

G25-gemeenten aan  
het woord  
Verduurzaming  
gemeentelijk vastgoed







# Kostenbesparing steeds belangrijker bij realiseren duurzaamheidsambities gemeentelijk vastgoed

## Een geïntegreerde aanpak kan voor de benodigde versnelling zorgen

De ondervraagde gemeenten zijn druk bezig met het verduurzamen van hun vastgoed, waarbij de nadruk vooral ligt op nieuwbouw. Voor de bestaande gemeentelijke vastgoedvoorraad resteert nog een flinke verduurzamingsopgave. De hoogste investeringen moeten hierin nog plaatsvinden. De onderzochte gemeenten geven aan dat een centraal aangestuurde vastgoedorganisatie, inzicht in energieverbruik en een transparante, financieel haalbare business case nodig zijn om de benodigde stappen te kunnen zetten. Om de verduurzaming te kunnen vergroten is vervolgens een geïntegreerde aanpak noodzakelijk. Door diverse taken en verantwoordelijkheden (energie-efficiëntie, CO<sub>2</sub>-besparing, comfortverbetering en gebouwonderhoud) te combineren en mogelijk uit te besteden, kunnen zowel kostenvoordelen als kwaliteitsverbetering worden bereikt.

# Achtergrond

In 2020 moet Nederland 20% minder CO<sub>2</sub> uitstoten t.o.v. 1990, 20% minder energie verbruiken en 20% duurzame energie opwekken. In relatie tot deze doelstellingen om energie te besparen, hebben de meeste gemeenten binnen Nederland ambities en doelstellingen geformuleerd om hun eigen gemeente te verduurzamen.

Verduurzaming van de gemeentelijke vastgoedportefeuille biedt grote kansen voor het halen van duurzaamheidsambities en kostenbesparing. De reden hiervoor is dat 34% van de CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt veroorzaakt door de gebouwde omgeving. Daarbij geldt dat de totale omvang van het gemeentelijke vastgoed in Nederland met 42 mln. vierkante meter qua omvang vergelijkbaar is met de gehele Nederlandse kantorenvorraad<sup>1</sup>.

Gezien de omvang en potentiële bijdrage die gemeentelijk vastgoed kan leveren aan het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen hebben Deloitte en Agentschap NL begin 2012 een onderzoek verricht aan de hand van de volgende vragen:

*Op welke wijze verduurzaamt de gemeente haar eigen vastgoedportefeuille?*

*Wat zijn de belemmeringen en wat zijn succesfactoren voor het verduurzamen van de gemeentelijke vastgoedportefeuille?*

## Opzet onderzoek

Voor dit onderzoek zijn de G25-gemeenten benaderd. Van de G25-gemeenten hebben 20 gemeenten deelgenomen aan het onderzoek. Het onderzoek is op de volgende wijze uitgevoerd:

- interview met de wethouder duurzaamheid en/of vastgoed en
- uitzetten van een schriftelijke vragenlijst.

Daarnaast zijn voor het onderzoek diverse gemeentelijke beleidsdocumenten geraadpleegd en is gebruik gemaakt van aanvullende informatie die vanuit de gemeenten is aangeleverd. In bijlage I is een overzicht van de deelnemende gemeenten opgenomen.

---

<sup>1</sup> Vastgoedmarkt, oktober 2011.

# Duurzaamheidsambities G25-gemeenten

## “De duurzaamheidsambities voor de eigen portefeuille zijn gesteld”

90% van de bij het onderzoek betrokken gemeenten geeft aan specifieke duurzaamheids- en energiebesparingsdoelstellingen te hebben opgesteld. De uitwerking van deze doelstellingen verschilt echter per gemeente. Hieronder wordt kort ingegaan op de belangrijkste verschillen op het gebied van:

- verantwoordelijkheidsverdeling;
- focus;
- rolinvulling.

### Verantwoordelijkheidsverdeling

*“Duurzaamheid als thema onderbrengen bij verschillende wethouders draagt bij aan een breder draagvlak”*

Bij de meeste gemeenten is het thema duurzaamheid en/of milieu ondergebracht in één portefeuille. Hierbij is één wethouder verantwoordelijk voor het duurzaamheidsbeleid. Bij enkele gemeenten is het thema echter over de portefeuilles verdeeld, waarbij de betrokken wethouders binnen hun eigen portefeuille op zoek moeten naar kansen om invulling te geven aan de duurzaamheidsambities. Duurzaamheid wordt op deze manier breder binnen de organisatie belegd.

### Focus

*“Focus op energie en CO<sub>2</sub>-besparing”*

Gemeenten hebben in het onderzoek aangegeven op welke elementen zij focussen binnen hun duurzaamheidsbeleid. Figuur 1 geeft aan hoeveel procent van de ondervraagde gemeenten een bepaald element in het duurzaamheidsbeleid heeft opgenomen. Naast ambities op energie- en CO<sub>2</sub>-besparing wordt kostenbesparing vaak genoemd. De elementen die minder zijn genoemd, hebben betrekking op materiaalverbruik, comfortverhoging in gebouwen, risicobeheersing en waterverbruik.

### Rolinvulling

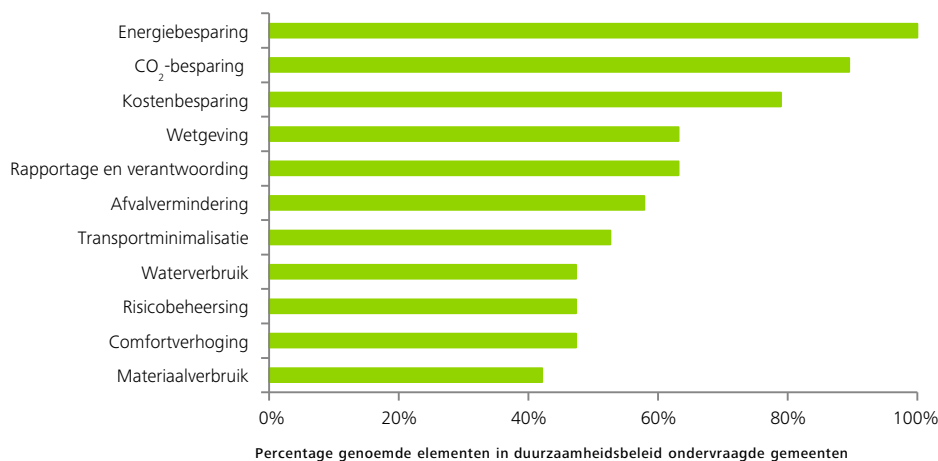
*“Gemeente als aanjager verduurzaming”*

De bij het onderzoek betrokken gemeenten zijn eensgezind in de opvatting dat zij een voorbeeldfunctie richting hun burgers hebben als het gaat om verduurzaming.

Gemeenten willen particulieren, bedrijven en woningcorporaties vanuit hun voorbeeldrol stimuleren.

De bij het onderzoek betrokken gemeenten geven aan dat zij voor zichzelf een belangrijke rol zien als aanjager voor energiebesparingsinitiatieven. De gemeente stelt kaders om met duurzame projecten aan de slag te gaan en fungeert hierbij als facilitator. De inzet van het subsidie-instrument neemt hierbij af. Een aantal gemeenten zet in op het verstrekken van leningen, onder meer in de vorm van revolverende fondsen. Met revolverende fondsen wordt hetzelfde geld meermalen ingezet. Gemeenten proberen op deze wijze met hetzelfde geld meer resultaat te bereiken.

Figuur 1: Elementen in duurzaamheidsbeleid G25-gemeenten



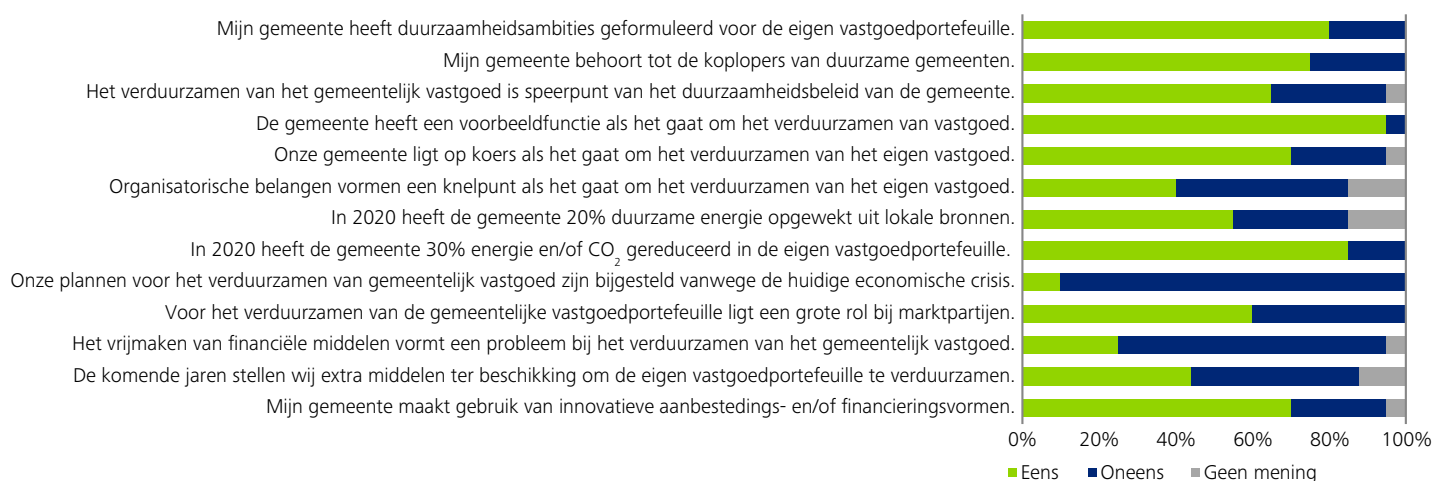
### Voortgang

*“75% van de ondervraagde gemeenten ziet zichzelf als koploper. Tegelijkertijd betwijfelt een derde van de gemeenten of de doelstellingen voor lokale energieopwekking worden behaald”*

De gemeenten is gevraagd antwoord te geven op een aantal stellingen betreffende de duurzaamheidsambities en de realisatie daarvan. Figuur 2 geeft de resultaten weer. Ruim 75% van de gemeenten geeft aan dat zij behoren tot de koplopers van duurzame gemeenten.

De gemeenten is specifiek gevraagd of zij in 2020 verwachten 20% van hun energie uit lokale bronnen op te wekken. Ongeveer een derde van de gemeenten is niet zeker of zij in 2020 20% van hun energie uit lokale bronnen opwekken en hun doelstelling halen. Opvallend is dat de gemeenten die aangeven dat zij niet zeker zijn dat zij hun doelstellingen halen, dit onderbouwen vanuit beschikbare meetgegevens die zij de afgelopen jaren hebben verzameld.

Figuur 2: Resultaten stellingen



# Verduurzaming gemeentelijk vastgoed

---

## “65% van de ondervraagde gemeenten ziet verduurzaming van het vastgoed als een van de speerpunten van het duurzaamheidsbeleid”

Gemeenten hebben aangegeven binnen hun duurzaamheidsbeleid steeds meer te focussen op de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Zij zien hierin grote besparingsmogelijkheden.

80% van de bij het onderzoek betrokken gemeenten heeft duurzaamheidsambities geformuleerd voor de eigen vastgoedportefeuille. Bij 65% van de betrokken gemeenten is het verduurzamen van het eigen vastgoed een van de speerpunten van het duurzaamheidsbeleid.

Voor het invullen van de duurzaamheidsambities voor het eigen vastgoed hanteren gemeenten verschillende maatstaven. Enkele voorbeelden van deze maatstaven zijn:

- (taakstellend) percentage energiekosten- en/of CO<sub>2</sub>-besparing;
- minimale GPR-score<sup>2</sup> voor nieuw en bestaand gemeentelijk vastgoed;
- minimale score voor het energielabel of minimaal aantal energielabelstappen;
- streefaantal gebouwen verduurzamen per jaar.

De gemeenten die hebben aangegeven geen specifiek duurzaamheidsbeleid op hun eigen portefeuille te voeren, geven daarvoor de volgende redenen aan:

- gebrek aan kennis en ervaring;
- ontbreken van een haalbare business case.

### Voortgang

*“70% van de ondervraagde gemeenten ligt op koers met het verduurzamen van het eigen vastgoed”*

Van de ondervraagde gemeenten geeft ruim 85% aan dat zij 30% energiebesparing in het eigen vastgoed realiseren in 2020. Daarnaast geeft 70% van de ondervraagde gemeenten aan op koers te liggen in het halen van de duurzaamheidsambities voor het eigen vastgoed.

Uit het onderzoek blijkt dat gemeenten nog niet allemaal even ver zijn in de vertaling van het duurzaamheidsbeleid voor het vastgoed naar een concrete werkwijze voor realisatie. Er zijn twee groepen te onderscheiden waarin de gemeenten kunnen worden ingedeeld:

1. **oriënterende fase:** diverse gemeenten zijn zich aan het oriënteren op het verduurzamen van het gemeentelijk vastgoed. Er worden pilotprojecten uitgevoerd om ervaring op te doen en concrete doelstellingen worden verkend;
2. **structurele aanpak:** enkele gemeenten hebben gestructureerde programma's opgesteld waarbij energiebesparingsmaatregelen in de Meerjaren Onderhoudsplanning zijn opgenomen. Gemeenten hebben concrete uitvoeringsplannen gemaakt en voeren dit (ook vanuit het vastgoedbeleid) systematisch uit.

De verduurzaming van scholen vormt een apart speerpunt bij de meeste gemeenten. In het kader van de Frisse Scholen-aanpak is een groot deel van de gemeenten gestart met het verduurzamen van scholen, waarbij energiebesparing in combinatie met de verbetering van het binnenklimaat de grootste uitdaging vormt. Vrijwel alle gemeenten ervaren de gescheiden budgetten tussen schoolbesturen en gemeenten in het primair onderwijs als een barrière om basisscholen ingrijpend te verduurzamen.

### Verschuiving naar kostenbesparing

*“Gemeenten hebben een financieel belang om vastgoed te verduurzamen”*

Bij bijna alle geïnterviewde gemeenten is te zien dat de nadruk op de milieuaspecten van verduurzaming verschuift naar een nadruk op kostenbesparing. Gemeenten hebben een financieel belang om vastgoed te verduurzamen.

Indien een rendabele business case kan worden opgesteld besluiten veel gemeenten tot uitvoering van de maatregelen.

90% van de ondervraagde gemeenten geeft aan niet te bezuinigen op duurzaamheid ondanks de gevolgen van de economische en financiële crisis.

Diverse gemeenten geven aan dat de crisis hen wel dwingt om slimmer om te gaan met de beschikbare financiële middelen voor verduurzaming. Veel gemeenten geven aan verduurzaming als kans te beschouwen voor het besparen van kosten, zowel op de korte als op de langere termijn.

---

<sup>2</sup> GPR Gebouw is een instrument waarbij de kwaliteit van een gebouw op vijf thema's in rapportcijfers wordt uitgedrukt.



# Belemmeringen en succesfactoren

## “De gemeenten is gevraagd specifieke belemmeringen en succesfactoren te noemen die zij ondervinden bij het verduurzamen van hun eigen vastgoed”

### Belemmeringen

*“Organisatorische aspecten vormen een belemmering voor het verduurzamen van vastgoed”*

De betrokken gemeenten geven aan de volgende, voornamelijk organisatorische, belemmeringen te ervaren die hen ervan weerhoudt het gemeentelijk vastgoed op grote schaal te verduurzamen:

- **complexe organisatiestructuur:** doordat taken en verantwoordelijkheden over het aansturen en verduurzamen van gemeentelijk vastgoed zijn versnipperd, is het voor gemeenten lastig grip te krijgen op de opgave en een projectmatige, gestructureerde aanpak te ontwikkelen;
- **bepaalde informatie:** veel gemeenten beschikken over weinig specifieke informatie over het energieverbruik, de CO<sub>2</sub>-uitstoot, de mogelijke besparingsmaatregelen en de daarbij behorende benodigde investering. Dit gebrek aan informatie leidt ertoe dat er geen concrete beslissingen genomen worden over de start van de verduurzaming van het gemeentelijk vastgoed;
- **bepaalde kennis en ervaring met uitvoering van energiebesparingsprojecten:** gemeenten hebben veel ervaring met vastgoed maar minder met energiebesparende maatregelen. Dit is voor veel gemeenten nieuw werkterrein.
- **onvoldoende inbedding van duurzaamheidsambities:** gemeenten geven aan dat wanneer ambities niet concreet worden vertaald richting de werkvloer en wanneer onvoldoende communicatie erover plaatsvindt, het opzetten en aansturen van duurzame vastgoedprojecten wordt bemoeilijkt.

### Succesfactoren

*“Een centrale vastgoedorganisatie en een financieel haalbare business case dragen bij aan het succesvol verduurzamen van het vastgoed”*

De succesfactoren die de ondervraagde gemeenten ervaren bij het verduurzamen van het gemeentelijk vastgoed, hangen nauw samen met de eerder beschreven belemmeringen:

- **centrale vastgoedorganisatie:** veel ondervraagde gemeenten geven aan dat het hebben van een centrale vastgoedorganisatie een belangrijke succesfactor is voor het verduurzamen van gemeentelijk vastgoed. Binnen een centrale vastgoedorganisatie worden alle vastgoed gerelateerde activiteiten (portefeuillemanagement, onderhoud en beheer, administratie) gebundeld. Door centralisatie ontstaat de mogelijkheid tot integrale besluitvorming en aansturing, bundeling van kennis en expertise en eenduidige verantwoordelijkheidsverdeling. Doordat er minder organisatorische belemmeringen zijn, wordt het realiseren van duurzame vastgoedprojecten eenvoudiger;
- **inzicht in energiegebruik:** gemeenten zien het hebben van de juiste informatie over de eigen portefeuille als essentieel om stappen te zetten richting een duurzame vastgoedportefeuille. Aan de hand van verbruiksgegevens van de objecten kunnen bewuste keuzes worden gemaakt over de aanpak van gebouwen en de bijbehorende business case;
- **oplossen split incentive:** bij een split incentive zijn de gebouweigenaar en de gebouwgebruiker verschillende partijen. De gebouweigenaar investeert, terwijl de gebruiker de eventuele voordelen geniet, zoals een lagere energierekening. Het doorbreken van de split incentive wordt door vrijwel alle bij het onderzoek betrokken gemeenten aangegeven als een belangrijke succesfactor. Een split incentive kan op diverse manieren doorbroken worden, bijvoorbeeld door een stijging van huurlasten (in relatie tot de verlaagde energielasten) en verdeling van opbrengsten;
- **langetermijnperspectief:** diverse gemeenten geven aan dat het van belang is met een langetermijnperspectief naar de business case van het verduurzamen van vastgoed te kijken. Deze gemeenten geven aan dat zij zich vooral richten op vastgoed met een lange technische levensduur waarvan de (maatschappelijke) functie voorlopig niet wijzigt. Dat maakt het mogelijk investeringen te plegen met een lange terugverdientijd.

Marktpartijen kunnen bijdragen aan de succesfactoren, onder meer door een rol te spelen bij het oplossen van het split-incentive issue en het sluitend krijgen van de financiële business case.

# Integrale aanpak en financieel haalbare business case

## “60% van de ondervraagde gemeenten ziet een grote rol voor marktpartijen bij de verduurzaming van gemeentelijk vastgoed”

Marktpartijen benaderen regelmatig gemeenten over (gezamenlijke) ontwikkelingen op het gebied van duurzame technieken en toepassingen ervan. 60% van de ondervraagde gemeenten ziet een grote rol voor marktpartijen bij de verduurzaming van gemeentelijk vastgoed, voornamelijk vanwege:

- de inzet van specifieke kennis en expertise;
- ontzorging van gebouweigenaren en huurders;
- de integrale aanpak van energiebesparingsvraagstukken.

Gebrek aan inzicht in het energieverbruik en gebrek aan kennis om het gemeentelijk vastgoed op een efficiënte manier te verduurzamen worden door de ondervraagde gemeenten als belangrijke belemmeringen gezien om op grote schaal hun vastgoed te verduurzamen. Daarnaast vormen de split incentive en het sluitend krijgen van de business case uitdagingen voor gemeenten.

### Geïntegreerde aanpak essentieel

*“Een geïntegreerde aanpak kan voor gemeenten uitkomst bieden bij het verduurzamen van de vastgoedportefeuille”*

Meer dan de helft van de ondervraagde gemeenten geeft aan gebruik te (willen) maken van innovatieve aanbestedings- en financieringsvormen.

Sturing op energie- en CO<sub>2</sub>-besparing, kostenbeheersing en comfortverbetering vergt een geïntegreerde aanpak. Door op doordachte wijze logische combinaties te maken van taken, verantwoordelijkheden en risico's en hierover duidelijke afspraken te maken met (een combinatie van) marktpartijen kan veel winst worden geboekt.

Door marktpartijen geïntegreerde oplossingen op het gebied van energiemaatregelen, (energie)beheer en gebouwonderhoud en financiering te laten aanbieden, kan naast diverse kwalitatieve voordelen (gezondheid, verhelpen van klachten en storingen, ontzorging) een kostenvoordeel van 10-20% worden behaald<sup>3</sup>. Het is hierbij essentieel een langere termijn overeenkomst af te sluiten om de sturing op levenscycluskosten en terugverdientijden te optimaliseren.

In Nederland bestaan diverse succesvolle voorbeelden van geïntegreerde prestatiecontracten. Ook op het gebied van energiebesparing bestaat in toenemende mate interesse

voor een geïntegreerde aanpak, onder meer door gespecialiseerde energiediensten bedrijven, ook wel ESCo's genoemd.

Uit eerder onderzoek<sup>4</sup> in opdracht van Agentschap NL is gebleken dat met ESCo-dienstverlening een aanzienlijk beperkte besparingspotentieel kan worden gerealiseerd met weinig risico's voor de opdrachtgever. ESCo-dienstverlening is geschikt om met weinig 'beleidsgeld' veel te bereiken.

Binnen de geïntegreerde aanpak kunnen marktpartijen periodiek worden betaald op basis van daadwerkelijk gerealiseerde prestaties. Door financiële prestatieprikkels toe te passen wordt de markt gedwongen gedurende de gehele looptijd van het contract proactief te sturen op het realiseren van de overeengekomen doelstellingen en kwaliteitseisen.

Door marktpartijen een rol te geven in de financiering van de verduurzamingsopgave kan tevens worden geanticipeerd op de mogelijke gevolgen van de voorgenomen Wet houdbaarheid overheidsfinanciën (HOF), waardoor de investeringscapaciteit van gemeenten wordt beperkt.

Daar staat tegenover dat gemeenten terughoudend zijn met langjarige uitbesteding van werkzaamheden. Gemeenten kunnen namelijk veel zelf en goedkoop organiseren.

### Tot slot

Gemeenten zijn op dit moment serieus bezig met het verduurzamen van hun vastgoedportefeuille. Ten opzichte van elkaar hebben de gemeenten hierin elk hun eigen aanpak. In dat opzicht zijn er dus veel mogelijkheden om nog van elkaar te kunnen leren. Er zijn door de gemeenten reeds veel initiatieven genomen voor het verduurzamen van het gemeentelijke vastgoed waarbij het verduurzamen van de huidige portefeuille nog een behoorlijke opgave is. Gemeenten zijn bereid hierin te investeren, mits een financieel haalbare business case gerealiseerd kan worden. Een geïntegreerde aanpak is noodzakelijk om grote stappen te maken bij het verduurzamen van de eigen vastgoedportefeuille. Belangrijke elementen in deze aanpak zijn een gezamenlijke ambitie van wethouders en ambtenaren, afspraken over het split-incentive issue, een projectorganisatie met mandaat, één pakket aan duurzaamheidsmaatregelen voor de gehele portefeuille (besparing + opwekking) en een haalbare business case met duidelijk afspraken rondom terugverdientermijnen. Marktpartijen kunnen een integrale aanpak bieden, maar gemeenten kunnen er ook voor kiezen dit zelf te organiseren.

<sup>3</sup> Bron: PPS Netwerk Nederland.

<sup>4</sup> BuildDesk Benelux B.V. Marktstudie CO<sub>2</sub>-besparingpotentieel ESCo's in utiliteitsbouw, 2011.

# Kennisuitwisseling als stimulan

---

## “Delen van best-practice voorbeelden”

Het thema verduurzamen van gemeentelijk vastgoed staat op de gemeentelijke agenda en wordt de komende jaren in het licht van kostenbesparingen steeds belangrijker. Investeren in een gestructureerde aanpak voor de verduurzaming van de gemeentelijke vastgoedportefeuille lijkt daarbij noodzakelijk. Hierbij geldt dat hoe eerder begonnen wordt met energiebesparing, hoe meer kosten worden bespaard en CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt voorkomen.

Binnen de onderzochte gemeenten bestaan veel voorbeelden van succesvolle verduurzaming in gemeentelijk vastgoed. Van elke gemeente is daarom een factsheet opgesteld aan de hand van het interview met de wethouder en de nagestuurde vragenlijst. Hierin zijn de belangrijkste kenmerken en bijzonderheden opgenomen rondom het verduurzamen van hun vastgoedportefeuille. Met deze factsheets willen Deloitte en Agentschap NL de kennisuitwisseling tussen gemeenten op het gebied van hun ‘best practices’ stimuleren. Door van elkaars aanpak te leren kunnen gemeenten een versnelling realiseren van de verduurzaming van gemeentelijk vastgoed en het behalen van de duurzaamheidsambities.

# Bijlage 1.

## Deelnemende gemeenten

1. Amersfoort
2. Amsterdam
3. Apeldoorn
4. Breda
5. Den Haag
6. Dordrecht
7. Ede
8. Eindhoven
9. Emmen
10. Enschede
11. Groningen
12. Haarlemmermeer
13. Maastricht
14. Oss
15. Rotterdam
16. s-Hertogenbosch
17. Tilburg
18. Utrecht
19. Zoetermeer
20. Zwolle

# Over Deloitte Real Estate Advisory

Deloitte Real Estate Advisory is met circa 80 medewerkers één van de grootste vastgoedadviseurs van Nederland. Wij adviseren over gebiedsontwikkeling en PPS, ondersteunen bij waardering, financiering en transacties van vastgoedprojecten en -portfolio's en staan (vastgoed)organisaties bij in hun strategievorming.

Onderdeel van de dienstverlening van Deloitte Real Estate Advisory is het adviseren van gemeenten over het verduurzamen van de eigen vastgoedportefeuille. Ook het ondersteunen van gemeenten bij het formuleren van duurzaamheidsstrategieën en het begeleiden bij het opstellen van een financieel- en organisatorisch haalbare business case is onderdeel van de dienstverlening.

## Meer informatie

### Frank ten Have

088 288 2462

[ftenhave@deloitte.nl](mailto:ftenhave@deloitte.nl)

### Bart Hoevers

088 288 1988

[bhoevers@deloitte.nl](mailto:bhoevers@deloitte.nl)

### Rob Huisman

088 288 2009

[rhuisman@deloitte.nl](mailto:rhuisman@deloitte.nl)

[www.deloitte.nl/realestate](http://www.deloitte.nl/realestate)



1040 KD Amsterdam  
Postbus 59156  
1043 DP Amsterdam  
Orlyplein 10  
Real Estate Advisory  
Deloitte Financial Advisory Services B.V.

Tel 088 288 2888  
Fax 088 288 9724

**[www.deloitte.nl](http://www.deloitte.nl)**

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 182,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication 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 publication, 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 publication.