

# To the POINT

Q3 | 2018 - BDO MAGAZINE



## FAQ

SWOT concurrentiekracht  
Belgisch holdingregime

## PARTNERSHIP NEWS

BDO Ideas at work  
maakt cirkel compleet  
BDO investeert in Eurides

## ADVISORY

Blockchain en  
continue verbeteringen

## GROEI IN TRANSFORMATIE

**B**DO groeit. In België en als globaal netwerk. Dat groeiverhaal kadert in het besef dat zowel BDO als zijn stakeholders steeds sneller aan verandering onderhevig zijn en hierop in overleg een adequaat antwoord moet kunnen bieden.

BDO België groeide in het eerste semester van 2018 van net geen 600 naar meer dan 700 medewerkers (vergeleken met eind 2017 een toename met bijna 20%). Die groei wordt gestuwd door onze ambitie om bedrijven, organisaties en overheden zo goed mogelijk te ondersteunen en begeleiden op het vlak van o.a. digitalisering en transformatie.

**BDO is met andere woorden al lang niet meer alleen uw accountant, revisor of belastingconsulent.**

In onze vorige editie van TothePoint introduceerden we al BDO Crossroad, onze specialist in digitale transformatie – in deze editie gaan we trouwens dieper in op hun technologische oplossingen. Maar er is meer. De voorbije maanden sloten we ook een partnership met de start-up Eurides en werd BDO Ideas at Work boven de doopvont gehouden. Met de komst van de drie teams versterken we onze 'BDO Advisory'-afdeling met 110 ervaren con-

sultants in transformatietrajecten, goed voor een groei van 60 naar 170 consultants.

Ook internationaal schrijft BDO een sterk verhaal. BDO Global is nu aanwezig in 162 landen (meer dan welke ander netwerk ook) en telt 74.000 medewerkers (9% groei). Het BDO-netwerk realiseerde het grootste groeipercentage in 'fee income' van alle accounting-bedrijven de afgelopen tien jaar en was ook in 2017 de sterkste groeier. Het zal u niet verbazen dat de traditionele accountingbusiness ook binnen het globale netwerk de tijdgeest volgt. De focus ligt – uiteraard – op digitale transformatie. Of vrij vertaald: dankzij onze diensten helpen we onze cliënten vooruit in het digitale tijdperk. Gemakkelijk, toegankelijk en veilig. Waar in de (digitale) wereld ze ook actief zijn.

Of hoe groei en (digitale) transformatie samengaan ...



**Werner Lapage**  
Partner BDO, voorzitter redactieraad  
werner.lapage@bdo.be



“In een economische wereld die dagelijks evolueert, is het voor bedrijven een niet te onderschatten uitdaging om zich blijvend te transformeren.”

**Eddy Janssen,**  
Partner BDO Ideas at Work

- 4 Blockchain en continue verbeteringen
- 8 Private stichting in België wordt aantrekkelijker
- 10 Het ABC van een duurzaam voorraadbeheer
- 13 Slim woon-werkverkeer? BDO investeert in Eurides
- 14 Reverse factoring bevrijdt werkkapitaal voor kmo's
- 16 SWOT concurrentiekracht Belgisch holdingregime
- 18 BDO Ideas at Work maakt cirkel compleet
- 20 Publicaties
- 22 Business 4.0 - 100 bedrijven in televisiestudio
- 22 Keynotes Business 4.0
- 23 Vacatures

*Van blockchain wordt voorspeld dat de technologie een fundamentele verandering in de bedrijfswereld én in de privésfeer zal veroorzaken. In essentie is het immers een verandering in de organisatie van de gegevensverwerking. Er is geen centrale opslag en verwerking meer vereist, maar een gedistribueerde en intrinsiek veiliger verwerking. Nieuwe organisatiemodellen – zowel business als technisch – komen op ons af. Vernieuwde en nieuwe toepassingen zijn aan de orde. De voordelen zijn verschillend voor elke schakel in elke business en privé (denk aan een bescherming tegen het stelen van uw identiteit). Echter, de wegen er naartoe – en het tempo – bepaalt u zelf. Belangrijk is dat u klaarstaat voor nieuwe toepassingen als gebruiker. Bovendien is de technologie een bron van innovatie voor nieuwe producten en diensten, want ze is onvermijdelijk.*

Auteurs: Peter Van Laer, Walter Vanherle, BDO Crossroad

ADVISORY

# BLOCKCHAIN EN CONTINUE VERBETERINGEN



Van links naar rechts: Danny Lievens, Eric Duchesne, Marina De Moerlooze, Peter Hens, Kim Compeers, Jo Heijse, Walter Vanherle, Tim Bottelbergs, Ingrid Evers, Peter Van Laer

“Wie zijn beslissingen steunt op de massa’s data die verborgen zit in de IT-systemen brengt een ‘feitelijke’ en mogelijke predictieve dimensie in zijn beleid.”

**B**lockchain is letterlijk een keten ('chain') van blokken ('blocks') met digitale informatie in chronologische volgorde. U kunt de informatie raadplegen, maar niet wijzigen. Nieuwe informatie kunt u enkel toevoegen via een nieuwe blok aan het staarteinde van de keten. Blockchain is dus geen commercieel product of dienst. Het is een manier van werken, een op software gebaseerde technologie om transacties tussen veel partijen – die elkaar niet noodzakelijk vertrouwen – toch in goede banen te leiden. Zonder tussenkomst van een centrale bemiddelaar, zoals een bank, een notaris, een boekhouder, ... Daarom wordt de technologie ook wel een 'gedecentraliseerd netwerk' genoemd. Eenvoudig uitgedrukt: iedereen die is aangesloten op een blockchainnetwerk wordt met elkaar verbonden en automatisch op de hoogte gebracht van elke beweging op dat net.

Dat kan tellen qua vertrouwen! U doet onderlinge transacties zonder u zorgen te maken over de integriteit en betrouwbaarheid van de betrokken partijen. Dat maakt de technologie uitermate gegeerd in tal van sectoren. Niet op zijn minst in financiële middens.

#### OP ZOEK NAAR HOGER RENDEMENT

De uitdagingen voor bedrijven worden almaar groter. De productiviteitsgroei is al jaren (te) laag. De arbeidsmarkt, de aanwezige kennis, maar ook het kennisniveau van de beschikbare medewerkers maken het moeilijk om de economische groei te realiseren. De stijgende en complexere werklust zet het rendement onder druk en intussen blijft de wereld aan een razendsnel tempo veranderen.

#### “Delen wordt het nieuwe vermenigvuldigen.”

Veel bedrijven zitten op een berg informatie die echter niet of onvoldoende wordt gedeeld met andere partijen ... Onvolledige gegevens maken processen inefficiënt, complex, archaisch en tijdrovend. Aan de bedrijfsleiders om echte productiviteitswinst te genereren. “Nieuwe technologieën als blockchain, 'process mining', data-deelplatformen en het internet der dingen (IoT, Internet of Things) zijn de perfecte technologieën om van 'ketenwerking' en 'datadeling' een succes te

maken. Zij zorgen dat de partijen op een betrouwbare manier informatie kunnen delen en hun processen optimaliseren. Delen wordt het nieuwe vermenigvuldigen”. Er zijn echter nog andere wegen om die productiviteit (onmiddellijk) te verbeteren. Sneller en accurater werken kan ook vandaag al met 'process intelligence', 'process mining', Robotic Process Automation (RPA), datamining, enz.

#### ROBOTIC PROCESS AUTOMATION: HAAL DE ROBOT UIT DE MENS

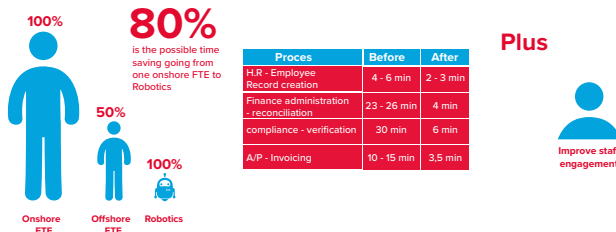
Robotic Process Automation (RPA) vormt een belangrijk sluitstuk in de volgende efficiëntieslag. Vandaag vragen de dagdagelijkse activiteiten nog een belangrijk deel handmatige, repetitieve handelingen van de medewerkers.

De oorzaak is dat, ondanks verregaande automatisatie en digitalisering, toepassingen eigenlijk niet werden ontworpen om optimaal samen te werken. Om bedrijfsprocessen toch volledig uit te voeren, worden gegevens uit meerdere systemen en toepassingen gehaald of ingevoerd. Voorbeelden in financiële en HR administratieve processen zijn: het voorbereiden en invoeren van btw-aangiftes in nationale en Europese overheidssystemen, het invoeren van vakantie- en ziektedagen

in systemen van het sociaal secretariaat (naast het opladen van wijzigingen), het overzetten van prijsgegevens uit de websystemen van de transporteurs in het eigen planningssysteem, overzetten van data tussen niet-gekoppelde systemen (waar geen API-interface beschikbaar is of te duur om die te gebruiken), ...

Met behulp van RPA-software-robots kunnen dergelijke processen verder worden geautomatiseerd. Het verbetert de productiviteit en verhoogt de kwaliteit aanzienlijk (zie de figuur hieronder). RPA verlicht dus het (repetitieve) werk van medewerkers waardoor tijd vrijkomt om – bijvoorbeeld – meer klantgericht te werken, nieuwe processen te bedenken en uit te werken of gewoonweg om het stijgende werkvolume op te vangen. Werkdrukverlichting en het verminderen van repetitieve taken verhoogt bovendien de werknemerstevredenheid. Door meer RPA toe te passen, laten organisaties ook meer 'digitale sporen' na. Hierdoor verkrijgen ze betere procesinzichten en zijn meer grondige analyses mogelijk o.a. via 'process mining'-technieken.

### VOORDELEN VAN RPA



## DATA ANALYTICS OPTIMALISEERT DE NAUTISCHE KETEN VAN HET VERKEER OP DE SCHELDE

### Probleem

Het zeevaartverkeer op de Schelde (de nautische keten) staat onder druk door de toenemende verkeersdichtheid, de schaalvergroting van de schepen en de groeiende trafiekcomplexiteit. Vandaar de nood om het ecosysteem van de huidige nautische ketenpartners betrouwbaarder, transparanter en efficiënter te maken.

### Aanpak

In een eerste stap (stakeholderbevraging) worden de belangrijkste knelpunten in het complexe ketenproces geduid. Daarna bouwen we een data-vijver ('data lake') op basis van de bestaande data uit de ondersteunende IT-systemen van de verschillende ketenactoren. Via process mining worden de bevindingen uit de stakeholderbevraging met feiten onderbouwd. "Immers de 'process mining'-analyse graaft veel dieper dan om het even welke 'menselijke' aanpak", zegt Peter Van Laer, Managing Director van BDO Crossroad. "Zo ontsluit het informatie die anders zelden tot nooit boven water komt. Die informatie kan de kwaliteit van de geautomatiseerde processen en workflow verbeteren."

### Verbeterpunten

De huidige ketenwerking kan klantgerichter en efficiënter worden afgestemd op het aanbod van schepen. Extra meetinstrumenten en uniformiteit in de werkwijze kunnen de preformantie van de ketenwerking verbeteren.

## PROCESS MINING & DATA ANALYTICS

### Wat doen process mining en data analytics nu precies?

- ▶ **Automatic Business Process Discovery**  
Reconstrueert en visualiseert de digitale workflowgegevens uit de transactiedata (event log).
- ▶ **Process Analytics**  
Analyseert de workflowgegevens naar conformiteit (wordt het voorziene pad gevolgd? Werd er een ander of alternatief pad gevolgd? Enz.) en doorvoersnelheid (performantie).
- ▶ **Process Change & Benefit Realisation**  
Op basis van nieuwe inzichten worden de businessprocessen bijgestuurd om zo de efficiëntie te verhogen.
- ▶ **Analytic Process Data Management**  
Naast het verwerken en analyseren van grote hoeveelheden data worden speciale analyse- en opslagtechnieken gebruikt voor opbouw van referentiemodellen. Door de inzet van speciale visualisatietools kunnen processtatistieken interactief worden voorgesteld en analytisch ondervraagd.

## KELLY VS. ELLY

Ondernemers binnen de EU en daarbuiten moeten voldoen aan uiteenlopende btw-regels. De experts van BDO helpen bij grensoverschrijdende aangiftes, registraties, reconciliaties en zorgen dat de onderneming compliant is. Het btw-complianceproces uitgevoerd door een van de gespecialiseerde medewerkers (laten we haar Kelly noemen) vergt zo'n 90 tot 120 minuten. Laten we Kelly net hetzelfde proces uitvoeren maar geassisteerd door een cobot (die cobot noemen we Elly), dan beperken we de werklust van de tandem Kelly-Elly tot ca. 30 minuten. Kelly kan zich concentreren op de uitzonderingen en is gespaard van de monotone handelingen. Het risico op fouten is lager en alle controles worden nu uitgevoerd in plaats van via sampling. Aan u de keuze!

KELLY @ WORK	
<b>Procedure execution statistics</b>	
. Organize Incoming XLSX for VAT Compliance Processing	15 mins
. Checks & Balances for VAT Declaration	15 mins
. Prepare Intrastat (IN/OUT) Declaration	15 mins
. Prepare Customer List ( Check all VAT Numer Accuracy )	15 mins
. Check Current Conversion Rates ( Any to EURO ) (today Monthly Average)	10 mins
. Overhead (Correction, Interventions, ...)	20 mins
<b>Estimated Processing time</b>	<b>90 to 120 mins</b>

ELLY @ WORK	
<b>Procedure execution statistics</b>	
. Organize Incoming XLSX for VAT Compliance Processing	2 mins
. Checks & Balances for VAT Declaration	1 mins
. Prepare Intrastat (IN/OUT) Declaration	1 mins
. Prepare Customer List ( Check all VAT Numer Accuracy )	10 mins
. Check Current Conversion Rates ( Any to EURO ) (All rates)	10 mins
. Overhead (Correction, Interventions, ...)	0 mins
<b>Estimated Processing time</b>	<b>24 to 30 mins</b>
(Attended: by consultant)	(Un)Attended:     Managed by Orchestrator

**“De voorbije decennia werd wel geautomatiseerd, maar het is zoeken (wachten) naar een volgende productiviteitsspurts.”**

Peter Van Laer, Managing Director BDO Crossroad

## NAAR INTELLIGENTE BUSINESSPROCESSEN

Geautomatiseerde processen laten digitale sporen na. Die worden gegenereerd door de applicaties in zogenaamde 'event logs' of chronologische registraties van de acties en kunnen nu worden gebruikt om de werkelijk uitgevoerde processen in kaart te brengen. 'Process mining'-technieken zullen automatisch op basis van de data in 'event logs' een visuele voorstelling van die processen genereren.

Resultaat: een op feiten gebaseerde analyse is nu mogelijk om verbeteringen in processen in te leiden en te begeleiden. Knelpunten, zoals 'bottleneck of loops' worden makkelijk geïdentificeerd en de effectiviteit van de oplossing opgevolgd. De organisatie van de werkverdeling wordt beter georganiseerd en gedimensioneerd, ... Wie zijn beslissingen steunt op data brengt een extra dimensie in zijn beleid door de massa's informatie te gebruiken die verborgen zit in de IT-systemen. Meteen dus een krachtige hefboom tot het verhogen van de productiviteit. ■

## BLOCKCHAIN VOOR DE CFO

Blockchain is al 'common sense' in de logistieke en procesgedreven business-schakels. De meeste financiële afdelingen kijken momenteel de kat uit de boom. Niet omdat ze twijfelen, maar vooral omdat ze de anderen volgen. Veel CFO's zijn absoluut overtuigd van de voordelen die blockchain biedt bij transacties, zoals:

- ▶ **DUIDELIJKEHEID**
- ▶ **TRACEERBAARHEID VAN DE ACTIES**
- ▶ **VERMIJDEN VAN DISPUTEN**
- ▶ ...

Ook binnen de financiële departementen zijn 'integriteit/betrouwbaarheid' van kritiek belang. Bovendien kan de informatie nadien niet meer worden gemanipuleerd. De blockchaintechnologie omvat het volledige proces, van a tot z. Overigens een private blockchain (exclusief voor bedrijfsgebruik) belast nauwelijks de ICT-systemen.

Automatisatie vergt technologisch inzicht in vernieuwende mogelijkheden van dataverwerking en -analyse, organisatie- en veranderingsmanagement. Ook het 'human change management' en kennis van bedrijfsprocessen wordt verbreed. Vragen over automatisatie of blockchaintechnologie? Kunnen we u helpen bij de digitale transformatie van uw organisatie of bedrijf?

Aarzel niet om contact op te nemen met onze specialisten van 'Advisory': [advisory@bdo.be](mailto:advisory@bdo.be)

TAX

## PRIVATE STICHTING IN BELGIË WORDT AANTREKKELIJKER

*Als alles volgens plan verloopt, keurt de Kamer van Volksvertegenwoordigers het nieuwe vennootschapsrecht in het najaar van 2018 goed. Voor families die overwegen met een controlevehikel te werken, staan er – volgens de huidige ontwerp teksten – belangrijke veranderingen op til. Zo moeten ze niet langer drie bestuurders aanduiden, maar is naar Nederlands model één bestuurder voldoende. En zo zijn er nog een aantal nieuwe elementen die de private stichting in België aantrekkelijker moeten maken.*

Auteur: Rutger Van boven, Partner BDO Tax



## “Controlestructuren, zoals de private stichting, zijn een middel om het familiale karakter sterker te verankeren door de aandelen samen te houden.”

Eigenaars van familiebedrijven hebben wel vaker behoefte aan een private stichting of een burgerlijke maatschap, bijvoorbeeld als ze aandelen willen schenken aan de volgende generatie zonder de controle over het bedrijf te verliezen. Daarnaast bevorderen ze de continuïteit van de onderneming en bieden ze een oplossing om niet-actieve kinderen aandeelhouder te laten worden. Op die manier verwerken die kinderen economische rechten zonder actief te moeten worden in het bedrijf. Het toont aan hoe controlestructuren een middel zijn om het familiale karakter sterker te verankeren door de aandelen samen te houden. Vooral de private stichting met haar onbepaalde levensduur biedt heel wat mogelijkheden.

### EXTRA STIMULANS

De private stichting bestaat in ons land nog maar sinds 2003. Bij onze noorderburen kun je al veel langer terecht voor een stichting administratiekantoor (STAK). Veel Belgische families trokken dan ook over de grens. Een bijkomend argument om ook na 2003 in Nederland een stichting op te zetten, was de Belgische verplichting om minstens drie bestuurders voor een private stichting aan te duiden. De Belgische overheid wilde zo vermijden dat de controle over de onderneming in de handen van één enkele persoon kon worden gelegd.

**“Families met een stichting administratiekantoor in Nederland moeten niet langer de grens over om hun raad van bestuur samen te brengen.”**

Het nieuwe vennootschapsrecht heft die verplichting op en ook in ons land volstaat nu (minimum) één bestuurder

voor een private stichting. De nieuwe regel moet een extra stimulans worden om het aantal Belgische private stichtingen-administratiekantoor verder te doen stijgen.

Ook nieuw is de introductie van de incorporatieleer: de plaats waar een rechtspersoon wordt opgericht, geldt als de nationaliteit. Tot nu toe ging ons land uit van de ‘werkelijke zetelleer’. Dat betekent dat een Nederlandse STAK die haar vergaderingen en raden van bestuur in ons land organiseert alsnog als een Belgisch vehikel kan worden beschouwd. In de nieuwe wetgeving blijft een Nederlandse STAK altijd Nederlands. En moeten families met een STAK niet langer de grens over om bijvoorbeeld hun raad van bestuur samen te brengen.

### ONDERSCHIED BURGERLIJKE EN HANDELSVENNOOTSCHAP VERDWIJNT

Ook voor de burgerlijke maatschap heeft de huidige ontwerp tekst een belangrijke nieuwigheid in petto. Een burgerlijke maatschap is nu nog een burgerlijke vennootschap waarin de ‘maten’ ieder volgens aandeel aansprakelijk is voor de schulden van de maatschap. Het nieuwe vennootschapsrecht maakt een einde aan het onderscheid tussen de burgerlijke en de handelsvennootschap. Onder het toekomstige vennootschapsrecht zullen de maten bijgevolg hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de schulden van de maatschap. Dat betekent dat ze vanaf dan elk afzonderlijk voor het totaal van de schulden kunnen worden aangesproken. De impact van die wijziging is echter sterk afhankelijk van het type vennootschap dat door de maatschap wordt aangehouden. Wie aandelen heeft in een bvba heeft minder zorgen op vlak van aansprakelijkheid, dan bijvoorbeeld een ‘maat’ in een nv. ■

### WAT IS EEN ‘CONTROLEVEHIKEL’?

Controlevehikels zijn rechtsfiguren te vergelijken met een vennootschap. Door hun specifieke kenmerken zijn ze uitermate geschikt om het familievermogen te beheeren en tegelijk de negatieve fiscale gevolgen te neutraliseren. Controlevehikels kunnen zijn: de burgerlijke maatschap, de private stichting, de Stiftung, de stichting administratiekantoor, ...

**VRAGEN OVER DE PRIVATE STICHTING, CONTROLEVEHIKELS OF HET OP TIL STAANDE NIEUWE VENNOOTSCHAPSRECHT?**  
En hoe we u daarbij kunnen ondersteunen? Aarzel niet om contact op te nemen met de specialisten van ons ‘Tax’-team: [tax@bdo.be](mailto:tax@bdo.be)

MARMO GROUP

## VOORRAADBEHEER STEUNT OP ERP



*Marmo Group in Molenstede (Diest) produceert verkoopklaar vers vlees, gehakt, gevogelte en specialiteiten voor slagerijafdelingen van warenhuizen. Daarnaast produceert en levert het bedrijf ook vleesproducten en (voorgegaarde) maaltijdcomponenten voor cateraars en grootkeukens. Vier vragen aan Raf Moermans, Finance Director bij Marmo Group, over zijn ervaringen met voorraadbeheer in de retailsector.*

### Heeft de groep op elk moment een duidelijk zicht op de voorraad?

“Marmo werkt deels met een permanent voorraadsysteem. De grond- en hulpstoffen met een langere houdbaarheid worden beheerd via onze permanente voorraadmodule in het ERP-systeem. Voor grondstoffen en halffabricaten met een beperkte houdbaarheid (denk aan vlees, groenten, ...) is dat moeilijker. Ook die goederen worden gecontroleerd besteld en verwerkt binnen de ERP. Maar door de uiterst korte aanwezigheid ervan in onze magazijnen is een permanent voorraadbeheer, van ontvangst tot verwerking in de productie, minder evident. Natuurlijk controleren we voortdurend de houdbaarheid van de goederen in

onze stocks d.m.v. uitgebreide labeling en opvolging door de kwaliteitsdienst. Ten slotte volgen we ook onze eindproducten permanent binnen onze ERP.”

### Hoe voorspelt Marmo de vraag?

“Het is opmerkelijk hoe binnen retail de termijn tussen bestelling en levering van de goederen almaar korter wordt. Om de klanten op demand te kunnen beleveren, rekening houdend met hun logistieke wensen, is een goede voorspelling van de vraag onontbeerlijk. Dat doen wij op basis van statistische modellen waarbij we rekening houden met parameters als de bestelhistoriek van de voorbije twee maanden, de weersvoorspellingen en de promoplanning. Bij piekmomenten, zoals het BBQ-seizoen, moeten we heel kort op de bal spelen. Dan zijn een gezonde interpretatie van de modellen en de menselijke interventie vereist om maximaal aan de hoge vraag van de klanten te kunnen voldoen, rekening houdend met de aanwezige productiecapaciteit.”

### Betrekt Marmo leveranciers bij het voorraadbeleid?

“De overgrote meerderheid van onze grondstoffen wordt meermaals per week vers aangevoerd. Bijgevolg wordt veelvuldig afgestemd met de leveranciers inzake

de aanwezige voorraden en prijzen. Toch blijft het vooral de ingeschatte behoefte van de klant in de vorm van de forecast die het aankoop- en voorraadbeleid bepaalt.”

### Hoe beheert Marmo zijn producten met korte houdbaarheidsdatum?

“Het productengamma van Marmo is bijna volledig terug te brengen tot producten met een korte houdbaarheid. Voor elk artikel wordt met de klant een bepaalde maximumhoudbaarheid per artikel afgesproken. Daarbij houden we rekening met de aard van het product, de aanwezige productie- en verpakkingstechnieken en – allerbelangrijkst - de voorschriften en strenge eisen van onze kwaliteitsdienst. Al die producten worden beheerd binnen het ERP-systeem. Op die manier kunnen we dankzij gedetailleerde labeling, interne voorraadcontroles en de ERP-registraties de afgesproken houdbaarheidsdata nauwgezet monitoren, respecteren en verzekeren.” ■

#### VRAGEN OVER DUURZAAM VOORRAADBELEID EN HOE WE U DAARBIJ KUNNEN ONDERSTEUNEN?

Aarzel niet om contact op te nemen met de experts van ons 'Accountancy'-team:  
[accountancy@bdo.be](mailto:accountancy@bdo.be)

“Doel van een doordachte voorraadanalyse? Het werkkapitaal optimaliseren zonder aan service in te boeten.”

ACCOUNTANCY

## HET ABC VAN EEN DUURZAAM VOORRAADBEHEER

*Een groot assortiment producten in voorraad houden, leidt niet noodzakelijk tot hogere service en meer winst. Integendeel, voorraden aanhouden, brengt kosten met zich mee en vergt investeringen waarbij u liquide middelen vastzet. En toch. Soms volstaat een aantal kleine ingrepen om uw voorraadbeleid duurzamer en efficiënter te maken. We zetten ze voor u op een rij.*

Auteur: Dirk Vandendaele, Partner BDO Accountants

### 'SUPPLY CHAIN'-DRIEHOEK

Geen enkel bedrijf wil slapend werkkapitaal in magazijnen en distributiecentra. Maar het kapitaal afbouwen dat vastzit in voorraden heeft vaak een impact op de productie of op de dienstverlening naar klanten. Door de op het eerste gezicht tegenstrijdige belangen van de verschillende partijen – het driehoeksdilemma – worstelen veel bedrijven met de omvang van hun voorraad.

Veel bedrijven hanteren een 'customer intimacy'-strategie en streven daarbij naar een uitmuntende service. De logica in die strategie luidt: een klant die op heel korte termijn kan beschikken over zijn bestelde producten, is een tevreden en loyale klant. Salesmanagers zijn voorstander want zij worden aangestuurd door de klantentevredenheid. In extremis betekent zo'n logica wel dat uw bedrijf alle producten op voorraad moet hebben om een optimaal serviceniveau te bereiken. Niet alleen de sales, maar ook productieplanners hebben belang bij grote volumes voorraad. Het kan de aankooprijzen – vaak een belangrijke KPI – gunstig beïnvloeden, want hoe groter het bestelvolume hoe hoger

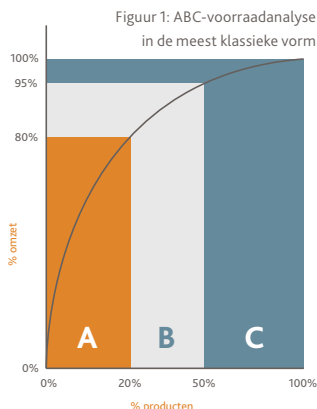
de volumekorting. Beide logica matchen dan weer niet met de strategie van de financieel manager die de voorraadkosten (logistieke kosten, beheerskosten, ...) niet in verhouding ziet tot de potentiële meerwaarde. Kortom, u moet een oplossing vinden om de belangen van de drie partijen te verzoenen. Om die verschillende belangen in evenwicht te brengen, moeten de afdelingen samenwerken aan een doordachte voorraadanalyse. Einddoel? Het werkkapitaal optimaliseren zonder ingrijpend aan service in te boeten.

Volgens de wet van Pareto wordt ongeveer 80% van de omzet behaald met slechts 20% van de artikelen. Die worden als belangrijk beschouwd en krijgen een A-label. Vervolgens voorspelt de wet van Pareto dat de volgende 15% van de omzet wordt behaald door de volgende 30% van de producten, de zogenaamde B-artikelen. De rest van de omzet is voor rekening van de overige 50% artikelen in de C-categorie. Veel producten dragen dus nauwelijks bij tot de omzet (zie figuur 1).

“Veel bedrijven worstelen met de omvang van hun voorraad.”

### ABC-VOORRAAD-ANALYSE

De analyse start best op het laagste niveau, de producten. De ABC-classificatie is een veelgebruikte methode voor een eenvoudige voorraadanalyse en stoelt op het Pareto-principe (ook wel de '80-20'-regel genoemd). Het deelt de producten op in verschillende klassen, zodat duidelijk wordt welke handelswaren de grootste bijdrage leveren in de omzet.



## ENKELE STRATEGIEËN

*Voor elke onderneming is het raadzaam om niet te stoppen na de eerste voorraadanalyse. Wat kunt u verder doen?*

### ► Niets doen

U kunt natuurlijk geen enkele verdere stap ondernemen, met als argument dat uw bedrijf het volledige productgamma moet blijven aanbieden. Of dat klanten meestal een combinatie kopen van A- en C-artikelen. Dat kan best zo zijn, maar toch is het zinvol om uw voorraadbeheer te optimaliseren. Immers, voor u het goed en wel beseft, duikt er een concurrent op met een beperkt assortiment producten uit alleen de rechterkant van het spectrum. Hij kan die artikelen, met een snelle voorraadrotatie, tegen een scherpe prijs op de markt brengen en toch winst maken ... Anders gezegd, niets doen is geen slimme optie.

### ► Snijden in het assortiment producten

Enkel nog A-producten aanbieden is een tweede strategie. Met het risico dat bepaalde klanten afhaken omdat u niet langer het volledige assortiment aanbiedt. Vooraleer u die weg kiest, raden we aan om een diepgaande klantenanalyse te maken zodat u precies weet wie de C-producten koopt en waarom. En hoe strategisch die klanten zijn voor uw omzet.

### ► Verkooprijzen verhogen van de C-artikelen

Deze derde strategie volgt meestal op een 'Activity Based Costing'-oefening. Daaruit blijkt dan dat de indirecte kosten verbonden aan C-producten werden onderschat. De prijsverhoging (kostprijs plus een winstmarge) mag best fors zijn. De mogelijke gevolgen zijn divers. Of de klanten zijn bereid de prijsverhoging te betalen. Of ze vermijden voortaan de C-producten en kopen vooral A- en B-producten. Op die manier saneert de markt zichzelf. In het worstcasescenario haken de klanten volledig af. Die situatie kunt u opvangen door de prijsverhoging enkel door te rekenen aan niet-strategische klanten. Maar dat vereist vooraf een doorgedreven klantenanalyse zodat u perfect weet wie wat koopt en waarom.

Veel bedrijven beseffen niet dat ze dankzij kleine of grote ingrepen hun bestaande voorraden kunnen reduceren. Hun voorraadbeleid steunt op ingeburgerde processen of jarenlange gewoontes van de medewerkers. Toch kan wie zijn voorraadbeleid geregeld onder de loep neemt, efficiënter werken en meer werkkapitaal vrijmaken.

Om de voorraadhoeveelheden efficiënter te beheren, moet u de klassieke voorraadanalyse uitbreiden met een tweede criterium, de afzet of het aantal orderregels. In de praktijk erkent een ABC-analyse dat 20% van alle producten ongeveer goed zijn voor 80% van alle bestellingen. En dat is heel nuttige informatie voor de inrichting van de voorraadruimte.

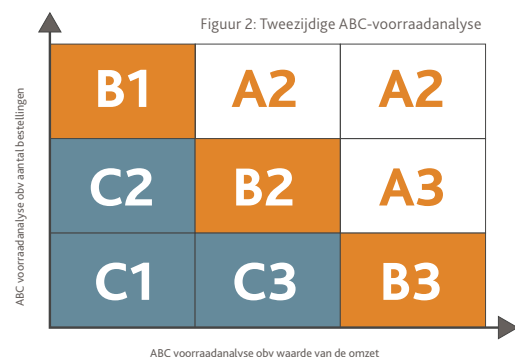
Wie de onderstaande beslissingsmatrix met dubbele invalshoek toepast op de eigen voorraad krijgt duidelijke inzichten over de aan te houden voorraad.

Van artikelen met zowel een hoge omzet als veel orderlijnen, de A-groep, mag u grote voorraden aanhouden. Dat zijn de belangrijkste producten voor het bedrijf waarvoor u zelfs een veiligheidsvoorraad kunt aanleggen. Een stockbreuk kan immers leiden tot een aanzienlijke daling in de omzet en zo uw servicegraad aantasten. De voorraad producten in de

C-groep die minder omzet genereert en weinig wordt besteld, beperkt u best in volume. U kunt ze zelfs uit de voorraad halen en die beslissing compenseren met afspraken met de leveranciers die op afroep of in minimale hoeveelheden zullen leveren.

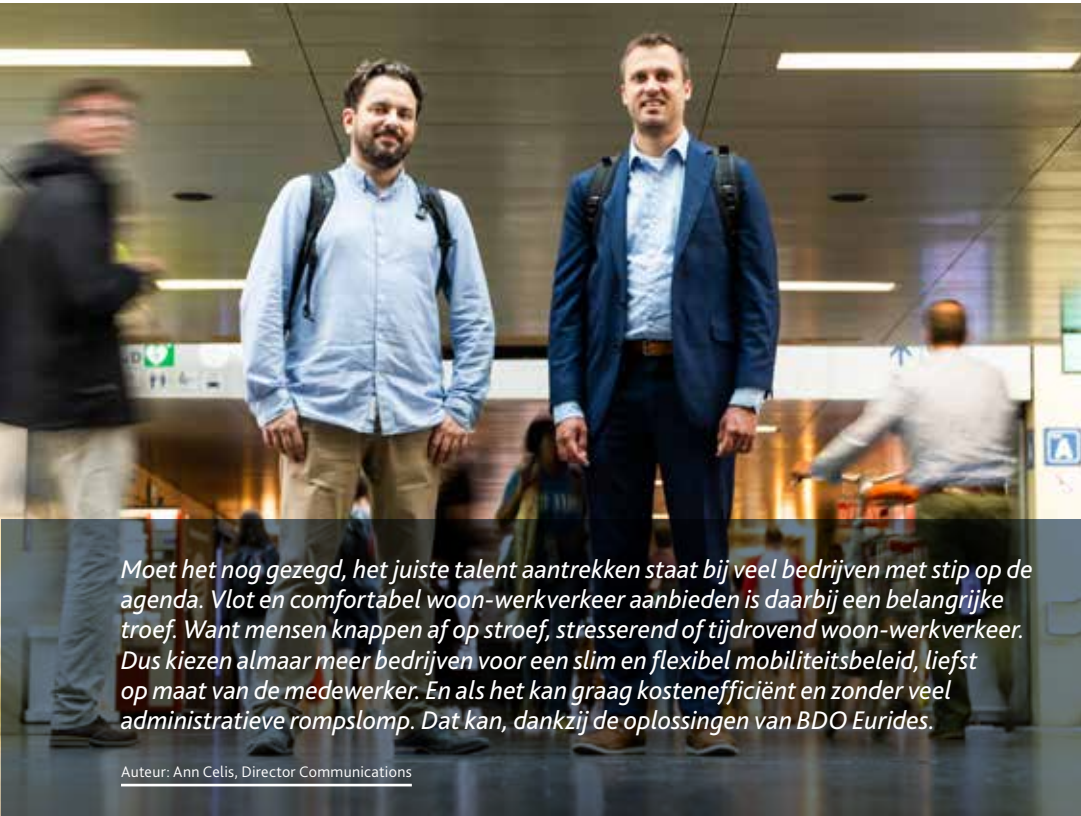
Stijgt de voorraadwaarde op de balans omdat u een hoger volume A-producten aanhoudt, dan hoeft u zich geen zorgen te maken. Is de toename vooral een gevolg van hogere voorraden C-producten, dan onderneemt u beter actie.

Het beslissingsproces verloopt dus anders voor elke voorraadgroep in de matrix. Bovendien heeft een duurzaam voorraadbeleid voldoende aandacht voor de opvolging van in onbruik geraakte artikelen (lees ook de case Marmo). Ten slotte wordt de opbouw van de voorraad gedreven door een inschatting van de vraag naar een product. Het is dus van belang dat die inschatting accuraat en betrouwbaar is. ■



## PARTNERSHIP NEWS

# SLIM WOON-WERKVERKEER? BDO INVESTEERT IN EURIDES



*Moet het nog gezegd, het juiste talent aantrekken staat bij veel bedrijven met stip op de agenda. Vlot en comfortabel woon-werkverkeer aanbieden is daarbij een belangrijke troef. Want mensen knappen af op stroef, stresserend of tijdrovend woon-werkverkeer. Dus kiezen almaar meer bedrijven voor een slim en flexibel mobiliteitsbeleid, liefst op maat van de medewerker. En als het kan graag kostenefficiënt en zonder veel administratieve rompslomp. Dat kan, dankzij de oplossingen van BDO Eurides.*

Auteur: Ann Celis, Director Communications

Ook de overheid speelt een rol. Zo keurde de regering afgelopen maart het mobiliteitsbudget goed. Dat biedt bedrijven de kans om hun mobiliteitsbeleid te flexibiliseren. Zo kan de werknemer

ze dat alles op het vlak van procesbeheer, fiscaliteit en loonadministratie? Start-up Eurides brengt alle kennis en flows samen op een softwareplatform waarmee BDO zijn cliënten optimaal kan begeleiden.

worden om al dan niet voor een werkgever te kiezen. "Kortom, werkgevers en werknemers zijn klaar voor een grote mobiliteitsomslag", weet Roeland Vanrenterghem, Director bij Eurides. "Bedrijven willen de slimme mobiliteitsalternatieven wel toegankelijk maken voor hun personeel, maar kijken op tegen het complexe beheer en bijbehorende administratieve werklast."

bedrijven de alternatieven voor de bedrijfswagen of de besteding van een gepersonaliseerd mobiliteitsbudget eenvoudig en kostenefficiënt kunnen beheeren. Voldoende sterke reden voor BDO om te investeren in de Leuvense start-up Eurides. De groeiende onderneming helpt bedrijven én hun medewerkers om mobiliteit correct te combineren. Bovendien op een fiscaal en sociaalrechtelijk correcte manier.

## FISCALE IMPACT MOBILITEITSBUDGET

Met de kapitaalinjectie van BDO, kan Eurides zijn mobiliteitstool verder verfijnen. "Onderschat immers de fiscale impact van het mobiliteitsbudget niet", zegt Erwin Boumans, Partner Tax BDO België. "Het 'fiscaal management' van diverse mobiliteitsoplossingen is heel wat complexer dan enkel het beheer van een bedrijfswagen."

BDO haalt de specifieke expertise en ervaring van Eurides binnen. "En combineert die know-how met zijn eigen expertise om de totaaloplossing multidisciplinair verder vorm te geven en te professionaliseren", gaat Hans Wilmots, CEO BDO België, verder. "Concreet bieden we samen een volledig softwarepakket waarmee bedrijven het mobiliteitsbudget als een win-winverhaal kunnen uitrollen." ■

**"Werkgevers en werknemers zijn klaar voor een grote mobiliteitsomslag."**

Roeland Vanrenterghem, Director Eurides

verschillende modi combineren (fietsvergoeding, abonnement openbaar vervoer, bedrijfswagen) en de werkgever het pakket mobiliteitsopties uitbreiden met verschillende abonnementsopties, flexibele vergoedingen, innoverende formules (denk aan deelauto's of -fietsen). Vraag is hoe ze zo'n mobiliteitsbudget in de praktijk brengen? Combineren ze correct alle nieuwe mobiliteitsvormen? En hoe integreren

## MOBILITEITSBUDGET INVOEREN IS ADMINISTRATIEF COMPLEX

Niet alleen bedrijven liggen wakker van het woon-werkverkeer. Ook meer en meer werknemers zoeken wegen om het mobiliteitsbudget het best in de praktijk om te zetten. Hoe bedrijven het mobiliteitsbudget integreren in hun loonbeleid zal met andere woorden een bepalende factor

## INVESTEREN IN KOSTENEFFICIËNT MOBILITEITSBEHEER

Een recente analyse van Eurides toonde dat in een bedrijf van 300 werknemers de bijkomende administratie bij HR & Finance gemakkelijk kan oplopen tot de taak van een halftijds equivalent. Om die extra workload te vermijden, ontwikkelde Eurides een softwareplatform waarmee

### VRAGEN OVER DE KOSTENEFFICIËNTE INTEGRATIE VAN EEN FISCAAL EN SOCIAALRECHTELIJK CORRECT MOBILITEITSBUDGET?

En hoe we u daarbij kunnen ondersteunen? Aarzel niet om contact op te nemen met de experts van ons 'Tax'-team: [tax@bdo.be](mailto:tax@bdo.be)



## ACCOUNTANCY

# REVERSE FACTORING BEVRIJDT WERKKAPITAAL VOOR KMO'S

*Werkkapitaal moet beschikbaar zijn. Vooral kmo's hechten daar veel belang aan. Hun verkoopfacturen worden immers zelden op tijd betaald en de banken stellen hoge eisen aan een financiering. Zo komen de middelen die kmo's nodig hebben om te groeien, vast te zitten en staat hun financiële positie onder druk. Die patstelling kunt u vermijden dankzij de prefinancieringstechniek reverse factoring.*

Auteur: Dirk Vandendaele, Partner BDO Accountants

## SPAGAAT VERHELPEN...

In België wordt minder dan de helft, 40% om precies te zijn, van de facturen binnen de afgesproken betaaltermijn betaald. Zo blijkt uit de recentste analyse (tot eind 2017) van het betaalgedrag in Europa door kredietconsultant Altares. Daarmee scoort België onder het Europese gemiddelde (44,3%).

Koper en verkoper bevinden zich vaak in een spagaat. Voor beide partijen is de afgesproken betaaltermijn wel belangrijk, maar hun belang is tegengesteld. De koper wil de betaling zo lang mogelijk uitstellen, terwijl de leverancier liefst zo snel mogelijk wil worden betaald. Om uit die patstelling te geraken, gebruiken steeds meer kmo's de prefinancieringstechniek reverse factoring. Waar

een leverancier in 'normale' omstandigheden soms wel tot drie maanden moet wachten op zijn centen, kan hij die wachttijd dankzij reverse factoring inkorten tot 10 à 15 dagen.

## ...VIA REVERSE FACTORING

Bij reverse factoring stuurt de leverancier zijn factuur naar de koper. Hij keurt ze binnen enkele

dagen goed waarna een gespecialiseerde financiële instelling (de zgn. factor) de factuur vooruitbetaald in ruil voor een korting 'contante betaling'. Op die manier ontvangt de leverancier zijn geld vroeger, waardoor hij zijn financieringsverplichtingen kan nakomen en kan investeren. Na verloop van tijd zal de (kredietwaardige) koper, initiatiefnemer van de financieringsmethode, de factuur terugbetalen aan de factor.

De kostprijs van reverse factoring is opgebouwd uit het factorloon (gemiddeld 0,06% tot 0,09% van het factuurbedrag) en een interest- en risicocomponent.

“Reverse factoring verkort de betaaltermijn van enkele maanden tot 10 à 15 dagen.”

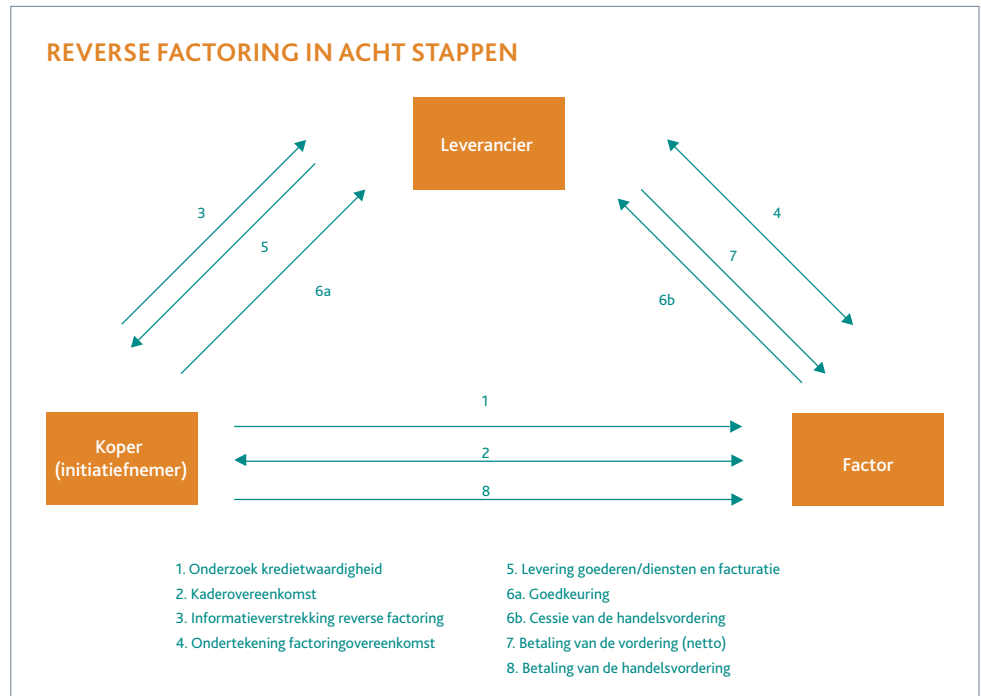


### EEN WIN-WIN

Dankzij reverse factoring kan de koper zijn betalingstermijn behouden en tegelijk zijn leverancier extra liquiditeit bezorgen door de goedgekeurde factuur snel te laten betalen. Vooral grote bedrijven nemen hier het voortouw. Zij hechten de laatste jaren meer belang aan de globale financiële stromen (Supply Chain Finance). Daarbij willen ze de omvang en doorlooptijd van het werkkapitaal verminderen voor de bedrijven in de keten. Met als doelen: (i) het verbeteren van de 'cash to cash'-cyclus, (ii) het terugdringen van de omvang en kosten van werkkapitaal, (iii) de waardecreatie en (iv) het reduceren van risico's.

### Een voorbeeld

Stel een fietshandelaar krijgt de kans om voor 500.000 euro aan fietsen aan een supermarktketen te leveren. De inkoopmarge van de fietshandelaar bedraagt 20%, bovendien krijgt hij een inkoopkorting van 5% als hij zijn leverancier binnen de 14 dagen na levering betaalt. De supermarktketen betaalt zijn facturen echter pas na 60 dagen. Als de supermarktketen een factor inschakelt, staat het bedrag binnen de 10 werkdagen op de rekening van de fietshandelaar. Zo kan hij op zijn beurt genieten van zijn inkoopkorting en beschikt hij meteen over voldoende financiële middelen voor een volgende grote levering. De supermarktketen betaalt de factor na de gebruikelijke betalingstermijn van 60 dagen (inclusief een factorloon, wat min of meer zal worden tenietgedaan door de verkregen korting voor contante betaling).



“Dankzij reverse factoring kan de koper zijn betalingstermijn behouden en tegelijk zijn leverancier extra liquiditeit bezorgen.”

### BOEKHOUDKUNDIGE VERWERKING

Door het toenemend belang van reverse factoring werd ook de Commissie Boekhoudkundige Normen (CBN) bevestigd rond de boekhoudkundige verwerking van dit proces (CBN advies 2017/17 d.d. 13/9/2017).

In haar analyse splitst de CBN de transactie in twee delen:

► Wat de relatie leverancier-factor betreft verwijst zij naar haar eerder advies rond factoringovereenkomsten. Daarbij wordt de afstand van de vordering aan de factor-maatschappij uitgedrukt in

de boeken van de leverancier door de vordering over te boeken van de klant (credit) aan de factor (debet). Bij betaling op de vervaldag zal de vordering op de factor worden tegengeboekt ten voordele van de bankrekening onder aftrek van de korting voor contante betaling (te boeken onder de financiële kosten 657).

► Voor wat betreft de koper zal de classificatie van de schuld, als gevolg van de 'reverse factoring'-overeenkomst, verschuiven van een handels-schuld naar een financiële

schuld. Hier schrijft het CBN dus een overboeking voor van de rekening 44 (leveranciers) naar 439 – financiële schulden/overige leningen. Het factorloon wordt onder de rekening 61 (diensten & diverse goederen) geboekt en de interestcomponent wordt opgenomen onder de financiële kosten. ■

### VRAGEN OVER REVERSE FACTORING EN HOE WE U DAARBIJ KUNNEN ONDERSTEUNEN?

Aarzel niet om contact op te nemen met de experts van ons 'Accountancy'-team: [accountancy@bdo.be](mailto:accountancy@bdo.be)

FAQ

# SWOT CONCURRENTIEKRACHT BELGISCH HOLDINGREGIME

*Het Belgisch holdingregime is al lang een troef in het internationale fiscale landschap. Het Zomerakkoord versterkte die troeven met onder meer een 100% DBI-af trek (Definitief Belaste Inkomsten) en de 100% vrijstelling van meerwaarden op aandelen – mits u aan bepaalde voorwaarden voldoet. Dat klinkt heel positief, maar er zijn ook kanttekeningen. Kan België zich hiermee in het internationale holdinglandschap handhaven tegenover zware concurrenten als het Groothertogdom Luxemburg en Nederland? We maken de vergelijking.*

Auteur: Werner Lapage, Partner BDO Tax

## FISCAAL HOLDINGREGIME IN BELGIË – PRO EN CONTRA HOLDING ANNO 2018



- + Verlaging tarief vennootschapsbelasting
- + DBI-af trek naar 100%
- + Meerwaarden aandelen: afschaffing 0,412%



- Afzonderlijke taxatie bij onvoldoende minimumbezoldiging
- Introductie 'CFC' anti-misbruikbepaling
- Meerwaarden op aandelen: vrijstelling mits DBI-voorwaarden vervuld

### IS DE BELGISCHE TARIEFVERLAGING CONCURRENTIEEL MET DE TWEE BUURLANDEN?

#### Nederland

In 2018 is het basistarief 25%, met een verlaagd tarief van 20% op de eerste schijf van 200.000 EUR. Verwacht wordt dat het basistarief gradueel zal dalen van 25% (2019) naar 21% (2021). Het verlaagd tarief daalt van 20% naar 16%

#### België

Het basistarief in de vennootschapsbelasting daalt vanaf 2018 van 33% naar 29,58% en vanaf 2020 naar 25%. Kmo-vennootschappen kunnen genieten van een extra laag tarief van 20% op de eerste schijf van 100.000 EUR. Daar komt wel een afzonderlijke aanslag van 5% bovenop (voor de aanslagjaren 2019 en 2020) als de minimumbezoldiging minder is dan 45.000 EUR. Vanaf aanslagjaar 2021 stijgt die afzonderlijke aanslag tot 10%.

#### Luxemburg

Vanaf 2018 daalt het basistarief tot 18%, maar rekening houdend met aanvullende lokale taken, bedraagt de fiscale druk +/- 26%.

### ZIJN MEERWAARDEN OP AANDELEN VOORTAAN VOLLEDIG VRIJGESTELD?

#### Nederland

De Nederlandse participatievrijstelling is iets soepeler en hanteert een 100%-vrijstelling op voorwaarde dat de participatie minstens 5% bedraagt (geen minimum aanschaffingswaarde of permanentievoorwaarde vereist). Ook laagbelaste participaties kunnen onder bepaalde voorwaarden worden vrijgesteld.

#### Luxemburg

Het Luxemburgse systeem is dan weer strikter. Een volledige vrijstelling kan enkel als de participatie minstens 10% bedraagt of wanneer de aanschaffingswaarde van de aandelen minstens 6.000.000 EUR bedraagt. Er geldt ook een permanentievoorwaarde van één jaar.

#### België

Het belastingtarief van 0,412% op gerealiseerde meerwaarden op aandelen voor grote vennootschappen wordt vanaf 2018 afgeschaft. Hierdoor zijn de meerwaarden op aandelen opnieuw volledig vrijgesteld van vennootschapsbelasting. Mits u gelijktijdig voldoet aan drie voorwaarden:

1. de taxatievoorwaarde: het betreft aandelen van een normaal belaste vennootschap;
2. de permanentievoorwaarde: u moet de participatie gedurende meer dan één jaar aanhouden;
3. de participatievoorwaarde (NIEUW!): uw participatie bedraagt minstens 10% van het aandelenpakket, of de aanschaffingswaarde van de aandelen bedraagt minstens 2.500.000 EUR. Die nieuwe voorwaarde is nadelig voor minderheidsaandeelhouders, want concreet zullen zij in principe altijd onderworpen worden aan een belasting van 25%.



## ZIJN DIVIDENDEN VOLLEDIG VRIJGESTELD?

### Luxemburg

Luxemburg hanteert dezelfde vrijstellingsvoorwaarden als voor de meerwaarden op aandelen (zie hiernaast). Met dat verschil dat de aanschaffingswaarde van de aandelen die voor dividendvrijstelling in aanmerking komen 1.200.000 EUR bedraagt (in plaats van 6.000.000 EUR).

### België

Vanaf 2018 (aanslagjaar 2019) kan de DBI-af trek voor 100% worden toegepast op ontvangen dividenden, in plaats van voor 95%.

De fairness tax (5,15%) wordt afgeschaft voor dividenduitkeringen door grote ondernemingen die weinig of geen belasting betalen door toepassing van bepaalde aftrekken.

### Nederland

Nederland hanteert dezelfde vrijstellingsvoorwaarden als voor de meerwaarden op aandelen (zie hiernaast bij meerwaarden op aandelen).

## WAT BETEKENT CFC VOOR EEN HOLDING?

### België

Een CFC (Controlled Foreign Corporation) is een nieuwe anti-misbruikbepaling in de Belgische fiscaliteit (vanaf aanslagjaar 2020), opnieuw geïnspireerd op de ATAD-regelgeving. Doel is om bij de Belgische controlerende vennootschap de niet-uitgekeerde inkomsten van buitenlandse (laag belaste) vennootschappen (CFC) te belasten. Op voorwaarde dat die inkomsten voortvloeien uit kunstmatige constructies.

In die context is een CFC een entiteit of Vaste Inrichting (VI) die (on)rechtstreeks meer dan 50% van de stemrechten of het kapitaal bezit van een Belgische vennootschap. Verder is de door de CFC daadwerkelijk betaalde vennootschapsbelasting lager dan de helft van de vennootschapsbelasting die in België over haar winst verschuldigd zou zijn (bijv. als de CFC 10 betaalt terwijl de Belgische vennootschapsbelasting 25 zou bedragen, omdat 15 (25-10) hoger is dan 10).

### Nederland

Nederland moet deze ATAD-regelgeving ook invoeren, maar het is bij publicatie van deze To the Point nog niet helemaal duidelijk hoe dat zal gebeuren.

### Luxemburg

Net zoals voor België is CFC een nieuw concept voor Luxemburg. De concrete invoering is bij publicatie van deze To the Point nog niet duidelijk.

## “De nieuwe participatievoorwaarde voor fiscale vrijstelling meerwaarde op aandelen is nadelig voor minderheidsaandeelhouders.”

## ZIJN INTERESTEN ONBEPERKT AFTREKBAAR?

### Nederland

Ook Nederland volgt de ATAD-regelgeving en beperkt de interestaf trek in functie van de ebitda. Het land past, net als België, de 30%-begrenzing toe, maar hanteert wel een veel lager minimumbedrag, 1.000.000 EUR in plaats van 3.000.000 EUR. Nederland heeft geen overgangsregeling. De nieuwe regels zijn vanaf 1 januari 2019 van toepassing.

### Luxemburg

Luxemburg hanteert onder bepaalde voorwaarden een debt/equity ratio van 85:15. Excessieve interesten worden beschouwd als verdoken winstuitkering die fiscaal niet aftrekbaar is. Luxemburg moet de ATAD-regeling introduceren vanaf 1 januari 2019, maar de concrete modaliteiten zijn nog in voorbereiding.

### België

Het Zomerakkoord introduceert, met ingang van 2019 en op initiatief van de Europese ATAD (Anti-Tax Avoidance Directive), een nieuwe onderkapitalisatiemaatregel om excessieve interestbetalingen tegen te gaan. Het excessieve karakter van de interestbetalingen wordt bepaald door het verschil tussen de verschuldigde en de verkregen interesten te vergelijken met 30% van de ebitda.

Ongeacht de samenstelling van de ebitda blijven de interesten onder de nieuwe regeling aftrekbaar tot 3.000.000 EUR (voor betalingen aan belastingparadijzen gelden echter bijkomende maatregelen). Die maatregel moet op geconsolideerde wijze worden toegepast als de binnenlandse vennootschappen en Belgische inrichtingen deel uitmaken van een groep.

De maatregel vervangt de bestaande debt/equity ratio waarbij de verhouding tussen vreemd vermogen en eigen vermogen werd vastgelegd op 5:1 en dat voor leningen afgesloten vanaf 17 juni 2016. De maatregel wordt van toepassing op interesten die verschuldigd zijn voor leningen afgesloten vanaf 17 juni 2016.



PARTNERSHIP NEWS

# BDO IDEAS AT WORK MAAKT CIRKEL COMPLEET

Van links naar rechts: Michel Neirinckx, Olivier De Boeck, Pieter-Jan Pattyn, Serge Blumenfrucht, Jan Cumps, Eddy Janssen

*In maart 2018 nam BDO de aandelen van het consultancybedrijf Ideas at Work over. Na het recent partnership met Crossroad en de investering in start-up Eurides is Ideas at Work het derde bedrijf in drie maanden tijd dat het team van BDO Advisory versterkt. Zo onderstreept BDO zijn ambities om bedrijven in België te helpen met hun digitale transformatie en de realisatie van hun strategische doelen.*

Auteur: Ann Celis, Director Communications

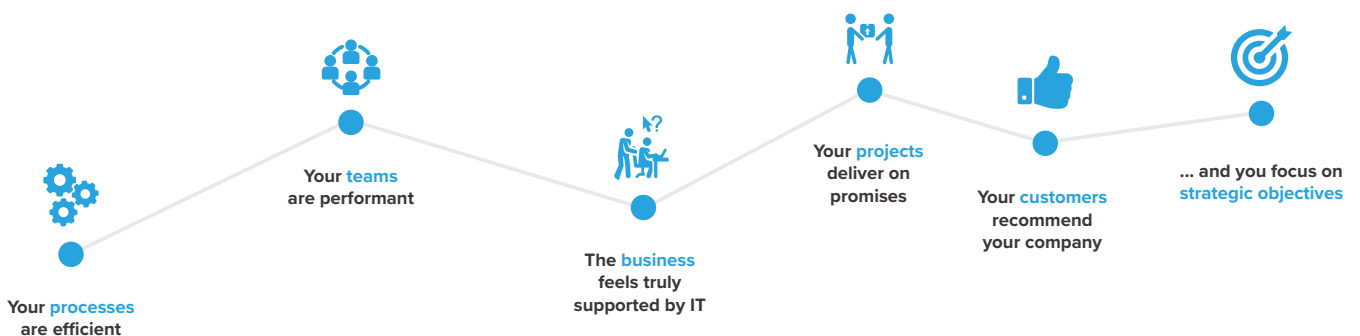
## WAT DOET IDEAS AT WORK?

Ideas at Work is een 'management consultancy'-bedrijf met 40 ervaren businessconsultants,

met een solide reputatie in de begeleiding en ondersteuning van veranderingstrajecten bij een brede klantenbasis van grote bedrijven, vooral actief in service-

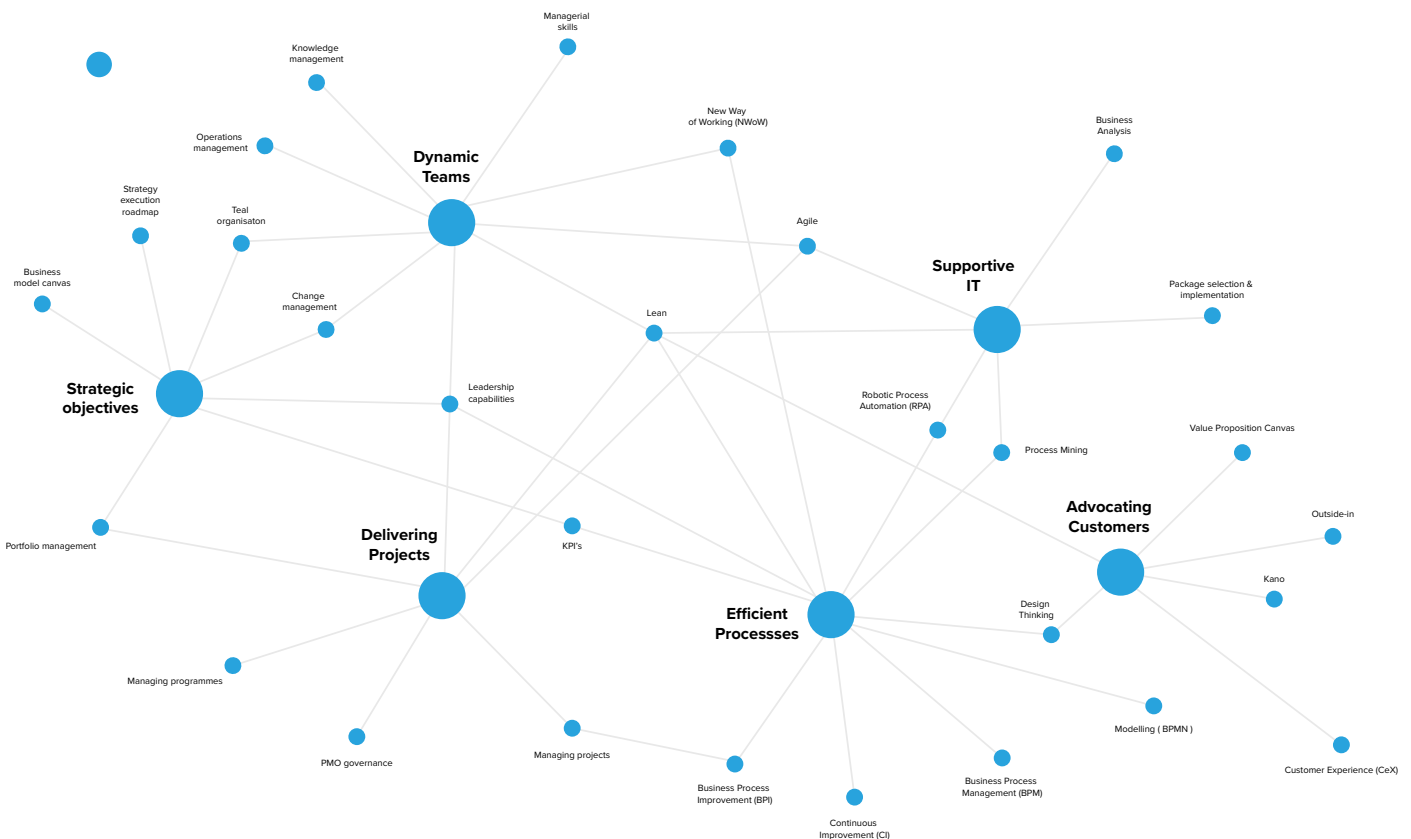
industrieën en de publieke sector. Ideas at Work helpt bedrijven om hun doelen te bereiken 'by connecting the dots'. Bedrijven toegevoegde waarde bieden bij:

- ▶ Het realiseren van de strategische doelstellingen door gefocuste en succesvolle transformatie-initiatieven
- ▶ Het uitbouwen of versterken



“In een sterk veranderende economische wereld is het voor bedrijven een niet te onderschatten uitdaging om zich blijvend te transformeren.”

Eddy Janssen, Partner BDO Ideas at Work



van de noodzakelijke managementvaardigheden, tools en skills om de operationele werking efficiënt en resultaatgericht te beheren

- Het optimaliseren van de organisatie en de key assets: mensen, processen en systemen

### MULTIDISCIPLINAIRE EXPERTISE GROEIT

Met Ideas at Work, BDO Crossroad en het partnership met Eurides (lees het artikel op p. 13) evolueert de 'Advisory'-tak van BDO van 60 naar 170 consultants. BDO België heeft vandaag experts in huis met heel diverse achtergronden, van ingenieurs tot psychologen, van juristen tot economen, ...

“Dankzij zo'n multidisciplinair team kunnen we ondernemers disciplineoverschrijdend ondersteunen bij hun digitale transformatie en de vertaling van hun groeiambities naar een concreet plan”, benadrukt Johan Vandenbroeck, Partner Advisory BDO België.

### TRANSFORMATIE ALS SLEUTEL TOT SUCCES

Ideas at Work – dat verder gaat onder de naam BDO Ideas at Work – helpt bedrijven met transformatietrajecten. Dat gaat van een bedrijfsreorganisatie, een procesoptimalisatie-project en het invoeren van het Nieuwe

Werken tot 'Lean'-transformaties, 'Customer Experience'-projecten en 'Performance Management'-trajecten. “In een economische wereld die dagelijks evolueert, is het voor bedrijven een niet te onderschatten uitdaging om zich blijvend te transformeren”, weet Eddy Janssen, Partner BDO Ideas at Work. “Bovendien verdwijnen de traditionele silo's en heeft een verandering vaak ook impact op verschillende schakels in de businessketen. Alle steun en expertise is dan meer dan welkom.” ■

KUNNEN WE U HELPEN BIJ DE (DIGITALE) TRANSFORMATIE VAN UW ORGANISATIE OF BEDRIJF? Neem contact op met onze specialisten van 'Advisory': [advisory@bdo.be](mailto:advisory@bdo.be)

CORPORATE

# BDO PUBLICATIES

De BDO-bibliotheek bevat nieuwsbrieven, brochures, artikels, ... over heel gevarieerde onderwerpen. Download deze publicaties via de BDO-website: [www.bdo.be/nl-be/publicaties](http://www.bdo.be/nl-be/publicaties)



## White paper Cloud

De 'cloud' wordt stilaan een gevestigde waarde in het dagdagelijkse leven. Providers en media slaan bedrijven en organisaties om de oren met vermeende voordelen als 'goedkoper' en 'flexibel'. In die wirwar van informatie is het vaak moeilijk om de juiste weg te vinden en zich een realistisch beeld te vormen van wat de 'cloud' is en wat het voor een organisatie kan betekenen. Relevante vragen als 'Is het wel goedkoper?' en 'Hoe veilig is de cloud?' vinden zelden een bevredigend antwoord.

Met deze whitepaper delen we onze eigen ervaring en expertise. En geven we antwoorden op vragen als 'Hoe ziet het kostenplaatje eruit?' 'Wat met privacy van gegevens?' 'Hoe wordt gegarandeerd dat de gegevens altijd en overal beschikbaar zijn?' en 'Krijg ik steeds de nodige ondersteuning?'



## Magazine Horizons

Elk kwartaal analyseert het 'Mergers & Acquisitions'-team van BDO de algemene transactieactiviteit in een aantal regio's en geselecteerde sectoren over de hele wereld; wij bieden u een satellietbeeld van hoe de fusie- en overnamemarkt zich ontwikkelt – en waar ze naartoe lijkt te gaan.

Nummer 2 van 2018, onze voorjaarseditie, bevat:

- ▶ Algemeen beeld – De vooruitzichten zijn positief nu de druk van de aandeelhouders en het streven naar innovatie bedrijven in de richting van fusies en overnames blijft duwen.
- ▶ Thema-artikel – Cyberveiligheidsrisico's nemen toe voor private equity-dealmakers.
- ▶ Noord-Amerika – De fusie- en overnameactiviteit wordt geplaagd door ontspannen strategische kopers.
- ▶ Technologie en media – Digitalisering, convergentie binnen de sector en de honger van China naar technologie dragen alle bij tot een verhoogde fusie- en overnameactiviteit in de sector – en hogere prijsniveaus.
- ▶ Natuurlijke hulpbronnen – Hogere grondstofprijzen wijzen op een voortzetting van de fusie- en overnameactiviteit in Noord-Amerika.
- ▶ Bouwproducten en -diensten – Een broedplaats voor fusies en overnames in de hele wereld.



### International Snapshots

Een selectie praktijkcases inzake van waardeeringen, transactiediensten, fusie en overname-transacties en private equity-transacties die vorig jaar werden afgerond, toont een deel van de ervaring van onze wereldwijde teams.



### Expats News

Deze BDO-nieuwsbrief voor expats geeft een beknopt overzicht van de thema's die onze expats aanbelangen, voornamelijk maar niet uitsluitend vanuit het oogpunt van fiscaliteit en sociale zekerheid.



### Global Risk Landscape 2018

Flexibele en innovatieve bedrijven zijn het best in staat om bedrijfsrisico's te beheren en te beperken, zoals blijkt uit de resultaten van een enquête onder meer dan 500 hoog- en hoogstgeplaatste risicodeskundigen over de hele wereld die in het kader van het rapport 'Wereldwijd risicolandschap 2018' zijn bevroegd.

Het mondiale ondernemingsklimaat blijft in hoog tempo veranderen. Digitale technologieën bieden nieuwe en snellere mogelijkheden om producten en diensten te ontwikkelen en te leveren. Dit brengt ook veranderingen teweeg in de aanvoerketens, wet- en regelgeving en politieke factoren. Het toenemende tempo van de veranderingen en de volatiliteit van de risico's vormen potentiële bedreigingen voor het bedrijfsleven.

Ontdek waarom bedrijven die het snelst en het meest effectief reageren op risico's en opportuniteiten door middel van flexibiliteit en innovatie zullen floreren en hoe 's werelds vooraanstaande risicodeskundigen van plan zijn om de risico's waarmee ze worden geconfronteerd te overwinnen.



### Brexit Planning Guide

De wereld waarin we leven is dynamisch en veel van de traditionele grenzen die ooit de manier beheersten waarop organisaties zaken deden, worden vervangen door nieuwe en vaak onzekere grenzen. De enige zekerheid over het besluit van het Verenigd Koninkrijk om uit de Europese Unie te stappen, is dat het zal leiden tot fundamentele veranderingen in de manier waarop organisaties zaken doen. Hoewel de details van de uiteindelijke exitvoorwaarden van het VK onzeker blijven, moeten bedrijven zich nu al beginnen voor te bereiden, zodat ze zich snel kunnen aanpassen aan de nieuwe omgeving zoals die zich ontwikkelt.

## CORPORATE NEWS



## BUSINESS 4.0 - 100 BEDRIJVEN IN TELEVISIESTUDIO

© fotografe: VBO-FEB

'Business 4.0' is geen trendy hype, maar businessharde realiteit. Daar bestond niet de minste twijfel over bij de zowat honderd ondernemers, bedrijfsleiders en experts op het gelijknamige high-level event op 5 maart 2018. In een interactief televisieformat ('Live on tape' door Kanaal Z) gingen ze dieper in op de manier waarop bedrijven anno 2018 hun businessmodel heruitvinden.

Met welke 'greenfields' zijn bedrijfsleiders vandaag bezig? Op welke manier veranderen digitalisering, nieuwe technologie of millennials hun businessmodel? In de voor de gelegenheid tot televisiestudio omgebouwde Tech.Lounge van technologiefederatie Agoria zoomden we 'live' in op de strategie van Solvay, Intuo, BIV Team, imec, NxtPort, Audi Brussels, ENGIE, Sparkcentral en Brussels Airport. Ze toonden en inspireerden dat ook het 'ondenkbare' een haalbare kaart is.

Het event kreeg een vervolg in de tiendelige reeks 'Z-Business 4.0' op Kanaal Z. Daarin werden de cases verder uitgediept met boeiende en inspirerende getuigenissen en duiding door experts. U kunt de reeks opnieuw bekijken via het YouTube-kanaal van BDO Belgium.

Bovendien bundelden we alle cases en visies in een publicatie 'Keynotes Business 4.0' die u op [www.bdo.be](http://www.bdo.be) kunt downloaden bij Publicaties. ■



## KEYNOTES BUSINESS 4.0



De vierde dimensie vormt de kern van het thema van de 'Keynotes Business 4.0'. Niet Industry 4.0, maar Business 4.0: we verruimen het blikveld en kijken hoe nieuwe technologie en trends de industriële omgeving overstijgen en niet alleen de productie raken en transformeren, maar alle schakels en processen van het bedrijf.

BDO, ING en VBO zochten en vonden Belgische bedrijven die pionieren in een schakel binnen hun waardeketen. Ondernemingen die zichzelf fundamenteel durven heruit te vinden in HR, R&D, Logistiek, Productie, Legal en Compliance en Customer Service.

1. Een bedrijf zonder baas?  
De wil vormt de weg (Solvay, Intuo, BIV Team)
2. Als R&D te breed, te duur en te risicovol wordt (imec)
3. Co-create uw supply chain (NxtPort)
4. 'Dirty, Difficult & Dangerous' wordt Digitaal en Duurzaam in productie (Audi Brussels)
5. Legal en compliance: van 'problem solver' naar 'solution provider' (ENGIE)
6. Customer service als unieke differentiator (Sparkcentral en Brussels Airport) ■

DOWNLOAD DE 'KEYNOTES BUSINESS 4.0' OP ONZE WEBSITE: [www.bdo.be](http://www.bdo.be) en ga naar Publicaties.

# BDO IS PERMANENT OP ZOEK NAAR NIEUW TALENT

Neem een kijkje op [jobs.bdo.be](https://jobs.bdo.be)

## ACCOUNTING & REPORTING

- ▶ Accountancy - Junior - Verschillende kantoren
- ▶ Accountancy - Senior - Verschillende kantoren
- ▶ Accountancy - Senior Manager - Antwerpen of Hasselt

## AUDIT & ASSURANCE

- ▶ Financial audit - Junior - Verschillende kantoren
- ▶ Financial audit - Senior - Verschillende kantoren
- ▶ Financial audit - Senior Manager - Luik of Hasselt

## ADVISORY

- ▶ Human Capital - Senior Manager - België
- ▶ Valuation - Senior Manager - Wallonië
- ▶ Real Estate - Senior Manager - België
- ▶ Public Sector - Senior Manager - Vlaanderen
- ▶ Interim Management - Senior Manager - België
- ▶ Digital & Innovation - Manager - Hasselt

## TAX & LEGAL

- ▶ GDPR - Senior Manager - Antwerpen of Brussel (Airport)
- ▶ Social Law - Junior & Senior - Antwerpen of La Hulpe
- ▶ Legal Advisor - Senior - Antwerpen of Gent
- ▶ Family Asset Planning - Senior - Gent
- ▶ General Tax - Junior - Verschillende kantoren
- ▶ Transfer Pricing - Junior, Senior & Manager - Antwerpen of Gent
- ▶ BTW - Junior & Manager - Brussel (Airport)
- ▶ Employment Tax - Junior & Senior - Brussel (Airport)
- ▶ Payroll Officer - Junior & Senior - Antwerpen

## BUSINESS SUPPORT SERVICES

- ▶ ICT - Service Engineer ICT - Hasselt
- ▶ Sales & Marketing - Business Developer - Wallonië
- ▶ Secretary Services - Office Coordinator - Antwerpen
- ▶ HR - Senior Recruiter - Brussel (Airport)

## BDO IN BELGIË, 11 KANTOREN



### BDO ANTWERPEN

Uitbreidingstraat 72/1  
B-2600 Antwerpen  
T. +32 (0)3 230.58.40  
[bdoantwerpen@bdo.be](mailto:bdoantwerpen@bdo.be)

### BDO BRUSSEL (AIRPORT)

The Corporate Village  
Da Vincilaan 9, Box E.6  
B-1930 Zaventem  
T. +32 (0)2 778.01.00  
[bdo Brussel@bdo.be](mailto:bdo Brussel@bdo.be)

### BDO BRUSSEL (CENTRUM)

Blue Tower  
Louisalaan 326 bus 30  
B-1050 Brussel  
T. +32 (0)2 640.07.96  
[bdo Brussel Centre@bdo.be](mailto:bdo Brussel Centre@bdo.be)

### BDO CROSSROAD (MECHELEN)

Schaliënhoevedreef 20H  
B-2800 Mechelen  
T. +32(0)15 28.39.40  
[bdomechelen@bdo.be](mailto:bdomechelen@bdo.be)

### BDO GENT

Axxes Business Park  
Guldensporenpark 100 - blok K  
B-9820 Merelbeke  
T. +32 (0)9 210.54.10  
[bdogent@bdo.be](mailto:bdogent@bdo.be)

### BDO HASSELT

Prins Bisschopssingel 36/3  
B-3500 Hasselt  
T. +32 (0)11 28.60.60  
[bdo Hasselt@bdo.be](mailto:bdo Hasselt@bdo.be)

### BDO IDEAS AT WORK

Avenue de Jette/Jetselaan 28  
B-1081 Brussels  
T. +32 (0)2 420.64.14  
[info@ideasatwork.be](mailto:info@ideasatwork.be)

### BDO LA HULPE

Nysdam Office Park  
Avenue Reine Astrid 92  
B-1310 La Hulpe  
T. +32 (0)2 352.04.90  
[bdolahulpe@bdo.be](mailto:bdolahulpe@bdo.be)

### BDO LIÈGE

Rue Waucumont 51  
B-4651 Battice  
T. +32 (0)87 69.30.00  
[bdobattice@bdo.be](mailto:bdobattice@bdo.be)

### BDO NAMUR-CHARLEROI

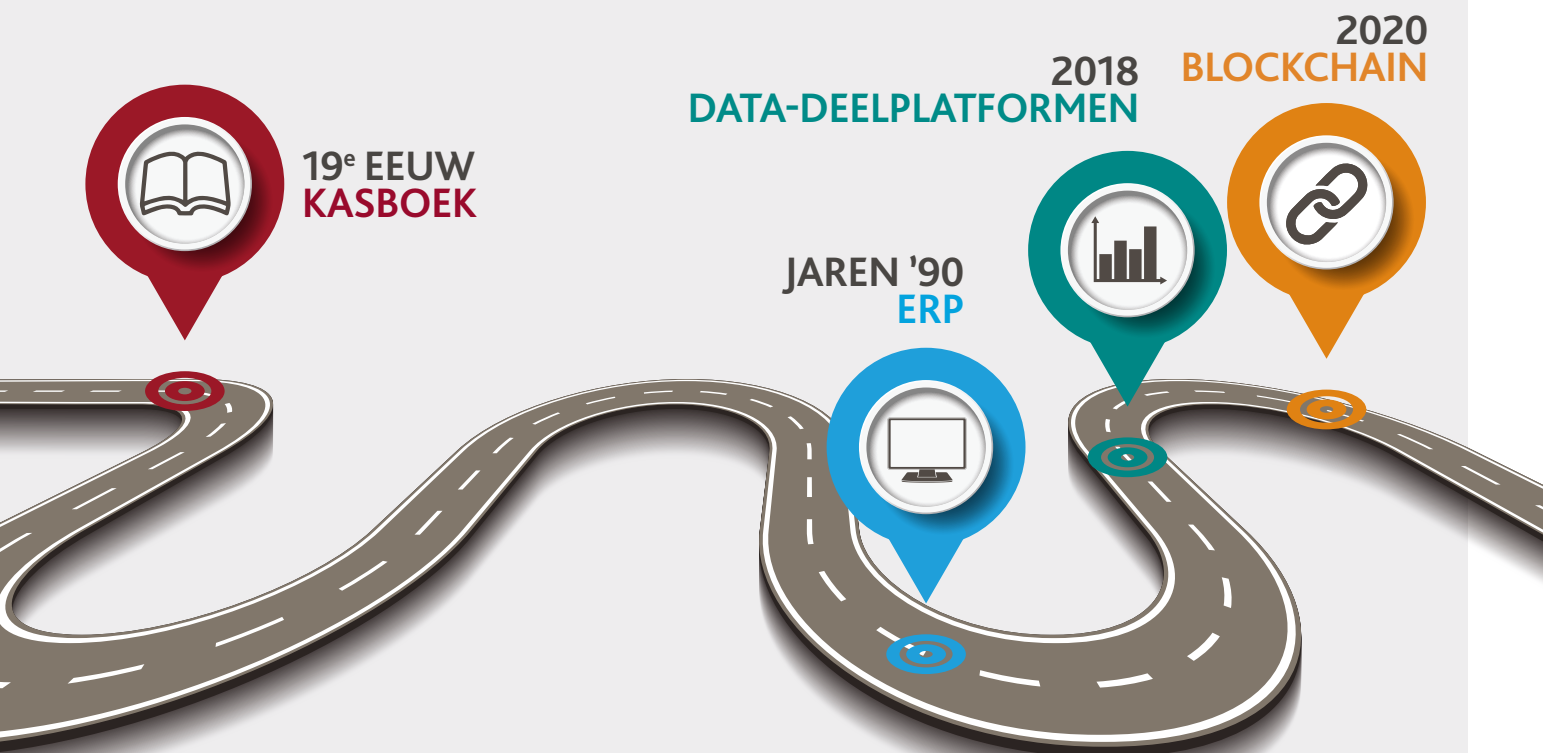
Parc Scientifique Créaly  
Rue Phocas Lejeune 30  
5032 Isnes  
T. +32 (0)81 20.87.87  
[bdonamur@bdo.be](mailto:bdonamur@bdo.be)

### BDO ROESELARE

Accent Business Park  
Kwadestraat 153/5  
B-8800 Roeselare  
T. +32 (0)51 26.08.40  
[bdoroeselare@bdo.be](mailto:bdoroeselare@bdo.be)

BDO BELGIUM

# ALLE WEGEN LEIDEN NAAR BLOCKCHAIN



**Maar laat onderweg geen digitale kansen liggen.**  
Doe wat u moet doen!

- **Automatiseer manuele handelingen** (Robotic Process Automation)
- **Meet processen continu** (Process Mining & Monitoring)
- **Ga voor performant project- en programmabeheer, van a tot z** (PPM, blockchain, IoT, API)

De experts van BDO Crossroad ondersteunen u bij complexe **digitale transformaties** op bedrijfs- en sectorniveau. Dwars door de **volledige waardeketen**. En helpen u – onafhankelijk – de beste **technologie kiezen**. Stap voor stap bereiken we **samen** de doelstelling. **Betrokken en pragmatisch**.

*Your digital transformation partner*

▶ Follow us      
▶ [www.bdo.be](http://www.bdo.be)

**BDO** CROSSROAD