP

80% van de organisaties ziet next-gen ERP-systemen als een belangrijke stap in het digitaliseringsproces, maar de kosten roepen vragen op en geven reden tot bezorgdheid.

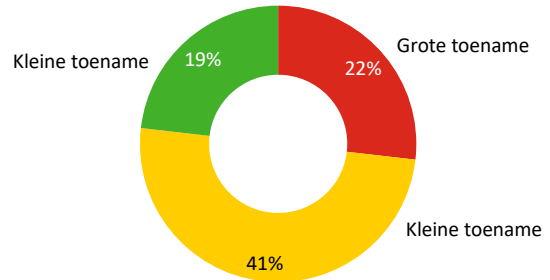
De opkomst van next-gen ERP-systemen luidt een nieuw tijdperk in voor de bedrijfsvoering en biedt de mogelijkheid om functionaliteiten op verschillende afdelingen samen te voegen en te verbeteren. Deze platformen bieden real-time data-analyse, AI-gedreven inzichten en geavanceerde opties voor maatwerk, waarmee organisaties de tools krijgen om meer efficiëntie, grotere wendbaarheid en waardevollere strategische besluitvorming te bereiken. Deze systemen vereisen echter aanzienlijke investeringen, zowel in tijd als in geld.

Grafiek 11. De meeste organisaties stappen over op next-gen ERP, maar slechts enkele hebben de overstap voltooid



Maar liefst 80% van de organisaties is momenteel bezig met de transitie naar next-gen ERP-systemen. Zij bevestigen daarmee de strategische waarde ervan in de digitale economie. Voor kleinere organisaties lijkt deze overgang echter minder aantrekkelijk; ongeveer een derde van de organisaties met een jaaromzet van minder dan 100 miljoen euro overweegt niet over te stappen naar next-gen ERP. Dit geldt eveneens voor zowel beursgenoteerde bedrijven als door private equity ondersteunde organisaties, wat aangeeft dat de aarzeling zich niet beperkt tot bepaalde type bedrijven. Vaak spelen zorgen over complexiteit en kosten hierin een rol. Het doorlopen en financieren van zo'n aanzienlijke aanpassing kan overweldigend zijn, met name voor organisaties met beperkte middelen of organisaties die terughoudend zijn om bestaande processen te verstoren.

Grafiek 12. Effect van ERP in de cloud op de kosten van financiële technologie



De overgang leidt bovendien niet meteen tot lagere technologiekosten voor Finance-afdelingen. Bij 65% van de organisaties wordt een stijging in de kosten gerapporteerd. Dit weerspiegelt mogelijk de initiële investering en het iteratieve proces van systeemimplementatie, aangezien meer dan tweederde van de organisaties die dit implementeren nog steeds bezig zijn met het selecteren of uitrollen van de systemen. Ondanks deze financiële overwegingen zijn de langetermijnvoordelen van next-gen ERP-systemen overtuigend. Deze voordelen worden gezien als rechtvaardiging voor de hogere uitgaven, hoewel een volledig rendement op de investering vaak pas wordt gerealiseerd na een periode van gewenning aan de nieuwe technologie.



Douglas Wood | CFO SBM Offshore

We hebben bij onze overstap naar ERP in de cloud veel geld uitgegeven om deze overgang mogelijk te maken. Daarbij hebben we de terugverdientijd in detail berekend. Ons oorspronkelijke idee was om via deze overgang een standaardisatie te implementeren. We hebben inmiddels gemerkt dat, omdat de kwaliteit van onze data nu voldoende is, dat de toegevoegde waarde ligt in de verbeterde bedrijfsinzichten die onze analyses kunnen opleveren. We zullen nog altijd enkele grote, eenmalige kostenbesparingen realiseren, alleen duurt het proces langer dan we oorspronkelijk hadden verwacht.



Resultaten: 3. Duurzaamheid

Nog steeds een prioriteit, nog steeds groei nodig

3.1 Waarde versus compliance

De meeste CFO's geven aan dat waardecreatie de drijvende kracht is achter hun duurzaamheidsstrategie; er zijn echter grote verschillen tussen de verschillende sectoren.

Van alle CFO's geeft 58% aan dat hun inspanningen ten aanzien van duurzaamheid meer waardegedreven dan compliance-gedreven zijn. Deze waardegedreven benadering van duurzaamheid geldt echter niet in elke sector in dezelfde mate. Sectoren zoals de agrarische sector lopen voorop. Op de voet gevolgd door de industriële sector, waar men sterk inzet op het integreren van duurzaamheid in hun primaire business modellen. Misschien wel het meest interessante is de ontwikkeling die de automotive industrie heeft doorgemaakt. De vorige survey die werd uitgevoerd in de herfst van 2023 liet zien dat automotive tot een van de meest compliance-gedreven sectoren behoorde, terwijl het in de huidige survey juist naar voren komt als koplopers die duurzaamheid zien als een kans om waarde te creëren.

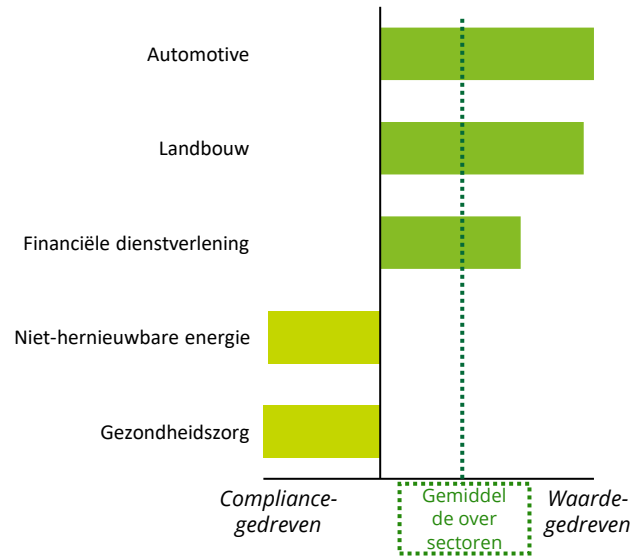
Deze toonaangevende sectoren laten zien dat duurzaamheid kansen biedt voor innovatie en onderscheidend vermogen in de markt. Maar ook dat de rol van duurzaamheid zich nog steeds doorontwikkelt in de hoofden van de CFO's.

Daarmee is niet gezegd dat er geen sectoren zijn waar compliance de belangrijkste drijfveer blijft. In de gezondheidszorg lijkt men bijvoorbeeld voorzichtiger en wordt het duurzaamheidsonderwerp veel meer vanuit een compliance-perspectief benaderd.

Deze diversiteit qua implementatie van waardegedreven duurzaamheidsstrategieën onderstreept de veelzijdigheid van dit grote vraagstuk. Op weg naar duurzaamheid heeft iedere sector te maken met unieke hindernissen en drijfveren. Toch blijft het overkoepelende thema duidelijk: CFO's erkennen steeds meer dat duurzaamheid niet alleen gaat over het voldoen aan wettelijke vereisten – het gaat ook om het creëren van een veerkrachtigere en welvarender toekomst.

Nu organisaties duurzaamheid steeds meer in hun strategieën integreren, ontstaat er dus een nieuwe verhaallijn waarin economisch succes en zorg voor het milieu hand in hand gaan.

Grafiek 13. Benadering van duurzaamheid door de sectoren:



Hassan Bettani | Partner Financial Services

Anders dan wat de bevindingen van de survey laten zien, zou ik zeggen dat duurzaamheid in de FSI meer compliance- dan waardegedreven is. De reden is de uitgebreide regelgeving in de sector in vergelijking met de meeste andere sectoren. Alleen al om op tijd aan alle compliance-eisen te voldoen moeten FSI-organisaties bergen werk verzetten. Data zijn overal in de organisatie verspreid en dat maakt het moeilijk. Waar het gaat om duurzaamheid vergroot dit echter het belang van de CDO, de CFO en de hele Finance-functie.



William Bontes | CFO Louwman

Bij Louwman hebben we het bredere onderwerp 'duurzaamheid' toegewezen aan de Chief Corporate & Legal Affairs Officer. CSRD maakt echter deel uit van mijn verantwoordelijkheden en kost nogal wat geld. Het betekent namelijk dat we een tweede jaarverslag moeten maken, waar vooral in de beginfase veel handwerk aan te pas komt. We zijn binnen Finance met dit onderwerp nu vooral bezig vanuit het compliance-perspectief en we praten te weinig over de waarde die duurzaamheid Louwman kan bieden.

3.2 Rol van Finance

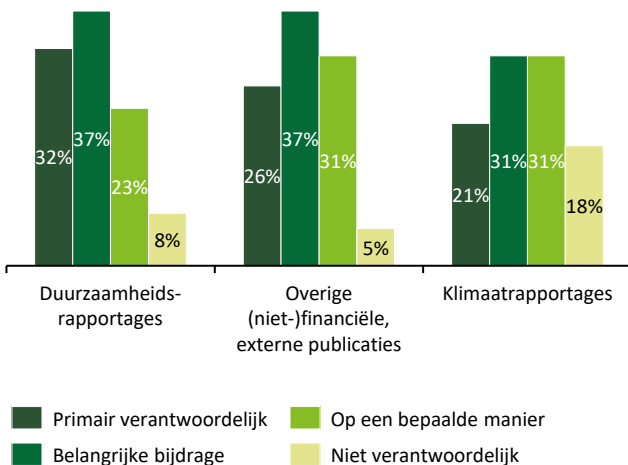
Hoewel Finance zelden als primaire aanjager van duurzaamheid optreedt, blijft het wel een belangrijke rol spelen bij duurzaamheidsrapportages en andere, niet-financiële rapporten.

Het is interessant om te zien dat de verschillende sectoren eensgezind zijn over de groeiende duurzaamheidsrol van Finance. Van kleine start-ups tot grote multinationals, van familiebedrijven tot beursgenoteerde bedrijven, en van nieuwkomers op de markt tot gevestigde organisaties, ze hebben allemaal één consistent verhaal: bij duurzaamheid speelt Finance een cruciale en groeiende rol.

Deze uniformiteit binnen de verschillende soorten organisaties onderstreept het universele belang van financieel inzicht op duurzaamheidsgebied en bevestigt de kansen die er liggen voor Finance-professionals. De meeste CFO's erkennen het grote belang van Finance voor duurzaamheidsrapportages. Het vormt een natuurlijke uitbreiding van hun traditionele rol, aangezien de functie al diep geworteld is in het meten, analyseren en rapporteren van financiële gegevens.

Naast duurzaamheidsrapportages, erkennen CFO's ook het belang van Finance in het opstellen van klimaat gerelateerde rapportages en andere, niet-financiële publicaties. Hoewel Finance misschien niet de grootste verantwoordelijkheid draagt voor deze gebieden, wordt het wel gezien als een belangrijke speler. De deskundigheid van Finance-professionals op het vlak van databeheer, prestaties meten en risicobeoordelingen, maakt hen tot een waardevolle partner van duurzaamheidsteams binnen organisaties. Hun analytische vaardigheden en kennis van regulingskaders vormen een stevige basis om goed gefundeerde- en zinvolle rapporten op te stellen over de impact op het klimaat en andere duurzaamheidscijfers.

Grafiek 14. Niet-financiële verantwoordelijkheden van Finance



Douglas Wood | CFO SBM Offshore

Door de komst van nieuwe regelgeving verandert de duurzaamheidsrol van Finance. SBM Offshore had voorheen een specifiek duurzaamheidsteam, dat zich richtte op het opstellen van geïntegreerde rapportages. Echter, nu CSRD zo'n impact heeft op de standaarden voor data die nodig zijn voor rapportages, hebben we deze hele functie overgeheveld naar onze Finance GBS in Porto. Gelukkig rapporteerden we al vrijwillig volgens de GRI-standaarden, wat goed aansloot bij CSRD en ons in staat stelde om een voorsprong te nemen op andere organisaties. We zullen echter extra mensen moeten aannemen om capaciteit te creëren voor deze extra rapportages. Maar waar ik me vooral zorgen om maak is of deze rapportages echt waarde zullen toevoegen.



Iris Yates | Partner Private Markets

Ik geloof dat de meeste bedrijven en CFO's intrinsiek gemotiveerd zijn om het juiste te doen, maar het verplichte karakter van de CSRD is een belangrijke externe aanleiding voor Finance om het bredere gesprek in de organisatie aan te gaan. Het is een behoorlijke uitdaging gezien de breedte van het onderwerp en de snelheid waarmee bedrijven moeten implementeren. Ik zie enkele duidelijke lessen en tips naar voren komen met betrekking tot realisme in de benodigde tijd en capaciteit, duidelijkheid m.b.t. rollen en verantwoordelijkheden over afdelingen heen, de waarde van betrouwbare en uniforme data, de efficiëntie voordelen van automatisering en tot slot de noodzaak om een multidisciplinaire aanpak te hanteren. Het is een onderwerp waar Finance van nature de perfecte speler is in het web kan zijn op basis van kernvaardigheden en -capaciteiten, zoals effectieve verzameling, verwerking en vervolgens controle en zekerheid over vereiste gegevens. Bovendien zorgt de positie van Finance voor toegang tot informatie over afdelingen heen en het creëren van verbinding, en borgt Finance de afstemming tussen de strategische en operationele niveaus.

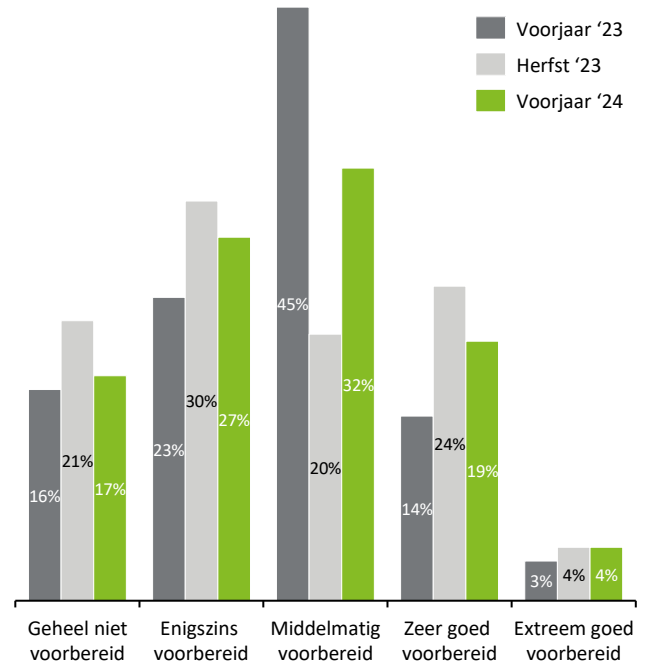
3.3 Voorbereiding op toekomstige wet- en regelgeving

Ondanks het groeiende belang van duurzaamheid, hebben veel organisaties het idee dat zij onvoldoende voorbereid zijn op de uitdagingen die duurzaamheidswetgeving met zich mee gaat brengen.

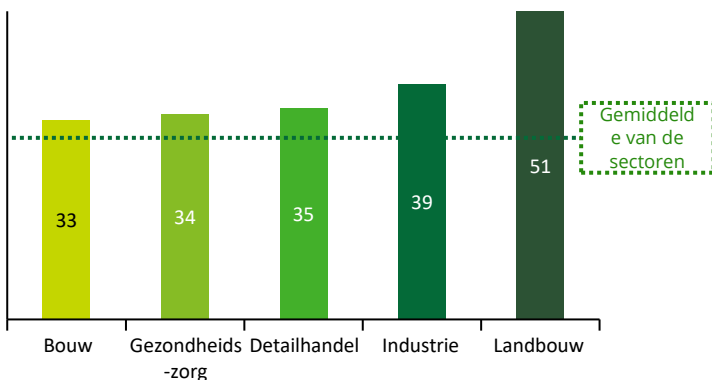
Hoewel duurzaamheid in toenemende mate wordt erkend als de drijvende kracht achter organisatiewaarde, blijft de voorbereiding op wetgeving grotendeels onveranderd. Over de hele linie hebben CFO's het gevoel dat ze hier nog onvoldoende op voorbereid zijn. Deze terughoudendheid beperkt zich niet tot één industrie maar is verspreid over alle sectoren, met de landbouw als een iets optimistischer uitschieter. Er blijkt wel een correlatie te zijn tussen het aantal jaren dat organisaties bestaan en de mate van voorbereiding. Bij organisaties die ouder zijn dan tien jaar, wordt aangegeven dat men zich iets beter voorbereid voelt dan bij de jongere tegenhangers. Dit kan het gevolg zijn van de ruimere ervaring met wetgevingswijzigingen. Daar komt bij dat de duurzaamheidsstrategie van deze organisaties mogelijk ook verder ontwikkeld is.

Uit de survey blijkt ook een verband tussen de totale jaaromzet en mate van voorbereiding. Organisaties met een jaaromzet van meer dan 1 miljard euro geven aan dat ze beter voorbereid zijn op toekomstige duurzaamheidswetgeving. Kortom, terwijl de ambitie om duurzaamheidsinspanningen gelijke tred te laten houden met waarde creatie breed gedragen is, laat de mate van voorbereiding op de strenge eisen van nieuwe wet- en regelgeving nog altijd te wensen over. De financiële capaciteit van een organisatie en de sector waarin het opereert kunnen van invloed zijn op deze mate van voorbereiding, maar de overkoepelende trend laat zien dat snel meer moet worden gedaan om de kloof tussen ambitie en compliance met regelgeving te overbruggen.

Grafiek 15. Perspectief van CFO's t.a.v. mate van voorbereiding op duurzaamheids wet- en regelgeving



Grafiek 16. Mate van voorbereid voelen op duurzaamheidswet- en regelgeving binnen sectoren



Pieter van Holten | CFO Nutreco

Niemand betwist nog de noodzaak van lagere emissies en meer duurzaamheid, maar de rapportagelast van CSRD is enorm. Bovendien wordt Finance geacht dit te faciliteren, omdat de accountant aftekent. Dit verhoogt de druk op mijn afdeling, omdat we ook bezig zijn met de overgang van Dutch GAAP naar IFRS, en tegelijkertijd Pillar 2 aan het implementeren zijn. We zijn bezig met het opzetten van de rapportagestructuur en het verzamelen van gegevens, maar deze taak zou niet alleen bij Finance moeten liggen.

Het rapporteren van data, zorgt ervoor dat Finance als vanzelf betrokken raakt bij dit onderwerp. Sommige data, zoals over energie-efficiëntie, zijn eenvoudig te rapporteren en de data hiervoor zijn beschikbaar. Het probleem is Scope 3, waarvoor op dit moment intern noch extern 100% betrouwbare informatie bestaat. We werken nauw samen met onze collega's van Inkoop om gegevens van partners in de waardeketen boven water te krijgen, maar dit is een project van de lange adem. Aangezien de regels nog steeds aan verandering onderhevig zijn, wil je ook niet te ver voorop gaan lopen, met het risico om investeringen terug te moeten draaien.

3.4 Emissievrije investeringen

Groenere investeringen zijn in de meeste sectoren steeds gewoner, omdat duurzaamheid onlosmakelijk verbonden is met zowel de economie als met digitalisering.

CFO's streven naar duurzaamheid en vergroenen het investeringspatroon, waarbij gemiddeld 37% van de investeringen wordt gedaan in emissievrije projecten. Deze verschuiving staat symbool voor een grotere strategische beweging waarbij milieu een steeds grotere rol speelt in financiële besluitvorming.

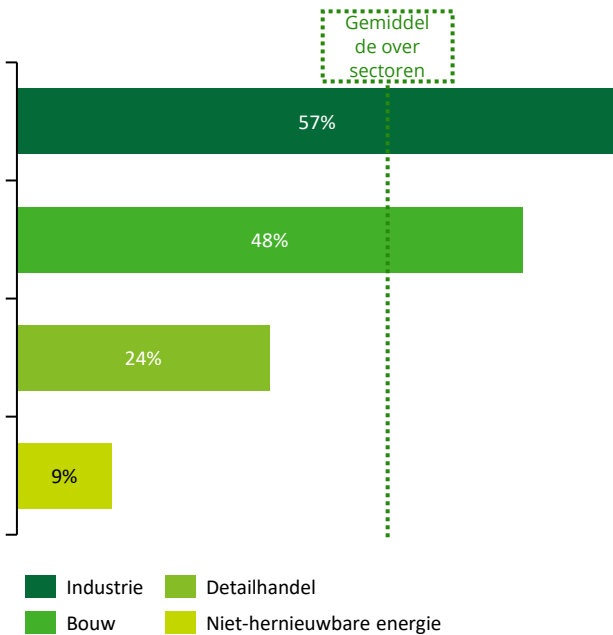
De bouwsector loopt voorop in deze overgang en besteedt maar liefst 48% van de investeringen aan emissievrije initiatieven. De aanzienlijke investeringen binnen de sector komen voort uit een reactie op de groeiende vraag naar duurzame infrastructuur, en het aanzienlijke potentieel binnen de sector om invloed uit te oefenen op CO₂ uitstoot. De industriële sector zet een nog stevigere koers uit, waarbij zelfs 57% van de investeringen wordt besteed aan groene initiatieven. Deze significante investering onderstrepen de urgentie binnen de sector om duurzaamheid te integreren in de bedrijfsvoering en om leidend te zijn met schonere activiteiten.



Ewout Hollegien | CFO a.s.r.

Duurzaamheid wordt steeds meer gezien als een collectieve inspanning, zowel binnen de gehele economie als binnen de financiële dienstverlening in het bijzonder. Dit blijkt uit het feit dat er sectorbreed sprake is van zeer vergelijkbare keuzes en doelen. Duurzaamheid is een integraal onderdeel geworden van besluitvormingsprocessen over de hele linie, van strategie tot specifieke digitaliseringsinitiatieven. Bovendien zijn er tools zoals Generative AI om compliance met de CSRD te vergemakkelijken. Dit is een voorbeeld van een manier waarop geavanceerde technologie wordt ingezet om de bredere ambities naar duurzame ontwikkeling te ondersteunen.

Grafiek 15. Emissievrij percentage van investeringen



De detailhandel laat daarentegen een ander beeld zien, met een relatief bescheiden 24% van de investeringen in emissievrije projecten. Gezien het consumentgerichte karakter van de detailhandel zou dit kunnen duiden op een langzamere invoering van groene initiatieven of misschien op de complexiteit van het omvormen van detailhandelsactiviteiten in milieuvriendelijke alternatieven. De sector niet-hernieuwbare energie bevindt zich aan de andere kant van het spectrum en besteedt slechts 9% van de investeringen aan emissievrije projecten. Dit schrilte contrast komt waarschijnlijk voort uit de inherente uitdagingen van het afstappen van traditionele energiebronnen en de kapitaalintensieve aard van de overgang naar hernieuwbare alternatieven.

Deze tendens richting groene investeringen wordt waarschijnlijk beïnvloed door de bredere politieke en strategische context die in hoofdstuk 1 is beschreven. In dit licht zijn emissievrije investeringen niet alleen een weerspiegeling van het milieubewustzijn van organisaties, maar ook een strategische manoeuvre die aansluit bij politieke verwachtingen en blijk geeft van zakelijk inzicht. CFO's erkennen dat duurzame investeringen een cruciaal onderdeel vormen van het toekomstbestendig maken van hun organisatie, het inspelen op de eisen van belanghebbenden en het veiligstellen van concurrentievoordeel in een snel veranderend bedrijfsecosysteem.

Nawoord



Rianne Jans | CFO Deloitte Nederland

Ik bedank alle CFO's en Deloitte partners die met interviews aan deze survey hebben bijgedragen. Deze waardevolle inzichten vormen een aanvulling op de survey, die daarmee een lezenswaardige gids voor CFO's is.

Ik nodig ik u van harte uit om de bevindingen van onze survey te lezen. Wij komen zo meer te weten over het huidige sentiment onder CFO's in Nederland. Daarnaast geeft de survey meer inzicht in de uitdagingen en kansen die aan de horizon liggen.

Voor mij is een van de meest opvallende bevindingen van deze CFO-survey dat CFO's nu optimistischer lijken over de stand van de economie dan voorheen. Deze editie laat een landschap zien dat wordt gekenmerkt door een delicaat evenwicht tussen voorzichtig optimisme en nuchtere erkenning van de voortdurende uitdagingen.

Bij de prioriteiten die de CFO's stellen ten aanzien van Finance ligt de nadruk duidelijk op waarde creatie. Dit wordt belangrijker gevonden dan kostenverlaging. Voor mij is dit een belangrijke aanwijzing dat er sprake is van een kentering in het sentiment ten aanzien van de economie.

Verder geven CFO's voor het komende jaar het tekort aan professionals aan als het belangrijkste aandachtspunt voor hun organisaties. Daarnaast worden geopolitiek, economische vooruitzichten en mogelijke afnemende winstmarges genoemd als zorgpunten. Wat betreft geopolitieke risico's worden voor 2024 verstoringen van scheepvaartroutes en een toename in het aantal cyberaanvallen gezien als de grootste bedreigingen. Dit zorgt ervoor dat de CFO's voorzichtig optimistisch zijn over de huidige economische situatie.

Met betrekking tot de digitale transformatie blijkt duidelijk dat CFO's erkennen dat hun organisaties nog niet volledig digitaal volwassen zijn. Op dit moment wordt slechts een fractie van de strategische besluitvorming ondersteund door AI, maar binnen de komende vijf jaar verwachten

CFO's dat dit zal toenemen tot 50% terwijl de investeringen in AI relatief laag zijn. Ik vind dit geenszins verrassend, omdat op dit moment niet helemaal duidelijk is wat de beste *use cases* zijn. Ten aanzien van cloud-gebaseerde ERP-systemen kan worden gesteld dat deze de waarde verhogen door het bieden van real-time inzichten, ook al kunnen deze de technologiekosten voor Finance verhogen. CFO's moeten nog even geduld hebben voordat bedrijven de vruchten hiervan kunnen plukken.

Op het vlak van duurzaamheid is mijn persoonlijke ervaring dat het nu vooral draait om waarde creatie. Hoewel organisaties nog niet volledig zijn voorbereid op de aankomende Europese duurzaamheidsregelgeving, lijken de CFO's te erkennen dat Finance een katalysator kan zijn om met duurzaamheid waarde te creëren voor de hele organisatie. Deze beweging naar een groenere toekomst vindt weerklink in het feit dat gemiddeld meer dan een derde van de kapitaalinvesteringen (CapEx) uitstootvrij is.

Deze editie van de CFO-survey biedt een genuanceerd beeld van hoe Nederlandse CFO's zich een weg banen door een veelzijdig landschap.. Behendig balanceren ze optimisme met pragmatisme, terwijl ze koers zetten naar economische veerkracht, digitale transformatie en leiderschap in duurzaamheid. Laten wij ernaar streven deze waardevolle inzichten te benutten en zodoende een betekenisvolle vooruitgang te stimuleren en blijvend succes te bevorderen binnen Finance én daarbuiten.

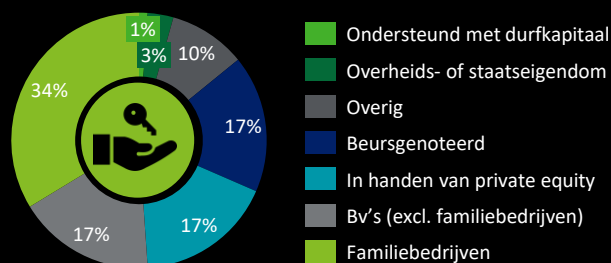
Achtergrond CFO-survey

Een overzicht van de samenstelling van de steekproef naar bedrijfstak, eigendomsstructuur en jaarlijkse omzet

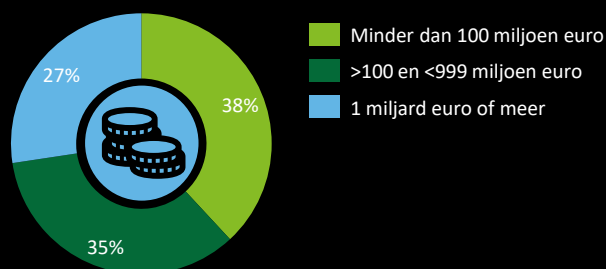
1. Samenstelling per bedrijfstak



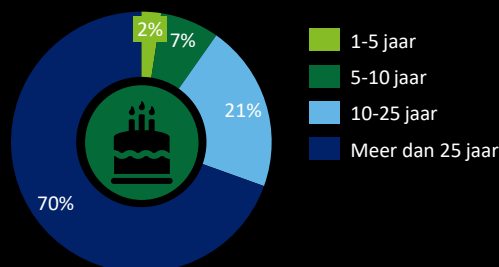
2. Samenstelling naar eigendomsstructuur



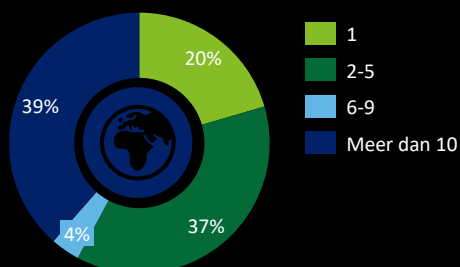
3. Samenstelling naar omzet



4. Samenstelling naar levensduur



5. Samenstelling naar # landen waarin men actief is



Deskundigen & redactieteam

Het team bedankt alle deskundigen die in het kader van deze survey zijn geïnterviewd en die met hun inzichten verdieping hebben gegeven aan de belangrijkste onderwerpen binnen Finance.

Externe deskundigen



Pieter van Holten
CFO
Nutreco



Douglas Hout
CFO
SBM Offshore



William Bontes
CFO
Louwman Groep



Ewout Hollegien
CFO
a.s.r. verzekeringen

Redactie



Arno Bastiaans
Director Finance & Performance
abastiaans@deloitte.nl



Rado Baarda
Analyst Finance & Performance
rbaarda@deloitte.nl



Stefano Battiato
Analyst Finance & Performance
sbattiato@deloitte.nl

CFO-Survey Leadership



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



Rianne Jans
CFO
Deloitte Nederland

Interne deskundigen



Hassan Bettani
Partner Finance & Performance
HBettani@deloitte.nl



Yvonne Daas
Partner Finance & Performance
YDaas@deloitte.nl



Iris Yates
Partner Finance & Performance
iyates@deloitte.nl



Aron Steenwoerd
Manager Finance & Performance
ASteenwoerd@deloitte.nl



Joonas Syrjäläinen
Analyst Finance & Performance
jsyrjalainen@deloitte.nl



Carlijn Broerse
Senior Consultant Boardroom
Programs
cbroerse@deloitte.nl

Deloitte.

Deloitte verwijst naar een of meer van Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), haar wereldwijde netwerk van memberfirms en hun gerelateerde entiteiten. DTTL (ook wel "Deloitte Global" genoemd) en elk van haar memberfirms zijn juridisch gescheiden en onafhankelijke entiteiten. DTTL verleent geen diensten aan cliënten. Zie www.deloitte.nl/about voor meer informatie.

Deloitte is een toonaangevende wereldwijde dienstverlener op het gebied van audit en assurance, consulting, financieel advies, risicoadvies, belastingen en aanverwante diensten. Ons netwerk van lidfirma's in meer dan 150 landen en gebieden bedient vier van de vijf Fortune Global 500® ondernemingen. Ontdek hoe de ongeveer 286.000 mensen van Deloitte een impact maken die er toe doet op www.deloitte.nl.

Deze mededeling bevat uitsluitend algemene informatie en geen van de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, haar memberfirms of hun gerelateerde entiteiten (gezamenlijk het "Deloitte netwerk") geeft door middel van deze mededeling professioneel advies of professionele diensten. Voordat u een beslissing neemt of actie onderneemt die van invloed kan zijn op uw financiën of uw bedrijf, dient u een gekwalificeerde professionele adviseur te raadplegen. Geen enkele entiteit binnen het Deloitte netwerk is verantwoordelijk voor welk verlies dan ook geleden door een persoon die zich baseert op deze communicatie.