To the POINT

Q1 | 2018 - BDO MAGAZINE

ACCOUNTANCY

Kostenbeheersing als deel van de bedrijfscultuur

TAX & LEGAL

Het zomerakkoord: concrete maatregelen 2018

ADVISORY

Dankzij Organisation & Performance Management staan performante bedrijven aan de top

BDO

ONDERNEMEN IS DIGITALISEREN

Je kunt er als bedrijf en ondernemer niet meer omheen. Het internet maakt de wereld tot een zakdoek en morgen is elke keer weer anders dan gisteren. Bovendien versnelt de verandering dag na dag. Wie morgen nog wil meespelen, moet vandaag nog de digitale transformatie omarmen.

Anno 2018 betekent ondernemen, digitaliseren. Nieuwe methodieken en technologieën zoals Blockchain & Internet of Things, API management en Process & Data Mining doen hun intrede. De druk op bedrijven en bedrijfsleiders om de digitale omwenteling te omarmen groeit elke dag. Geen enkele sector ontsnapt aan de gevolgen van de digitale revolutie.

De nieuwe economie brengt de oude uit evenwicht en duwt Business 4.0 bij almaar meer Belgische CEO's naar boven op de agenda.

Dat verbaast niet als je weet dat de transformatie gepaard gaat met significante investeringen. De vraag die elke bedrijfsleider of ondernemer daarbij wakker houdt, luidt: 'Hoe maak je vandaag een 'verstandige' keuze terwijl de technologie aan een razendsnel tempo evolueert?' 50% van de bedrijven voert vandaag een digitale transformatie door. Maar 70% faalt helaas in de uitvoering ervan.

Business 4.0 is een realiteit maar tegelijk een dilemma. Bij BDO is dat niet anders. Het is zoeken naar het juiste evenwicht tussen opportuniteiten en risico's. Met één doel voor ogen: de cliënten beter dienen door ze centraal te stellen in alle ins en outs.

Na berichten in de pers en op onze website kunt u verder in deze editie van To the Point lezen hoe BDO innovatie en digitale technologie zeer hoog in het vaandel draagt en hiertoe de krachten bundelt met Crossroad.
Al meer dan 10 jaar ondersteunt Crossroad haar klanten bij hun digitale transformatie en verleent advies bij de conceptuele uitwerking, de implementatie van nieuwe technologieën en begeleiden de medewerkers. BDO ziet hierin grote toegevoegde waarde en bovendien versterkt BDO zijn expertise rond digitalisering en innovatie.

'Business 4.0' vormt tenslotte de kern van het thema van de nieuwe 'Keynotes', de publicatie van BDO in partnership met het Verbond van Belgische Ondernemingen en ING België.

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

"Digitalisering is geen verplicht nummertje, maar een exponent van de bedrijfsdoelstellingen."

Hans Wilmots,
CEO BDO België

4 Organisation & Performance Management: bereid om te winnen?
8 Het zomerakkoord: hervorming vennootschapsbelasting beklonken in putje winter
11 Concrete sociale maatregelen 2018
13 Business 4.0: ondernemen in de vierde dimensie
14 Fiscale kennis loont. BDO en Connector lanceren IFRS-service voor fleetmarkt
16 Fiscaal regime investeringen onderzoek & ontwikkeling
18 Hoe scoort de interne controle-omgeving van uw lokaal bestuur?
20 Kostenbeheersing als deel van de bedrijfscultuur
24 Naar een wereldwijd fiscaal ethisch tijdperk
26 Corporate news
30 BDO publicaties
31 Vacatures

Colofon: To the Point is een uitgave van BDO • editie Q1 2018 • Verantwoordelijke uitgever: BDO Academy Burg.Ven. CVBA/Soc. Civ. SCRL Werner Lapage, p/a The Corporate Village, Da Vincilaan 9 Box E6, Elsinor Building, 1930 Zaventem • Redactieraad: Ann Celis, Cindy De Bock, Annick Deklerck, Werner Lapage, Dirk Vandendaele, Hans Wilmots • Realisatie: www.propaganda.be

© BDO 2018: De opgenomen informatie in deze nieuwsbrief heeft een signalerend en globaal karakter en is niet bedoeld als beroepsmatig advies. Onze adviseurs houden zich ter beschikking om verdere adviezen en acties ter zake met u uit te werken. Wenst u deze nieuwsbrief voortaan ook elektronisch te ontvangen, dan kan u contact met ons opnemen via newsletter@bdo.be. To the Point is ook digitaal beschikbaar in het Nederlands, Frans en Engels op www.bdo.be.

ADVISORY

ORGANISATION & PERFORMANCE MANAGEMENT BEREID OM TE WINNEN?

Het is geen toeval dat performante bedrijven aan de top staan. Ze laten hun concurrenten ver achter zich en weten als de beste waarde te creëren voor hun aandeelhouders, klanten en medewerkers. Maar hoe bereikt een bedrijf zo'n topprestaties? We gaan dieper in op vier factoren die de prestaties van uw organisatie helpen versterken.

Auteur: Peter Sarasyn, Partner Organisation & Performance Management

Laten we zeker geen overhaaste conclusies trekken. Als een bedrijf veel succes boekt, hebben we vaak de indruk dat het een briljante strategie, een visionaire leider en een gepaste organisatie en cultuur heeft. Als de prestaties beginnen te tanen, gaan we er al snel van uit dat het bedrijf zelfgenoegzaam werd en de cultuur faalde.

"Het verschil tussen succes en mislukking hangt niet alleen af van de stappen en cruciale beslissingen die een bedrijf neemt, maar ook van het waarom en hoe", legt Peter Sarasyn uit. Hij is Partner Advisory, Organisation & Performance Management bij BDO. Met andere woorden, strategieplanning is belangrijk om vooruit te kijken en te beslissen waar je over drie tot vijf jaar wilt staan, in welke markten je actief wilt zijn en hoe je je wilt onderscheiden van de concurrenten. Maar, zoals de Amerikaanse organisatieconsultant Jim Collins schrijft in zijn werk *Built to Last*: 'Een visionair bedrijf bestaat voor 1 % uit visie en voor 99 % uit afstemming'. Een strategie die je niet met succes kunt toepassen, heeft geen zin. Een bedrijf kan nog zo goed zijn best doen om te presteren, het leidt tot niets als zijn concurrenten de voordelen op een sneller tempo binnenrijven, meer risico's nemen en hun manier van werken duurzaam veranderen.

Veel organisaties hebben enkel oog voor hun winst-en-verliesrekening en focussen op prestaties op korte termijn. Maar ze vergeten om die doelstellingen in balans te brengen met hun langetermijngezondheid. Wie echter de gezondheid van zijn organisatie verbetert, zal ook de resultaten zien groeien. Reden genoeg om dieper in te gaan op vier factoren die u kunnen helpen om de prestaties van uw organisatie te verbeteren.

BRENG UW ORGANISATIE IN LIJN MET UW STRATEGIE

Bedrijven die hun organisatie in lijn brengen met hun strategie zetten sterkere prestaties neer. Elke strategieplanning houdt bij de uitvoering van de strategie rekening met organisatorische obstakels en beperkingen, en maakt dat voor iedereen in het bedrijf ook heel duidelijk.

> **Onze adviseurs helpen cliënten bij het strategieplanningsproces, het definiëren van de strategie en de vertaling daarvan in een 'roadmap' en concrete acties, zoals het definiëren van het projectportfolio in lijn met de strategische KPI's, het opzetten van een projectbeheersorganisatie of het beheren van transformatieprogramma's.**

Efficiënte leiders weten bovendien hoe belangrijk het is om te communiceren over de strategie en brengen beknopt en duidelijk de juiste boodschap over op het juiste moment. Veel organisaties hebben het echter nog altijd moeilijk met (het verzet tegen) verandering omdat ze er niet in slagen uit te leg-

TIJD VOOR GRONDIG DEBAT OVERHEIDSPERFORMANTIE

Auteur: Frank De Smet, Partner BDO Public Sector

Anders dan van private marktspelers wordt van openbare besturen niet verwacht dat ze winst maken. Wel dat ze 'bestuurskrachtig' zijn. Met andere woorden, dat ze efficiënt, effectief, kwaliteitsvol en integer werken en een aantoonbare impact hebben op het publieke domein.

Per definitie kan een overheid bestuurskrachtig zijn als ze over voldoende financiële middelen beschikt en over medewerkers met de juiste competenties. Daarnaast vereist bestuurskracht dat overheden duidelijke doelstellingen vooropstellen, beschikken over een slagkrachtige organisatie en in staat zijn om een beleid te voeren dat het overheidsoptreden legitimeert en de bestaansreden als publieke marktspeler relevant maakt.

Voorwaarden vervuld?

Rijst meteen de vraag of overheden vandaag de dag nog wel bestuurskrachtig kunnen zijn? Steken de voortdurende besparingen geen stokken in de wielen? Kortom, zijn de voorwaarden nog vervuld voor een performant overheidsbeleid?

Laat ons een aantal zaken in een historisch perspectief plaatsen. Organisaties binnen de overheid waren vroeger vooral gericht op het opvangen van piekperiodes. Dit vertaalde zich bijvoorbeeld in het voorzien van een wat ruimere personeelsomkadering doorheen het jaar om tijdens drukke periodes geen achterstand op te lopen. Er is ondertussen bespaard en de buffer voor de piekperiodes is verdwenen. Overheden kiezen daarom meer voor outsourcing of interim management en plooien zich bij hun dienstverlening terug op de kerntaken. Dit is een praktijk die getuigt van performant overheidsmanagement.

Een andere voorwaarde waar de overheid tekortschiet, is de zelfevaluatie. Weinig overheden kunnen hun slagkracht op een accurate manier evalueren. Een aantal zaken kunnen ze vooraf wel becijferen, zoals de investeringen in infrastructuur, welzijn of onderwijs. Over de output of de resultaten zijn echter veel minder data beschikbaar. Ook het meten van de tevredenheid van de stakeholders laat in veel gevallen te wensen over. Op die domeinen staat het debat over bestuurskracht nog in de kinderschoenen.

Vier uitdagingen

De overheden staan voor vier uitdagingen om hun bestuurskracht te versterken. Ten eerste moeten de verschillende beleidsniveaus nog beter worden geïntegreerd. Ten tweede moeten ze de effecten van hun beleidsbeslissingen objectief meten. Ten derde moeten ze het rendement van de ter beschikking gestelde middelen aantonen en ten vierde moeten ze verder investeren in digitale dienstverlening, communicatie en participatie

MEER INFORMATIE OVER DE VIER UITDAGINGEN EN HOE BDO DAARBIJ KAN HELPEN?
Neem contact op met onze specialisten Public Sector: public.sector@bdo.be
of lees de brochure 'Uitdagingen voor een slagkrachtige overheid'.

Christophe de Ville, Partner Organisation & Performance Management

"Talent is de brandstof van ons ecosysteem."

gen waarom de verandering nodig is of zich onvoldoende inzetten om die verandering zinvol te maken voor alle betrokkenen.

> **Onze 'change'-experts kunnen u op maat ondersteunen bij elk aspect van uw veranderingstraject. Zo kunnen we uw plan van aanpak helpen opstellen en uitrollen, samen de hindernissen (organisatorisch, menselijk, ...) detecteren en tackelen, de cultuuromslag mogelijk maken, enz.**

GEEF NIET SNEL OP EN STRIJD TEGEN MIDDELMATIGHEID

Gezonde organisaties hebben een winnaarsmentaliteit en werken doelgericht. Tegenslagen of problemen benaderen ze als opportuniteiten. Volgens de Amerikaanse ondernemer en auteur Ryan Holiday (*The Obstacle is the Way: The Timeless Art of Turning Adversity*) vormt die benadering het recept voor het succes van een organisatie, maar ook voor een gelukkig leven voor de mensen binnen die organisatie. Zo'n houding creëert bovendien verantwoordelijkheidsgevoel en geeft vorm aan leiderschapswaarden, zoals aansprakelijkheid, zelfbeheersing, toerekenbaarheid en innovatie.

'Iedereen wil winnen, maar niet iedereen is bereid om zich voor te bereiden op een overwinning', aldus de basketbalcoach van Indiana University, Bobby Knight. "Telkens als ik succes boekte, was dat omdat ik me beter voorbereid had", bevestigt Peter Sarasyn. "Een goede voorbereiding werkt geluk in de hand, toch? Wie een bedrijf leidt, moet altijd strijden tegen middelmatigheid en enkel genoegen nemen met wat echt nodig is voor sterke prestaties en een gezonde organisatie."

> **In de huidige competitieve wereld moeten bedrijven en hun medewerkers zich uitstekend organiseren en alle activiteiten in lijn brengen met de strategie.**

NIEUWE PERSPECTIEVEN MAKEN HET ONMOGELIJKE MOGELIJK

Vraag is hoe je nieuwe perspectieven ontwikkelt? Vaak hebben sterke bedrijven leiders en een omgeving die nieuwe perspectieven cultiveren. Sommige organisaties hopen echter dat hun oude vertrouwde methodes voor elke uitdaging de juiste oplossing bieden. Niet dus. Een extern standpunt kan in dat geval wonderen doen en nieuwe zuurstof aanreiken op basis van ervaring, best practices, enz. Organisaties kunnen bovendien zelf een cultuur van innovatie creëren. Wie zijn medewerkers vraagt om hun kennis te delen en te streven naar innovatie en continue verbetering, zal de resultaten snel zien groeien.

> **Weldoordachte en goed ontworpen bedrijfsprocessen maken operaties efficiënter en effectiever.**

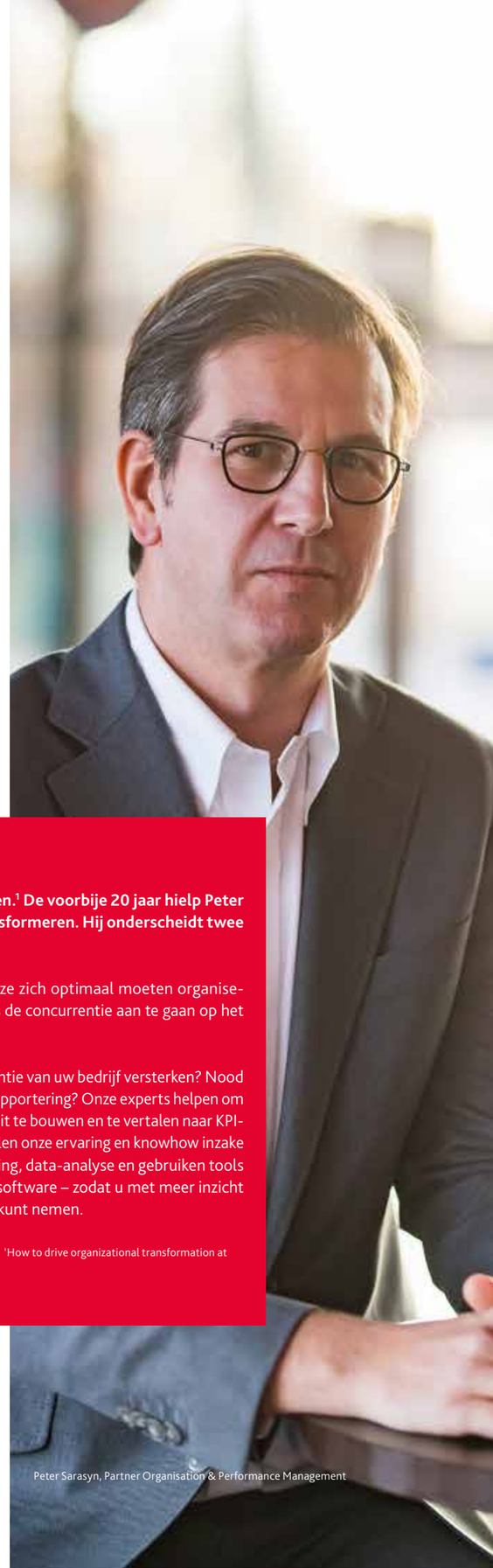
Wie een sterke omgeving wil creëren, beseft dat hij talentvolle medewerkers moet aantrekken, de mensen correct moet verlonen en weet wanneer het tijd is om iemand te laten gaan. Christophe De Ville, Partner BDO Advisory, Organisation & Performance Management, legt het uit als volgt: "We hebben zo'n grote technische vooruitgang geboekt dat we vandaag meer dan ooit nood hebben aan 'people power', in de vorm van capaciteiten, competenties en resources om nieuwe methodes uit te werken en innovatieve, datagestuurde elementen te integreren in ons beslissingsproces. Talent is de brandstof van ons ecosysteem."

INVESTEER NIET IN NIET-STRATEGISCHE, NIET-PERFORMANTE PROJECTEN

Geen enkel bedrijf kan het zich veroorloven om te investeren in de verkeerde projecten of resources. Toch blijkt uit internationaal onderzoek dat 50 tot 70% van nieuwe, grootschalige strategische initiatieven hun doel niet bereikt.

Vooral kmo's, maar ook grote bedrijven, slagen er maar moeilijk in om meerdere projecten tegelijkertijd beter te leren beheren. De huidige wereld waar de competitie verscherpt, de complexiteit toeneemt, de klanten veeleisender worden, de innovatie oprukt, ... zet bedrijven die op de traditionele manier georganiseerd zijn en geleid worden zwaar onder druk. Sterk projectmanagement is een belangrijke indicator voor de bedrijfsperformantie. In tegenstelling tot grote organisaties beschikken kmo's vaak niet over dezelfde middelen en toegang tot ervaren medewerkers om hun projectmanagement naar een hoger niveau te tillen. Ze kunnen dat tekort deels compenseren door diensten te delen of aan projectsourcing te doen. ■

> **Onze experten kunnen uw projectbeheer optimaliseren en bijvoorbeeld helpen bij het opzetten en coördineren van een project of de implementatie van een projectmanagementmethode. Uw efficiëntie versterken zodat de klanten hun investeringen maximaal terugverdienen.**



Peter Sarasyn, Partner Organisation & Performance Management

HERSTRUCTUREREN IS ANDERS LEREN DENKEN

Herstructureren is geen kwestie van verbeteren, maar van anders denken.[1] De voorbije 20 jaar hielp Peter Sarasyn honderden bedrijven, beursgenoteerd of in familiehanden, transformeren. Hij onderscheidt twee businessprofielen:

1. De meeste organisaties beschikken al over de nodige capaciteiten, maar die zijn op vele vlakken onderbenut. Dat potentieel moet optimaal worden ontsloten.

2. Daarnaast zijn er de bedrijven die niet over specifieke capaciteiten beschikken. Die moeten worden geholpen om de juiste knowhow te ontwikkelen en toe te passen. Bijvoorbeeld door diensten te leren delen, een proces te ontwikkelen om de cashflow te voorspellen, een scenario op te stellen voor de integratie na een fusie, enz.

Voor beide profielen komt Peter Sarasyn tot dezelfde conclusie: "Bedrijven die bij de top willen horen, moeten weten wat ze nodig hebben om te kunnen en blijven presteren. En hoe ze zich optimaal moeten organiseren om met succes de concurrentie aan te gaan op het hoogste niveau."

U wilt de performantie van uw bedrijf versterken? Nood aan performantierapportering? Onze experts helpen om een datastrategie uit te bouwen en te vertalen naar KPI-dashboards. We delen onze ervaring en knowhow inzake strategische mapping, data-analyse en gebruiken tools – zoals 'Power BI'-software – zodat u met meer inzicht beter beslissingen kunt nemen.

[1] Harvard Business Review, 'How to drive organizational transformation at scale', 2017

VRAGEN?
Neem contact op met onze specialisten van Advisory, Organisation & Performance Management: advisory@bdo.be

TAX

HET ZOMERAKKOORD HERVORMING VENNOOTSCHAPSBELASTING BEKLONKEN IN PUTJE WINTER

Eindelijk! Na de laatste wijzigingen en aanpassingen door het parlement eind 2017 bereikte het Zomerakkoord van regering Michel haar finaal stadium. Maar, enkel de hervorming van de vennootschapsbelasting raakt ook nog in 2017 gestemd. De wet van 25 december 2017 (B.S. 29 december 2017) leidt die hervorming in. Wat wordt van kracht vanaf 2018?

Auteur: Werner Lapage, Partner Tax

"Verlaagd tarief maar met compensaties."

De invoering van de hervorming verloopt in meerdere fasen tussen 2018 en 2020. De eerste fase gaat al van start vanaf aanslagjaar 2019, in de meeste gevallen voor de boekjaren die ten vroegste beginnen op 1 januari 2018. Hieronder een gebald overzicht van de maatregelen die vanaf 2018 (aanslagjaar 2019) van kracht worden.

TARIEF VENNOOTSCHAPSBELASTING

Het basistarief in de vennootschapsbelasting daalt vanaf 2018 van 33% naar 29%, en zal vanaf 2020 gelijk zijn aan 25%. Voor kmo's (vennootschappen die kwalificeren als kmo in de zin van artikel 15 W. Venn.) voorziet de regering een tarief van 20% op de eerste schijf van 100.000 EUR. De crisisbijdrage die bovenop het basistarief is verschuldigd, daalt vanaf 2018 naar 2% (i.p.v. 3%) en wordt uiteindelijk vanaf 2020 afgeschaft.

MINIMUMBELASTING

Er komt een minimumbelasting van 7,5% voor ondernemingen met een winst van meer dan 1 miljoen EUR. Ondernemingen die meer dan 1 miljoen EUR winst genereren, moeten er rekening mee houden dat de korf van fiscale aftrekken boven dit bedrag nog slechts voor 70% aftrekbaar is. De aftrek van vorige verliezen is een voorbeeld van zo'n beperking. Met uitzondering voor starters. Hun overgedragen verliezen worden gedurende de eerste vier boekjaren niet onderworpen aan de aftrekbeperking.

NAAR 100% DBI-AFTREK

De DBI-aftrek (aftrek Definitief Belaste Inkomsten) kan voortaan voor 100% worden toegepast. Vroeger was dat 95%.

HERZIENING VAN DE NOTIONELE INTRESTAFTREK

Het regime van de notionele intrestaftrek wordt niet langer berekend op het eigen vermogen van het voorgaande jaar. De aftrek geldt enkel nog voor de gemiddelde aangroei van het kapitaal van de laatste vijf jaar.

BIJZONDERE AANSLAG 10%

Elke vennootschap die geen of onvoldoende bezoldiging uitkeert aan ten minste één bedrijfsleider, is voortaan onderworpen aan een bijzondere aanslag van 10% op het te weinig uitgekeerde bedrag. Deze minimumbezoldiging bedraagt 45.000 EUR. Is de bezoldiging lager dan dit bedrag, dan moet die minstens gelijk zijn aan het belastbaar resultaat van de vennootschap. Startende vennootschappen (opgericht binnen de vier jaar te rekenen vanaf 1 januari van het aanslagjaar) zijn uitgesloten van deze bijzondere aanslag.

DOE DE GROTE ZOMERAKKOORDTEST VOOR ONDERNEMERS

Deze test houdt rekening met de persoonlijke karakteristieken van u en uw vennootschap, en geeft op basis daarvan aan wat de gevolgen ervan zijn... uitgedrukt in risico's, opportuniteiten én cijfers!

U krijgt antwoorden op o.a. volgende vragen:

- Is het zinvol om een bijkomend loon op te nemen?
- Wanneer is het verstandig om te investeren?
- Moet ik beleggen in aandelen binnen of buiten de vennootschap?
- Wat is de meerkost op mijn wagenpark?
- ...

Met de grote zomerakkoordtest helpt BDO u de beslissingen te nemen die u een voordeel opleveren. Lees er alles over op onze website en vul ons contactformulier in voor verdere opvolging of neem persoonlijk contact op met uw vertrouwd aanspreekpunt binnen BDO.
www.bdo.be : klik op 'Doe de test'

"Minimale belastbare grondslag na controle."

MEERWAARDEN OP AANDELEN

Om te vereenvoudigen wordt het belastingtarief van 0,412% op meerwaarden op aandelen voor grote vennootschappen vanaf 2018 afgeschaft. De meerwaarden op aandelen worden hierdoor opnieuw volledig vrijgesteld van vennootschapsbelasting. Maar naar analogie met de voorwaarden voor de DBI-aftrek (Definitief Belaste Inkomsten) geldt dat slechts als de participatie gedurende meer dan één jaar minstens 10% bedraagt of de aanschaffingswaarde minstens 2.500.000 EUR.

INSCHAKELINGSBEDRIJVEN

Inschakelingsbedrijven genoten vroeger van een dubbele belastingvrijstelling. Vennootschappen die tewerkstellings- en beroepsoverstappremies ontvangen, werden hierop niet belast. Waren ze bovendien erkend als inschakelingsbedrijf, dan werd hun winst ook vrijgesteld. Die dubbele vrijstelling en de algemene winstvrijstelling worden voortaan beperkt.

VOORUITBETAALDE KOSTEN: FISCAAL MATCHINGPRINCIPE

Het boekhoudkundig matchingprincipe werkt voortaan ook fiscaal door. Hiermee komt een einde aan de klassieke (eindejaars) planningstechniek, waarbij kosten die boekhoudkundig aan het volgende boekjaar moeten worden verbonden, in het lopende boekjaar al als beroepskost worden afgetrokken. Een gekend voorbeeld is de vooruitbetaling van huur. Door een fiscaal matchingprincipe in te voeren in de vennootschapsbelasting, worden kosten verbonden aan activiteiten of inkomsten van het volgende boekjaar ook pas aftrekbaar in dat volgende boekjaar.

BEPERKING VOORZIENINGEN EN KOSTEN

De vrijstelling voor een aangelegde voorziening voor risico's of kosten zal voortaan slechts behouden kunnen blijven op voorwaarde dat ze voortvloeit uit een op balansdatum bestaande contractuele, wettelijke of reglementaire verplichting. Zo kunnen voorzieningen voor 'contractuele verplichtingen inzake garantie' of 'ontslaguitkeringen na betekening van het ontslag' of 'werkloosheid met bedrijfstoeslag' blijvend worden vrijgesteld. De aangelegde voorzieningen voor herstellingen en groot onderhoud worden echter niet langer vrijgesteld.

TAXATIE HERBELEGGINGSMEERWAARDEN EN VOORZIENINGEN

Voor de herbeleggingsmeerwaarden ontmoedigt de regering, net als bij de voorzieningen, het anticiperen op een tariefverlaging onder het stelsel van de gespreide taxatie. De herbeleggingsmeerwaarden die worden belast omdat ze niet worden herbelegd binnen de wettelijk voorziene voorwaarden en termijn, of de meerwaarden die spontaan belastbaar worden gesteld vóór het verstrijken van de herbeleggingstermijn, worden voortaan belast tegen het tarief dat van toepassing was op het moment dat de meerwaarden werden gerealiseerd. Bovendien worden in geval van spontane belastbaarstelling voortaan nalatigheidsintresten aangerekend.

ROERENDE VOORHEFFING OP KAPITAALVERMINDERINGEN

Kapitaalverminderingen konden vroeger volledig worden toegerekend op het fiscaal gestort kapitaal. Mits aan enkele voorwaarden werd voldaan, kon dat volledig vrij van belasting. Voortaan worden kapitaalverminderingen onderworpen aan de roerende voorheffing in verhouding tot het aandeel van de nog aanwezige belaste reserves in het gestort kapitaal, verhoogd met de belaste reserves. Dat komt neer op een opdeling pro rata.

EENMALIGE INVESTERINGSAFTREK TIJDELIJK 20%

De eenmalige investeringsaftrek wordt voor 2018 en 2019 opgetrokken van 8% naar 20% voor kmo's en eenmanszaken. Die tijdelijke maatregel geldt voor vaste activa verkregen of tot stand gebracht in de periode tussen 1 januari 2018 en 31 december 2019.

VRIJSTELLING DOORSTORTING BEDRIJFSVOORHEFFING

De vrijstelling doorstorting bedrijfsvoorheffing die geldt voor medewerkers uit wetenschappelijk onderzoek met een masterdiploma geldt voortaan ook voor houders van bepaalde bachelordiploma's. De vrijstelling bedraagt 40% voor 2018 en 2019. Vanaf 2020 bedraagt ze 80%.

VOORAFBETALINGEN

Om bedrijven te stimuleren om vooraf te betalen, verhoogt de basisrentevoet tot minimaal 3%. Aangezien de berekening van de vermeerdering blijft behouden (2,25 x basisrentevoet) komt dit concreet neer op een tarief van minimaal 6,75%.

AANGIFTEVERPLICHTING

Het niet indienen van de aangifte vennootschapsbelasting of belasting niet-inwoners-vennootschappen wordt zwaarder gesanctioneerd. De forfaitaire minimumwinst van 19.000 EUR wordt gefaseerd verhoogd naar 34.000 EUR (vanaf 2018) en 40.000 EUR (vanaf 2020). Het bedrag zal ook worden geïndexeerd.

MINIMALE BELASTBARE GRONDSLAG NA CONTROLE

Er worden geen fiscale aftrekken (met uitzondering van de DBI-aftrek van het jaar zelf) meer toegestaan op de verhogingen van de belastbare grondslag die gevestigd worden naar aanleiding van een fiscale controle. Die regeling zal slechts van toepassing zijn als de fiscus effectief een belastingverhoging van ten minste 10% toepast.

MORATORIUM- EN NALATIGHEIDSINTRESTEN

Nalatigheidsintresten worden voortaan verhoogd tot een jaarlijkse rentevoet van 4% (dat tevens als minimumpercentage geldt) en zullen altijd 2% hoger zijn dan de moratoriumintresten. ■

VRAGEN OVER DE HERVORMING VAN DE VENNOOTSCHAPSBELASTING?
Neem contact op met onze specialisten Tax:
tax@bdo.be

LEGAL

HET ZOMERAKKOORD CONCRETE SOCIALE MAATREGELEN 2018

Het Zomerakkoord van de federale regering kondigde hervormingen aan om de tewerkstelling te bevorderen. Die werden intussen vertaald in concrete maatregelen enerzijds in een Programmawet gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 29 december 2017 en anderzijds in een wetsontwerp dat op het moment van de redactie van deze bijdrage nog ter discussie ligt in de Kamer van Volksvertegenwoordigers. Een kort overzicht.

Auteurs: Saskia Lombaerts, Senior Advisor Legal en Sita Vanbinst, Senior Legal

'PROEFPERIODE' OPNIEUW INGEVOERD

Het eenheidsstatuut voerde in 2014 voor alle werknemers vaste opzeggingstermijnen in, gekoppeld aan de anciënniteit. Tegelijkertijd werd de proefperiode afgeschaft. Deze afschaffing heeft als gevolg dat de opzeggingstermijnen tijdens de eerste 6 maanden van de tewerkstelling over het algemeen langer zijn geworden. Daar schroeft de regering nu de impact terug door kortere opzeggingstermijnen te voorzien bij ontslag door de werkgever tijdens de eerste zes maanden van de tewerkstelling:

Anciënniteit	< 1 maand	< 2 m	< 3 m	< 4 m	< 5 m	< 6 m
Vandaag	2 weken	2 w	2 w	4 w	4 w	4 w
Hervorming	1 week	1 w	1 w	3 w	4 w	5 w

De nieuwe regels zouden in werking treden vanaf de eerste dag van de tweede maand volgend op de publicatie in het Belgische Staatsblad. Als de wetswijziging gepubliceerd wordt in maart 2018 dan gelden de kortere opzeggingstermijnen voor de ontslagen betekend aan de werknemer vanaf 1 mei 2018.

WINSTPREMIE

Met de winstpremie kan de werkgever een specifieke individuele winstdeelname toekennen met een gunstige fiscale en RSZ-behandeling. Op die manier kan tot 30% van de totale loonmassa worden toegekend zonder dat zo’n premie in rekening wordt gebracht bij de beoordeling van het al dan niet overschrijden van de wettelijke loonnorm. De winstpremie kan voor de eerste keer worden uitgekeerd vanaf 1 januari 2018 op basis van de winst van het boekjaar met afsluitdatum ten vroegste op 30 september 2017.

VERALGEMENING UITZENDARBEID

De regering beoogt dat uitzendarbeid in 2018 toegelaten wordt in alle privésectoren, alsook voor bepaalde gevallen in de publieke sector.

FLEXI-JOBS

Vanaf 1 januari 2018 wordt het uitoefenen van flexi-jobs, initieel enkel ingevoerd in de horecasector, ook mogelijk in de volgende sectoren: PC 118 (industriële broodbakkerijen), PC 119 (voeding), PC 201 (zelfstandige kleinhandel), PC 202 (voeding), PC 202.01 (middelgrote levensmiddelbedrijven), PC 302 (hotel), PC 311 (grote kleinhandelszaken), PC 312 (warenhuizen) en PC 314 (kapper en schoonheidszorgen). Bovendien wordt het mogelijk om gepensioneerden en uitzendkrachten in die sectoren tewerk te stellen in het flexi-jobstatuut.

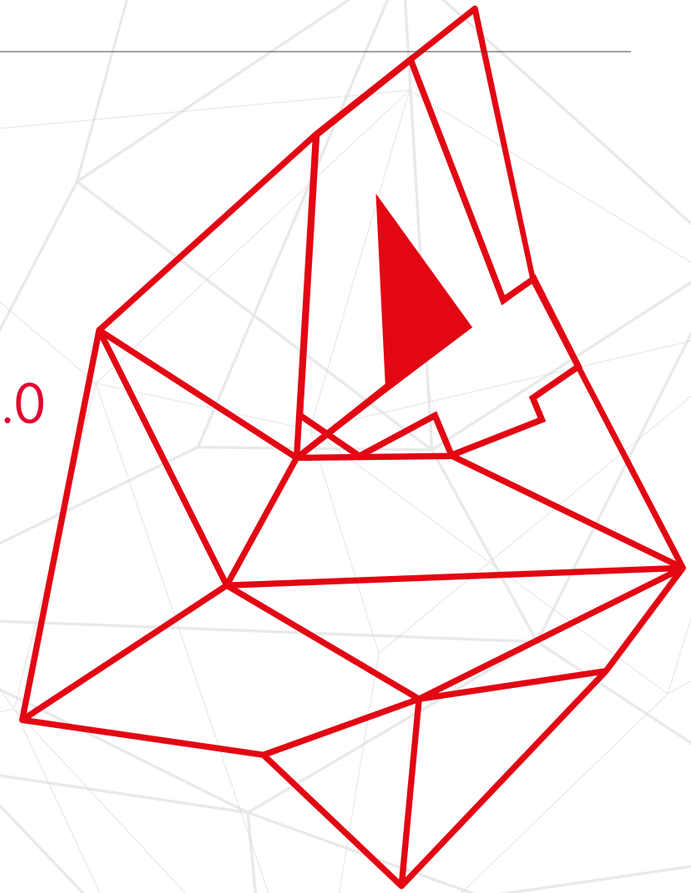
AANMOEDIGING STARTERSBANEN

Vanaf 1 juli 2018 zou het voor de werkgever goedkoper worden om jonge werknemers (tussen de leeftijd van 18 tot en met 21 jaar) zonder werkervaring tewerk te stellen. De werkgever kan die werknemers een brutoloon betalen dat tot 18% lager ligt dan het minimumloon. De werkgever betaalt deze jongeren een forfaitaire toeslag vrij van RSZ en bedrijfsvoorheffing waardoor het nettoloon voor de werknemer gelijk blijft. De werkgever betaalt de toeslag, maar kan die in mindering brengen van de door te storten bedrijfsvoorheffing. Op die manier wil de overheid werkgevers stimuleren om jeugdige werknemers in dienst te nemen zodat die doelgroep gemakkelijker integreert in de arbeidsmarkt.

ACTIEF HOUDEN (OUDERE) WERKNEMERS

Om werknemers tot aan de wettelijke pensioenleeftijd aan het werk te houden, wil de wetgever via nieuwe maatregelen oudere werknemers actief houden. Zo zal de werkgever vanaf 1 januari 2018 een aanvullende sociale bijdrage moeten betalen wanneer hij een werknemer volledig vrijstelt van prestaties. ■

VRAGEN OVER DE SOCIALE MAATREGELEN UIT HET ZOMERAKKOORD?
Neem contact op met onze specialisten Legal:
legal@bdo.be



BUSINESS 4.0

KEYNOTES

ONDERNEMEN IN DE VIERDE DIMENSIE

Auteur: Ann Celis, Communications Director

De voorbije tweehonderd jaar maakte de industrie verschillende grote sprongen. Vandaag zijn de superefficiënte ‘smart factories’ van Industrie 4.0 – waarbij alle processen dankzij het internet der dingen (Internet of Things) draadloos met alles en iedereen in netwerk staan – hippe realiteit.

De snelheid van de digitale revolutie zet de bedrijven onder steeds meer druk om ook in andere schakels van de businessketen (HR, legal, customer service, R&D, ...) zichzelf opnieuw uit te vinden. Industrie 4.0 wordt met andere woorden Business 4.0 of nog: ondernemen in de vierde dimensie. “Voor BDO is dat niet anders”, zegt CEO Hans Wilmots. “Het is zoeken naar het relevante evenwicht tussen opportuniteiten en risico’s. Met één doel voor ogen: de cliënten beter dienen door ze centraal te stellen in alle ins en outs.” *(lees het artikel over onze digitale transformatie op p. 26).*

‘Business 4.0’ vormt de kern van het thema van de nieuwe ‘Keynotes’, de publicatie van BDO in partnership met het Verbond van Belgische Ondernemingen en ING België. U leest het goed, niet ‘Industry 4.0’. We verruimen het blikveld en kijken hoe het internet der dingen de optimalisatie en digitale transformatie uitzaait van de fabrieksvloer naar de andere schakels in de businessketen. Van bedrijfsplanning, ontwerp en ontwikkeling over productie en toeleveringsketen tot verkoop en services.

We zochten en vonden Belgische bedrijven die pionieren in een schakel binnen hun waardeketen. Ondernemingen die zichzelf fundamenteel durven heruitvinden. Of die wanneer het schip keren niet meer mogelijk is een zodiac neerlaten en talentvolle mensen een structuur bieden waarbinnen ze echt vernieuwend kunnen ondernemen. ■

WE LANCEREN DE NIEUWE KEYNOTES BEGIN MAART 2018
De publicatie wordt gevolgd door een reeks televisiereportages op Kanaal Z/Canal Z.
We houden u op de hoogte.

PARTNERSHIP NEWS

FISCALE KENNIS LOONT BDO EN CONNECTOR LANCEREN IFRS-SERVICE VOOR FLEETMARKT

Fleetmanagers zijn geen belastingdeskundigen. Waardoor ze onbewust vaak meer kosten maken dan nodig, ondoeltreffend anticiperen op de nieuwe regels of niet compliant zijn. Om beter advies te kunnen bieden, schakelt Connector (een expertisecentrum voor de fleetsector) wereldwijd de fiscale knowhow en ervaring in van BDO.

Auteur: Erwin Boumans, Partner Tax

FLEETBEHEER WORDT COMPLEXER

BDO kent de autosector en werkt al jaren wereldwijd mee aan belastinggidsen toegespitst op autofiscaliteit. Daarnaast stellen we onze kennis ter beschikking van fleetmanagers. Een fleetprofessional moet immers niet alleen zijn wagenpark operationeel beheren, hij of zij moet ook steeds complexere financiële, fiscale en juridische kwesties afhandelen, waarvan de regels bovendien verschillen van land tot land. Want, hoe vaak gebeurt het niet dat veranderingen die fleetmanagers doorvoeren aanleiding geven tot onverwachte neveneffecten, zoals een toenemende belastingdruk binnen de Total Cost of Ownership (TCO)?

Daarnaast wordt de fleetmanager geconfronteerd met nieuwe regels inzake mobiliteit. De opkomst van het mobiliteitsbudget als alternatief voor de klassieke bedrijfsauto doet vragen rijzen over directe en indirecte belastingen voor zowel onderneming als werknemer. De bredere verspreiding van zuinige en milieuvriendelijke motoren zal wellicht een positief effect hebben op de emissiegerelateerde belastingen. Anderzijds is de kans groot dat de overheid dat inkomstenverlies zal compenseren met nieuwe types belastingen. Aan de fleetmanager om op al die veranderingen te anticiperen en bijvoorbeeld de nieuwe belastingen zo snel als mogelijk op te nemen in de Total Cost of Use (TCU) om zo de juiste aanbevelingen te kunnen doen voor zijn/haar wagenparkbeheer.

FLEETMANAGER KRIJGT FISCAAL ADVIES

Connector is een centraal aanspreekpunt voor allesomvattend advies over wagenparken, een gemeenschap van fleetdeskundigen die via lokale vertegenwoordiging wereldwijde en functieoverschrijdende expertise ter beschikking stelt van de sector. “Fleetmanagers zijn geen belastingdeskundigen”, zegt Yves Helven, directeur van Connector. “Vandaag de dag moeten ze gespecialiseerd advies zoeken, maar vaak zetten ze die stap niet. Jammer, want het creëert waarde en biedt een hogere return on investment. Fleetmanagers focussen op de toeleveringsketen, de traditionele TCO van het wagenpark en de modellenkeuze om hun besparingsdoelstellingen te bereiken. Aan ons om hen op het potentieel van belastingadvies te wijzen. Op ondernemingsniveau bevordert het immers de compliance en bespaart het kosten.”

Erwin Boumans

Een fleetprofessional moet zijn wagenpark operationeel beheren en tegelijk rekening houden met complexe financiële, fiscale en juridische kwesties.

“De fleetmanager zoekt te weinig gespecialiseerd fiscaal advies met alle risico’s van dien.”

BDO EN CONNECTOR LANCEREN IFRS-SERVICE

Daarom bundelt Connector zijn krachten met BDO. De integratie van een grote wereldwijde (fiscale) speler in het Connector-netwerk brengt fiscale knowhow binnen het bereik van de fleetmanagers. En maakt het mogelijk projecten te benaderen vanuit verschillende invalshoeken: belastingen, projectbeheer, techniek en verzekering. Voor BDO past het partnership met Connector binnen zijn organische evolutie en groei. “Connector voldoet aan verschillende vereisten”, stelt Erwin Boumans, Tax Partner bij BDO Belgium. “De community heeft een mondiaal bereik maar gebruikt lokale expertise. Dat is ook de kracht van BDO.”

Momenteel baart vooral het gebrek aan inzicht in de gevolgen van de IFRS-normen (International Financial Reporting Standards) zorgen. “BDO moet dat thema op de agenda plaatsen, liefst helemaal bovenaan”, benadrukt Boumans. “Onwetendheid over de gevolgen van de veranderingen in de boekhouding voor bedrijfswagens kan leiden tot een ondoeltreffende fleetstrategie, met alle nefaste gevolgen van dien voor de TCO van het wagenpark en de geloofwaardigheid van de fleetmanager.” In januari lanceerden Connector en BDO een fleetspecifieke dienst rond IFRS met content en berekeningen die aansluiten bij de concrete marktbehoeften. ■

KUNNEN WE U HELPEN BIJ HET FISCALE BEHEER VAN UW WAGENPARK?
Neem contact op met Erwin Boumans:
erwin.boumans@bdo.be

FAQ

FISCAAL REGIME INVESTERINGEN ONDERZOEK & ONTWIKKELING WAT EN HOE?

Ook na de fiscale hervorming worden investeringen in innovatie aangemoedigd. Te vaak worden die fiscale gunstmaatregelen echter onvoldoende benut. Of ze kunnen niet worden toegepast omdat de formaliteiten niet (tijdig) werden nageleefd. Komt uw vennootschap trouwens in aanmerking? Zo ja, welke formaliteiten moet u dan vervullen?

Auteurs: Dirk Vandendaele, Partner Accountancy en Liesbeth Debusschere, Supervisor Tax

WELKE FISCALE STIMULI ZIJN ER OP VLAK VAN INNOVATIE?

Hoe worden O&O-kosten boekhoudkundig verwerkt?

In uitvoering van de hervorming van de boekhoudwetgeving kunt u onderzoekskosten vanaf 1 januari 2016 niet langer activeren. Als kosten van onderzoek omschrijft de Commissie van Boekhoudkundige Normen 'de originele, systematisch uitgevoerde werkzaamheden, in de hoop inzicht te verkrijgen en nieuwe wetenschappelijke of technische kennis te verwerven'. Onderzoekskosten geactiveerd per einde 2015 mag u echter verder afschrijven.

Eénmaal in de ontwikkelingsfase kunt u de kosten wel activeren. De afschrijvingstermijn verloopt over de gebruiksduur tenzij die niet met zekerheid kan worden geraamd. In dat laatste geval schrijft u de ontwikkelingskosten af over een periode van hoogstens tien jaar (en minstens vijf jaar).

Wat zijn de voorwaarden om te genieten van de innovatie-aftrek?

U kunt de innovatie-aftrek toepassen vanaf het moment van de aanvraag van het intellectuele eigendomsrecht. Het volstaat om het formulier 275-INNO bij de aangifte toe te voegen. Naast octrooien komt ook auteursrechtelijk beschermde software in aanmerking. U kunt ook vooraf een beslissing aanvragen bij de rulingcommissie als er onduidelijkheid bestaat over de toepassing van de aftrek.

> "De hervorming van de vennootschapsbelasting heeft enkel invloed op de overgedragen innovatie-aftrek."

Wat zijn de voorwaarden om de vrijstelling doorstorting BV?

Vanaf 1 januari 2018 is er een uitbreiding van de vrijstelling naar bepaalde bachelorsdiploma's, zoals industrieel ingenieur. De vrijstelling doorstorting van BV bedraagt momenteel 40%, maar wordt verhoogd tot 80% vanaf 1 januari 2020 (zoals reeds van toepassing bij masters). Het totaal van de vrijstelling doorstorting van BV voor bachelors mag maximum 25% bedragen van de aangevraagde vrijstelling doorstorting voor onderzoekers met een masterdiploma. Die grens wordt opgetrokken tot 50% voor kleine vennootschappen.

Wat is de impact van het Zomerakkoord op de innovatie-aftrek?

De hervorming van de vennootschapsbelasting heeft enkel invloed op de overgedragen aftrek. Door het invoeren van een minimumwinstbelasting vanaf aanslagjaar 2019 wordt de aftrek van bepaalde fiscale aftrekken (waaronder de overgedragen innovatie-aftrek) beperkt tot 1 miljoen EUR verhoogd met 70% op het belastbaar saldo na de investeringsaftrek.

Welke formaliteiten moet u naleven om de verhoogde investeringsaftrek of het belastingkrediet te kunnen toepassen?

De verhoogde investeringsaftrek bedraagt 13,5% voor octrooien, energiebesparende investeringen en milieuvriendelijke investeringen in O&O. Het belastingkrediet heeft dezelfde fiscale impact, maar is terugbetaalbaar na vijf aanslagjaren. U moet de bijlage 275U invullen en een opgave bijhouden. Voor energiebesparende investeringen en investeringen in O&O moet u een attest aanvragen (binnen drie maanden na afsluiting boekjaar) bij de bevoegde Gewestelijke instantie.

Wanneer kunt u de gewone investeringsaftrek toepassen?

De gewone investeringsaftrek wordt verhoogd tot 20% in 2018 en 2019. Die aftrek is er voor kleine vennootschappen, eenmanszaken en vrije beroepen, maar mag niet gecombineerd worden met de notionele interestaftrek. Een overschot kan enkel worden benut in het eerstvolgende boekjaar. U moet de bijlage 276U (natuurlijke personen) of 275U (vennootschappen) bij de aangifte voegen. Daarnaast moet u een opgave met aanschaffingsdatum en –prijs en de verwachte levensduur per actief bijhouden.

Wat is de impact van het Zomerakkoord op de investeringsaftrek?

U kunt de investeringsaftrek sneller effectief benutten omdat ze na de hervorming wordt afgetrokken vóórdat de overgedragen verliezen worden aangesproken.

Wat zijn de voorwaarden om de vrijstelling doorstorting van bedrijfsvoorheffing (BV) toe te passen?

Alle onderzoeksprojecten en -programma's moet u aanmelden bij BELSPO. Onderzoekers (andere dan tewerkgesteld bij universiteiten, erkende wetenschappelijke inrichtingen, 'young innovative companies', ...) moeten minstens over een erkend masterdiploma beschikken. U moet ook een tijdsregistratie bijhouden.

Geen investeringsaftrek meer voor O&O-kosten ... of toch?

A priori zouden ondernemingen door het verplicht in kost nemen van onderzoekskosten hierdoor niet langer kunnen genieten van een investeringsaftrek/belastingkrediet. Om van die fiscale gunstmaatregelen gebruik te kunnen maken, schrijft het fiscale wetboek immers voor dat het gaat om activa die afschrijfbaar moeten zijn. Om aan die nadelige fiscale gevolgen te verhelpen, voorziet het KB van 18 december 2015 dat '... ondernemingen deze kosten nog steeds kunnen activeren voor zover deze kosten onmiddellijk voor het geheel worden afgeschreven in één en hetzelfde boekjaar. In voorkomend geval kunnen de ondernemingen de betrokken kosten via een afschrijvingsexcedent in de belastingaangifte behandelen'.

DE RELEVANTE FISCALE STIMULI OP EEN RIJ:

1. INNOVATIE-AFTREK: 85% VAN DE NETTO-INKOMSTEN UIT BEPAALDE INTELLECTUELE EIGENDOMSRECHTEN KUNNEN WORDEN VRIJGESTELD
2. INVESTERINGSAFTREK
3. BELASTINGKREDIET VOOR OCTROOIEN EN INVESTERINGEN IN ONDERZOEK EN ONTWIKKELING (O&O)
4. GEWESTELIJKE PREMIES ONTVANGEN ALS STEUN AAN O&O ZIJN VRIJGESTELD
5. VRIJSTELLING OM 80% VAN DE VERSCHULDIGDE BEDRIJFSVOORHEFFING (BV) OP DE LONEN VAN ONDERZOEKERS DOOR TE STORTEN
6. BIJZONDER FISCAAL STATUUT VOOR BUITENLANDSE ONDERZOEKERS EN KADERLEDEN

VRAGEN?
Neem contact op met onze specialisten van Tax en Accountancy: tax@bdo.be of accountancy@bdo.be

AUDIT

HOE SCOORT DE INTERNE CONTROLE-OMGEVING VAN UW LOKAAL BESTUUR?

Het zijn uitdagende tijden voor de publieke sector. Gemeenten fuseren, de burger wil 'instant' efficiënte dienstverlening en de publieke opinie eist maximale transparantie. Dat alles kan niet zonder een betrouwbare overheidsboekhouding die op een onafhankelijke manier wordt gecontroleerd. Een verplichting die ook Europa oplegt. De 'Quick-Scan' meet hoe goed (of minder goed) uw lokaal bestuur scoort op het vlak van 'interne controle'-principes en deugdelijk bestuur. Daarna is het aan u.

Auteurs: Gert Maris, Partner Audit en Bert Gijsels, Partner Public Sector

De publieke sector professionaliseert en evolueert naar een eigentijdse speler in een almaar complexere en digitale samenleving. Dat is niet altijd even gemakkelijk. Bovendien stelt ook Europa zijn eisen. Zo moeten alle besturen, tot en met het lokale niveau, beschikken over een betrouwbare overheidsboekhouding die intern wordt gecontroleerd én door een onafhankelijke instantie wordt doorgelicht. Worden de jaarrekeningen dan vandaag nog niet gecontroleerd? Toch wel, maar niet door externe auditors, zoals rekenkamers en bedrijfsrevisoren. Op vraag van het ICCI (het Informatiecentrum voor het Bedrijfsrevisoraat) ontwikkelde BDO een tool, de Quick-Scan, waarmee uw lokaal bestuur snel, gemakkelijk en accuraat de maturiteit van zijn 'interne controle'-omgeving kan screenen en evalueren. En dat van zijn OCMW, autonome bedrijven enz.

WAT MEET DE QUICK-SCAN?

Voor alle duidelijkheid, de Quick-Scan velt geen oordeel, maar is een fotoopname van het maturiteitsniveau van de 'interne controle'-omgeving. De tool is opgebouwd op basis van internationaal erkende methodologieën, aangevuld met best practices. En even belangrijk, hij is aangepast aan de cultuur en context van een overheidsinstelling (niet van een privébedrijf). Anders gezegd, we spreken dezelfde taal en kennen en begrijpen uw omgeving. Trouwens, niet elke bedrijfsrevisor mag zomaar de Quick-Scan uitvoeren. Hij of zij moet eerst een opleiding volgen bij het ICCI.

Vier thema's staan centraal in de diagnose:

1. de conformiteit (compliance) met het wettelijk kader
2. de 'interne controle'-beheersmaatregelen gericht op de productie van financiële staten
3. de maatregelen om fraude te voorkomen
4. de kwaliteit van de financiële rapportering

Het uitgangspunt van de evaluatie is het risico. We gaan dus voor elk thema na in welke mate uw bestuur maatregelen neemt om de risico's tot een aanvaardbaar niveau te beperken.

Een voorbeeld bij elk thema

1. **Risico compliance:** de wetgeving overheidsopdrachten werd niet gevolgd bij de aankopen.
2. **Risico interne controle:** dezelfde persoon handelt zowel de inhoudelijke, boekhoudkundige als thesauriële dossiers af.
3. **Risico fraudepreventie:** iedereen binnen de organisatie kan offertes maken en bestellingen plaatsen.
4. **Risico financiële rapportering:** verbintenissen met financiële weerslag, schulden, voorzieningen, … worden niet systematisch geregistreerd.

QUICK-SCAN IN VIER STAPPEN

De scan hebben we ontworpen in nauw overleg met enkele gemeentebesturen, de toezichthoudende overheden op de lokale besturen van de drie Gewesten en andere relevante stakeholders.

Hij telt vier stappen:

1. **Zelfevaluatie**
   Het bestuur doet een zelfevaluatie aan de hand van gesloten vragen.
2. **Analyse**
   De externe revisor analyseert de antwoorden en geeft een score (van sterk tot kritiek).
3. **Feedback**
   Lokaal bestuur en revisor bespreken samen de scores.
4. **Evaluatie**
   De revisor stelt een evaluatierapport op en geeft adviezen tot verbetering.

WAT NA DE QUICK-SCAN?

De score van de Quick-Scan maakt het concrete risico bij elk thema tastbaar. Onze auditor krijgt zo een aantal handvaten waarmee hij u kan adviseren om de risico's beter te beheersen en de kwaliteit van de 'interne controle'-omgeving te versterken. Hij wordt daarbij ondersteund door een multidisciplinair team van 'Public Sector'-experten. Aan u om in functie van de prioriteiten en behoeften op die expertise een beroep te doen. De scan is (nog) geen verplichting, maar goed bestuur, betekent ook proactief bestuur. Toch? ■

> "De Quick-Scan is aangepast aan de cultuur en context van een overheidsinstelling."

FINANCIËLE WERKING

VOORBEELD SCORE 'FINANCIËLE WERKING'

Onderdeel	Score	Totaal	% score
Financiële werking	80,4	224	35,89%
Zelfevaluatie van de maturiteit van de interne controle omgeving	9	10	90,00%
Organigram (AV) Algemene controleomgeving	34	60	56,67%
Gestructureerde aanpak van de interne controle	45	85	52,94%
Werking van de financiële dienst	3,8	12	31,67%
Vaststellingen, opmerkingen en ingrepen van toezichthouder(s) in de laatste 3 jaar	-15	20	-75,00%
Integriteitszorg	12,6	37	34,05%

VOORDELEN VAN DE QUICK-SCAN

1. ONAFHANKELIJK EN NEUTRAAL
2. GESLOTEN VRAGEN
3. OP MAAT VAN DE SCHAAL VAN HET LOKAAL BESTUUR EN DE SPECIFIEKE REGELGEVING
4. NIET VERPLICHT, WEL TOEGEVOEGDE WAARDE
5. SNEL (5 TOT 10 MANDAGEN)
6. 1 AANSPREEKPUNT (VIA GEMEENTE-SECRETARIS)
7. FOLLOW-UP OP MAAT VAN PRIORITEITEN EN BEHOEFTEN

VRAGEN?
Neem contact op met onze experten van Audit: audit@bdo.be

ACCOUNTANCY

KOSTENBEHEERSING ALS DEEL VAN DE BEDRIJFSCULTUUR

Het structureel aanhouden van lage overheadkosten vormt een stevige basis voor de concurrentiekracht van een onderneming. Toch hebben veel besparingsplannen maar een tijdelijk effect en gaat na verloop van tijd de kostencarrousel weer lustig draaien. U vraagt zich af waarom? Maar bovenal hoe u dat jojo-effect kunt vermijden?

Auteur: Dirk Vandendaele, Partner Accountancy

CONTINUÏTEIT VS. PERIODICITEIT

Volgens de Japanse 'Kaizen'-filosofie maakt een onderneming vooruitgang door opeenvolgende kleine verbeteringen door te voeren. Dat is niet anders voor het kostenbeheer. Op een systematische manier doorlopend processen verbeteren en kosten besparen, is veel effectiever dan ad-hocbesparingen.

De praktijk leert echter dat kostenreductieprogramma's in bedrijven een beperkte levensduur hebben. Waardoor er voortdurend nieuwe besparingen worden gelanceerd. Dat werkt heel storend, vraagt veel inspanningen en kan het moreel van de werknemers aantasten. Vaak grijpt men naar kostenbesparingen omdat de omzet of marges onder druk staan, of om bij een fusie en overname snel synergievoordelen te realiseren. Op die manier wordt kostenbeheer een snelle oplossing voor een louter kortetermijnprobleem.

Wie zijn kosten echter systematisch wil drukken en onder controle houden, kiest beter voor een structureel besparingsbeleid en maakt kostenbeheersing deel van de bedrijfscultuur.

KWESTIE VAN ATTITUDE

Continuïteit is essentieel voor een structurele aanpak. Maar ook een ruimere kijk op alle processen die de kost bepalen of zelfs maar beïnvloeden. Kijk verder dan het enge beheer van de aankoopkosten, maar pak het beleid breed en procesmatig aan. De scope overstijgt de directe kosten en dekt ook (i) de strategische indirecte uitgaven (bijv. loonkosten), (ii) de operationele indirecte uitgaven (bijv. zakenreizen) en de investeringsuitgaven (bijv. machines en installaties).

De structurele aanpak steunt op duidelijke doelstellingen, identificeert alle bij de aankoopkosten betrokken partijen, kent verantwoordelijkheden toe en zoekt continue naar procesverbeteringen. Om zeker te zijn dat de kostenstructuur ook concurrentieel voordeel oplevert, is meten en benchmarken met andere bedrijven noodzakelijk. Niet vanzelfsprekend, maar een aantal dienstenbedrijven – waaronder BDO – beschikken op basis van eigen onderzoek, of uit gerichte opdrachten over relevante vergelijkingspunten.

STAPPENPLAN NAAR DUURZAAM KOSTENBEHEERMODEL

Hoe kunt u een structuur uitbouwen om op een duurzame manier en structureel kostenbesparingen te realiseren? Enkele richtsnoeren.

Ken uw kostenstructuur - ABC en OVA

Een goed inzicht en begrip van de drijvende kostenfactoren zijn fundamenteel voor een gerichte analyse van het kostenpatroon.

De 'Activity Based Costing'-methode (ABC) is uiterst geschikt om de werkelijke kost van een proces te duiden. Ze linkt de kosten aan de producten/diensten van het bedrijf. Anders gezegd, u zoekt de oorzaak-gevolgrelaties tussen de (indirecte) kosten en de kostendrager. Meer informatie over ABC leest u in het artikel 'Kostprijsberekening als beheersinstrument', TothePoint nr. 1, 2017 (www.bdo.be > zoek op 'publicaties' > 2thepoint 2017/1).

KOSTENREDUCTIE-PROGRAMMA'S

Er zijn drie kostenreductieprogramma's gangbaar:

1. **Tactische besparingen** zijn kortetermijnbesparingen die geen of weinig impact hebben op de bedrijfsorganisatie (bijv. klassieke afvloeiingen);
2. **Operationele besparingen** zijn het gevolg van het stroomlijnen van processen en bedrijfsstructuren;
3. **Strategische besparingen** vloeien voort uit een vernieuwd bedrijfsmodel waarbij kostenreductie wordt ingebed in de bedrijfscultuur.

Zoals bij alle belangrijke projecten hangt de slaagkans van het kostenreductieprogramma af van de steun van het management. Bovendien hangt de succesratio sterk af van de communicatie naar medewerkers en derden (bijv. aandeelhouders).

Eindproduct of dienst	Opties om kosten te besparen					
	Schrappen	Uitstellen	Verminderen kwaliteit	Verminder volume	Lagere frequentie	Vervangen
Rapport	✔		✔		✔	
Formulier			✔	✔	✔	
Analyse	✔		✔			✔
Advies		✔	✔	✔		
Beslissing	✔	✔				✔

Dirk Vandendaele

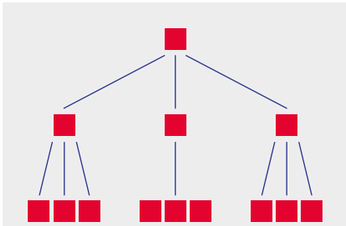
Goed inzicht en begrip van de drijvende kostenfactoren zijn fundamenteel voor een gerichte analyse van het kostenpatroon.

Aanvullend op ABC is de 'Overhead Value Analysis' (OVA). Die dwingt een bedrijf om kritisch te kijken naar alle overheadactiviteiten en de meerwaarde ervan te bepalen in relatie tot de kostprijs voor de (interne) afnemer. Zo krijgt u een totaalbeeld van de activiteiten met de bijbehorende opties.

De resultaten van de OVA-analyse kunt u verder gebruiken om de kostenallocatie te optimaliseren conform de ABC-methodiek. Wie regelmatig een OVA-analyse doet, kan duurzame strategische kostenvoordelen creeren. De praktijk toont dat soms tot 40% kosten kunnen worden bespaard op de indirecte overhead.

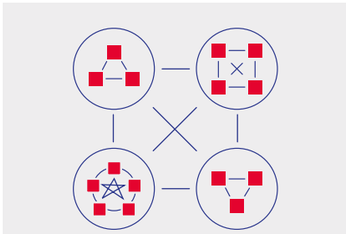
Kies het juiste organisatiemodel

Het organisatiemodel van een onderneming bepaalt mee hoe de overheadfuncties worden georganiseerd. Doorgaans worden vier organisatiemodellen gebruikt.



Gecentraliseerd model

In het **gecentraliseerd** model neemt het centraal management alle beslissingen. De operationele eenheden zijn vooral uitvoerders. Alle overheaddiensten worden hier nagenoeg centraal georganiseerd.



Organisch model

Het **organisch** model kent geen centrale managementstructuur. Het is veeleer een familie van vrij autonoom werkende bedrijfseenheden. Overheaddiensten worden ingevuld per bedrijfsentiteit.

"Biedt uw kostenstructuur (voldoende) concurrentievoordeel?"

Tussen die twee uitersten liggen nog twee andere modellen. Die komen het vaakst voor in de praktijk:

- in het **gecoördineerd model** neemt de centrale managementstructuur niet alle beslissingen, maar controleert ze vooral de naleving van de algemene strategie. Overheaddiensten worden hier hoofdzakelijk centraal ingericht;
- in tegenstelling tot het gecoördineerd model waakt in het **holistisch model** niemand over het geheel. Het bedrijf legt de verantwoordelijkheid bij het brede management om vanuit de bedrijfswaarden de missie te realiseren. In dat model wordt de overhead doorgaans decentraal opgezet, tenzij decentrale eenheden vragen voor een centrale organisatie.

Vooral het gecentraliseerd model biedt de beste kans op de grootste schaalvoordelen. Maar de centrale besluitvorming en het sterke formalisme, vertraagt en verstroeft het beslissingsproces. Daarom verkiezen veel bedrijven het gecoördineerd model. De goede combinatie van autonomie en doeltreffendheid stimuleert innovatie en ondernemerschap en leidt tot synergie-effecten omdat de meeste overheaddiensten centraal worden ingericht.

Schrap onnodig werk – procesoptimalisatie

Vaak blijven bepaalde routineuze taken die nauwelijks of geen waarde meer hebben, toch nog deel uitmaken van het proces. Wie echter kritisch alle processtappen in vraag blijft stellen, kan verrassende besparingen genereren. De frisse blik van een externe consultant, zoals BDO, kan het risico op routine doorbreken en een andere kijk bieden.

Routineuze taken die alsnog onmisbaar zijn, kunnen wellicht efficiënter worden uitgevoerd met de hulp van technologie. Vooral repetitieve en arbeidsintensieve stappen zijn vatbaar voor automatisering. Zo'n procesoptimalisatie bespaart niet alleen kosten en tijd, maar kan ook bijdragen tot een kwaliteitsverbetering van het product of dienst.

Focus op controleerbare kosten

Bij kostenbesparende projecten besteden bedrijven soms (te) weinig aandacht aan de controleerbare kosten. Ook al vertegenwoordigen die beheersbare kosten soms een aanzienlijk aandeel van de niet-productiekosten. Controleerbare kosten zijn die kosten waarop het management op korte termijn invloed kan hebben (bijv. kantoorbenodigdheden, externe onderhouds- of onthaaldiensten).

Stel dat een afdeling binnen uw bedrijf een beroep doet op een centrale IT-afdeling, dan zijn die kosten controleerbaar als ze worden doorgerekend in functie van het gemeten verbruik. De manager van die afdeling heeft dus controle over de toegewezen kosten. Vreemd dus dat dergelijke 'quick win'-kansen tot rationalisatie soms over het hoofd worden gezien.

Change management

Duurzaam kostenbeheer betekent ook dat departementen moeten samenwerken in die processen die de afdelingsgrenzen overschrijden. Zo'n ingrijpende transformatie kan enkel succes hebben als de nieuwe attitude stapsgewijs wordt ingevoerd (change management). Daarbij is het essentieel dat het verbeterplan door een zo hoog mogelijk niveau in het bedrijf wordt goedgekeurd en gedragen. Bovendien speelt sterk projectbeheer een sleutelrol.

BESLUIT: MINDER JOJO-EFFECTEN IN HET KOSTENPATROON

'Best in class'-bedrijven kiezen niet voor besparingsgolven, maar slagen erin om blijvende kostenbesparingen te realiseren dankzij een duurzaam kostenbeheer. Het succes hangt af van de mate waarin de procurementafdeling de kostenverantwoordelijkheden deelt met andere afdelingen en de bedrijfsprocessen die de kosten drijven, continu worden gemonitord en bijgestuurd.

Die strategie leidt tot een waardegedreven organisatie waar u het 'verbruik' nodig voor de output kan optimaliseren. Daarbij neemt u alle kostenposten in het vizier, zorgt u voor een regelmatige benchmarking, kijkt u voortdurend waar onnodige activiteiten kunnen worden geschrapt en zorgt u voor een zichtbaar engagement van het management en een 'change management'-cultuur. ■

VRAGEN OVER EEN EFFICIËNT KOSTENBEHEERBELEID?
Neem contact op met onze experten Accountancy: accountancy@bdo.be

INTERNATIONAL CORPORATE TAX

NAAR EEN WERELDWIJD FISCAAL ETHISCH TIJDPERK

V.l.n.r. Olivier Michiels, Liesbeth Broeckx, Hubert Hellraeth, Werner Lapage, Patrick Mathieu, Luc Vanwalleghem, Paul Ampe

Internationaal zakendoen biedt fantastische opportuniteiten voor een bedrijf. Maar het betekent ook dat u compliant moet zijn met verschillende fiscale spelregels. Vandaag worden die spelregels grondig door elkaar geschud. Agressieve fiscale optimalisatie wordt niet langer getolereerd. Transparantie en fiscaal ethisch handelen staan centraal. Wat betekent die omwenteling concreet voor uw organisatie en hoe anticipeert u op de fiscale uitdagingen van morgen?

Auteur: Oliver Michiels, Senior Manager Tax

VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN NAAR FISCAAL ETHISCH HANDELEN

Volgens de ISO-norm 26000 is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) de verantwoordelijkheid van een organisatie voor de impact van haar besluiten en activiteiten op de maatschappij en het milieu door transparant en ethisch gedrag. En dat vertaalt zich ook in de (internationale) fiscaliteit. Transparantie en fiscaal ethisch handelen, worden de nieuwe norm. Hoewel er wettelijk gezien weinig in te brengen is tegen de meeste fiscale constructies van bedrijven, aanvaardt de maatschappij niet langer dat ondernemers de grenzen van de (agressieve) belastingoptimalisatie – de zogenaamde schadelijke belastingpraktijken – opzoeken en de fiscale concurrentiestrijd tussen diverse landen maximaal benutten.

U kunt het eens of oneens zijn met die visie, maar anno 2018 zijn fiscaal correct handelen in alle openheid en een billijke financiële bijdrage leveren - lees belastingen betalen – aan de economie van de landen waar waarde en winsten worden gegenereerd, de minimumstandaard. Wie zich niet aan die standaard houdt, ziet zijn naam misschien verschijnen in de volgende 'Paradise Papers'.

NIEUWE FISCALE SPELREGELS

Die nieuwe visie rond internationale (vennootschaps)fiscaliteit vindt onder druk van supranationale instellingen, zoals de OESO, VN, G20 en EU ook haar weg naar de nationale en internationale fiscale regels. Zo moeten de Europese lidstaten de zogenaamde Anti-tax Avoidance Directive I & II (ATAD) in hun nationale wetgeving omzetten, respectievelijk tegen 1 januari 2019 en 1 januari 2020 (uitstel mogelijk). De ATAD-richtlijnen viseren zowel schadelijke belastingpraktijken tussen lidstaten onderling (ATAD I) als in hun relaties met derde landen (ATAD II). De lidstaten mogen bij de omzetting zelf een aantal keuzes maken, wat de fiscale coherentie en harmonisatie binnen de EU uiteraard niet ten goede komt.

Het streven naar fiscale transparantie krijgt vorm in de diverse wijzigingen en initiatieven in het kader van fiscale rapportering, de uitwisseling van fiscale informatie en de samenwerking tussen fiscale overheden. Voorbeelden zijn:

- de automatische uitwisseling van voorafgaande grensoverschrijdende rulings en voorafgaande verrekenprijs-afspraken binnen de EU (sinds 1 januari 2017)
- de 'Country-by-Country reporting' met haar 'master file', 'local file' en landenrapporten
- de toetreding van diverse landen tot de multilaterale overeenkomst voor de automatische uitwisseling van (fiscale) informatie

COMPLEXE FISCALE BEGRIPPEN

De verandering heeft ook invloed op de lokale fiscale wetgeving. Denk aan de internationale fiscale maatregelen die in 2019/2020 zullen worden ingevoerd als onderdeel van de aangekondigde hervorming van de Belgische vennootschapsbelasting. Het gros van die bepalingen behelst de uitvoering van de OESO-rapporten inzake Base Erosion & Profit Shifting (BEPS) en van de ATAD-richtlijnen. Regels inzake 'controlled foreign corporations' en begrippen als 'hybride mismatches', 'hybride entiteit' worden zo deel van ons fiscaal stelstel. Ze mogen dan wel geschreven zijn met het oog op grote multinationals, elke Belgische belastingplichtige die internationaal actief is, zal de weerslag voelen van die nieuwe bepalingen op hun organisatie, vennootschapsstructuur en buitenlandse activiteiten.

INTERNATIONAAL (FISCAAL) LANDSCHAP VERANDERT

De uitdagingen voor zowel de grote als kleine bedrijven zijn talrijk. Bovendien worden ze versterkt door een aantal internationale tendensen, zoals:

- de belastinghervorming in de Verenigde Staten, die door de Amerikaanse minister van Financiën Steve Mnuchin de "grootste belastingverlaging en -hervorming in de geschiedenis van de Verenigde Staten" wordt genoemd. Die hervorming zal voelbaar zijn (in positieve en negatieve zin) niet alleen bij Amerikaanse (dochter)ondernemingen maar ook bij Belgische dochterondernemingen van Amerikaanse bedrijven.
- de fiscale gevolgen van de brexit en hoe het Verenigd Koninkrijk enerzijds haar herwonnen fiscale autonomie zal gebruiken om buitenlandse investeerders aan te trekken. En anderzijds zal proberen om haar aanspraak op specifieke EU-voordelen (ook fiscaal) te behouden.
- onze buurlanden die één voor één overwegen om het tarief van de vennootschapsbelasting verder te drukken. Zo bekijken Nederland en Frankrijk een daling tot respectievelijk 21% en 25%. Het VK streeft naar 17% vanaf 2020. En wil zelfs tot (onder) 15% gaan aldus de niet mis te verstane boodschap van de Britse premier May om zo potentiële investeerders post-brexit aan te trekken.

IMPACT OP UW ORGANISATIE

Het is geen sinecure om enerzijds het hoofd te bieden aan al die uitdagingen en om hun risico's, kosten en administratie te beheersen. En om anderzijds maximaal gebruik te maken van de geboden opportuniteiten zodat de fiscale druk op uw bedrijfsresultaat beheersbaar blijft – niemand betaalt graag te veel belastingen. Een duurzame fiscale strategie die naadloos aansluit bij de vooropgestelde bedrijfsstrategie en stoelt op economische substantie is daarbij onontbeerlijk. ■

BENT U KLAAR?

- Kent u de impact van de fiscale omwenteling op uw bedrijf of organisatie?
- Moet u uw fiscale planning en strategie bijsturen om discussies met de Belgische of buitenlandse fiscus te vermijden?
- Hebt u nog fiscale planningmogelijkheden om de fiscale druk te temperen?
- Beheert u uw fiscaal administratieve processen op een (kosten) efficiënte manier zodat u compliant bent met de fiscale verplichtingen in de landen waar u actief bent?
- Kent u de impact van de veranderingen op uw fiscale rapportering?
- …

Laat u tijdig en correct informeren over relevante wijzigingen en wegwijs maken in het complexe kluwen van nationale regels, bilaterale (dubbelbelasting)verdragen, Europese richtlijnen en internationale bepalingen. Dankzij ons wereldwijd netwerk (1.500 kantoren) en onze lokale aanwezigheid in 162 landen – een netwerk dat groter is dan dat van de gemiddelde Big Four - beheerst BDO de fiscale regels in alle landen waar u actief bent of wilt zijn. Voor een aantal landen hebben we zelfs speciale Country Desks (VS, VK, Nederland, Frankrijk, Duitsland en China). Ons multidisciplinair team van internationale fiscalisten (gespecialiseerd in transfer pricing, internationale vennootschapsfiscaliteit, btw, enz.) toetst wat u doet aan de huidige en 'toekomstige' fiscale wetgeving. En stuurt bij op maat van uw risicoprofiel en activiteiten.

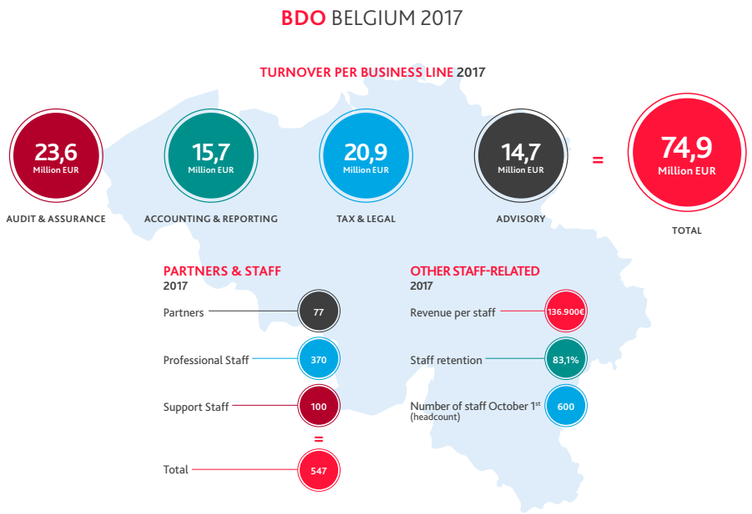
VRAGEN OVER UW (INTER) NATIONALE FISCALITEIT?
Neem contact op met de specialisten van ons International Corporate Tax team: tax@bdo.be

CORPORATE NEWS

BDO BELGIË DIGITALISERING IN CIJFERS

Anno 2018 betekent ondernemen, digitaliseren. De druk op bedrijven en bedrijfsleiders om de digitale omwenteling te omarmen, groeit elke dag. Bij BDO is dat niet anders. Het is zoeken naar het relevante evenwicht tussen opportuniteiten en risico's. Met één doel voor ogen: de cliënten beter dienen door ze centraal te stellen in alle ins en outs. Die digitale metamorfose weerspiegelt zich ook in de cijfers aan weerszijden van de balans.

Auteur: Ann Celis, Communications Director



"De confrontatie met de complexiteit van de digitale transformatie was een uiterst leerrijke ervaring."

DIGITALE TRANSFORMATIE WORDT MUST!

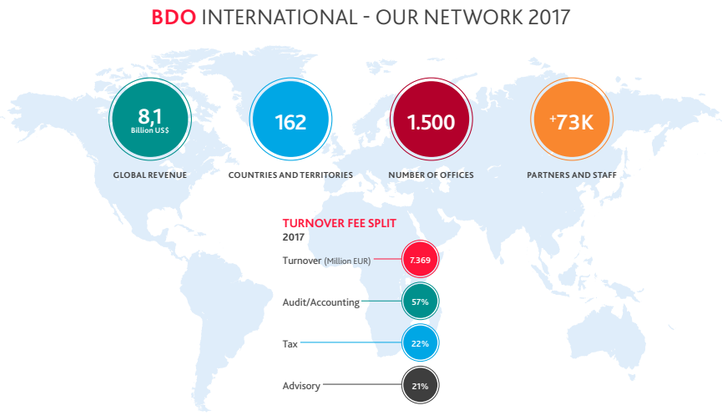
Je kunt er als bedrijf en ondernemer niet meer omheen. Het internet maakt de wereld tot een zakdoek en morgen is elke keer weer anders dan gisteren. Bovendien versnelt de verandering dag na dag. Wie morgen nog wil meespelen, moet vandaag nog de digitale transformatie omarmen.

Hans Wilmots, CEO BDO België: "Bij BDO is dat niet anders. Enkele jaren geleden al startten we met de eerste stappen in ons eigen 'change traject'. En hoe meer we doorstapten, hoe meer we ons realiseerden dat we nog diepgaander en nog sneller moesten transformeren én digitaliseren. Want wilden we onze cliënten relevant kunnen begeleiden in hun transformatietraject, dan was het belangrijk dat we onze eigen strategie, onze interne organisatie en ons (digitaal) businessplan daarop afstemden. Op die manier werden we zelf geconfronteerd met de complexiteit van de digitale transformatie. Een uiterst leerrijke ervaring."

TRANSFORMEREN IS INVESTEREN

De digitale transformatie staat bij almaar meer Belgische CEO's bovenaan op de agenda. Dat verbaast ons niet als je weet dat ze gepaard gaat met significante investeringen. En net die inspanning houdt bedrijfsleiders soms tegen om vandaag al de hoogst noodzakelijke stappen te zetten. Het houdt hen echter niet tegen om zich grondig te informeren. Over de mogelijkheden van artificiële intelligentie bijvoorbeeld, of verregaande automatisering. Tegelijk worden ze zich steeds bewuster van de nieuwe businessmodellen die overal het licht zien. En van het disruptierisico voor hun business. Maar de vraag die elke CEO wakker houdt is: 'Hoe maak je vandaag een 'verstandige' keuze terwijl de technologie tegen een razendsnel tempo evolueert?' Business 4.0 (lees ook het artikel op de corporate pagina's) is een realiteit maar tegelijk een dilemma. Het is zoeken naar het juiste en relevante evenwicht tussen potentieel en risico.

"De afgelopen jaren investeerden we zwaar om het BDO van de toekomst op de rails te zetten", legt Wilmots uit.



TRANSFORMATIE IN DE PRAKTIJK

HOE VERTAALT DIE DIGITALE OMWENTELING ZICH CONCREET BIJ BDO?

Twee voorbeelden:

- **Accounting & Reporting**
  Het juist inboeken van facturen is geen rocketscience meer. De interpretatie van de cijfers en de rapportering daarentegen wel. Doorgedreven digitalisering zorgt ervoor dat de accountant evolueert naar een nieuw samenwerkingsmodel. Onze accountants worden omgevormd tot 'trusted business advisors', experten die proactief en samen met de cliënt zoeken naar toegevoegde waarde en een intense, creatieve en empathische relatie opbouwen.

- **Aangepaste 'service offering'**
  Onder invloed van de digitalisering van de (bedrijfs-) wereld én van onze cliënten matchen we onze service offering voortdurend (en sneller) met de nieuwe noden en behoeften. Denk maar aan onze cybersecurity-oplossingen, het belang dat we hechten aan uw gegevensbescherming (GDPR), de zorg die we besteden om uw bedrijfsprocessen naadloos te laten aansluiten of om u een overzichtelijke en visuele rapportering te bieden van al uw relevante data. Of nog: hoe we uw 'business intelligence' ondersteunen, u helpen omgaan met blockchain-toepassingen, het internet of things, enz. Daarom volgen we de markt op de voet, scherpen we onze expertise continu aan en sluiten we partnerships, zoals recent nog met Crossroad *(meer daarover leest u op p. 28)*.

"Investeringen in IT-tools, in de ontwikkeling van nieuwe (innovatieve) oplossingen, in opleiding, in het begeleiden van onze mensen. En in het aantrekken van nieuwe gespecialiseerde profielen. Dat was niet altijd makkelijk. Want het vraagt een enorme inzet van alle teams terwijl ze het resultaat van al die inspanningen pas zien als alle puzzelstukken zijn gelegd. Bovendien koos BDO resoluut voor de radicale omwenteling, de maximale digitalisering van onze traditionele metiers en een doorgedreven uitbouw van onze 'Advisory'-diensten. Daarbij stellen we de cliënt meer dan ooit centraal. Op die manier leren onze mensen de markt en de cliënten nog beter begrijpen en kunnen we veel proactiever met hen meedenken richting toekomst."

TRANSFORMEREN IS ANTICIPEREN

In het huidige snel veranderende VUCA-tijdperk (volatile, uncertain, complex en ambiguous) moet ieder bedrijfsleider blijven investeren in technologie, openstaan voor nieuwe ideeën en innovatief ondernemen. Dat betekent tegelijk de markt op de voet volgen en anticiperen. Dat kan op verschillende manieren en hangt af van de aard van de business en het DNA van de organisatie.
"BDO kiest er bewust voor om haar cliënten toegevoegde waarde te bieden via het traject van innovatie en verandering", zegt Wilmots. "Data analytics, big data, benchmarking en 'insight tools' krijgen steeds meer focus. Niet alleen in België, maar ook in alle andere landen bouwde BDO het afgelopen jaar zijn digitale transformatie verder uit. Enkel zo kunnen we een antwoord te bieden op uitdagingen die op ons afkomen, zoals robotisering, blockchain en 'bot technology'."

DIGITALISERING IN CIJFERS

Die bewuste keuze én de beschreven marktevolutie weerspiegelen zich in de cijfers. Gespecialiseerd advies doet het prima. Onze cliënten zoeken terecht steeds meer bijkomende toegevoegde waarde. De meer traditionele activiteit van Accounting kende een lichte achteruitgang als gevolg van het levensnoodzakelijke transformatieproces dat volop bezig is: de focus op de interne verandering had een tijdelijke impact op de aandacht voor de markt. Maar zoals we hierboven schreven, staat er een nieuw model in de steigers met de klemtoon op de begeleiding van de cliënt bij het interpreteren van zijn cijfers en de beslissingen die aan die interpretatie moeten worden gekoppeld. Anders gezegd, diensten die we zinvol kunnen digitaliseren, automatiseren we maximaal. Zo investeerden we in 2017 liefst bijna 20% van onze contributie in informatietechnologie. Op die manier maken we tijd vrij voor wat echt telt: de menselijke creatieve en proactieve inbreng – het actief luisteren naar de problemen die de cliënt ervaart, en er gepaste oplossingen voor uitwerken. ■

VRAGEN OVER DE DIGITALE OMWENTELING EN HOE WE U DAARBIJ KUNNEN ONDERSTEUNEN?
Neem contact op met onze Digital & Innovation specialisten van ons Advisory-team: advisory@bdo.be

CORPORATE NEWS

‘BDO CROSSROAD’ BOOST EXPERTISE IN INNOVATIE EN DIGITALISERING

Begin december 2017 bundelden BDO en ‘digital’-expert Crossroad de krachten. Een heel bewuste keuze in het licht van de huidige digitalisering. De helft van de bedrijven voert vandaag een digitale transformatie door, maar 70% faalt in de uitvoering. ‘BDO Crossroad’ zal bedrijven nog meer ondersteuning bieden in dat veranderingsproces en verdiept tegelijk onze expertise op het vlak van digitale procesoptimalisatie en duurzame technologische oplossingen.

Auteur: Ann Celis, Communications Director

De meerderheid van bedrijfsleiders twijfelt of hun organisatie werkelijk klaar is om de digitale strategie te realiseren. En u?

V.l.n.r. Hans Wilmots (CEO BDO), Felix Fank (BDO), Johan Vandenbroeck (BDO), Carmen Cordier (Crossroad), Peter Van Laer (CEO Crossroad), Jan De Schepper (Crossroad)

WAT DOET CROSSROAD?

Crossroad adviseert en ondersteunt bedrijven al meer dan tien jaar bij hun digitale transformatie en verleent advies bij de conceptuele uitwerking, de implementatie van nieuwe technologieën en de begeleiding van de medewerkers.

BDO NEEMT CROSSROAD OVER

Met de overname van Crossroad verdiept BDO zijn eigen expertise rond digitalisering en innovatie. Het thema staat immers op de radar van elke bedrijfsleider. Maar waarom de oprukkende digitalisering als een bedreiging of risico beschouwen, terwijl ze juist meer kansen biedt om te groeien? “Of om uw klanten beter van dienst te zijn en de efficiëntie op te krikken”, gaat Hans Wilmots, CEO van BDO België, verder. “Bedrijven hebben naast de traditionele diensten die BDO al vijftig jaar biedt, behoefte aan begeleiding en advies van specialisten rond disruptieve en digitale technologieën.” Dankzij de jarenlange ervaring van Crossroad versterkt BDO zijn knowhow en slagkracht. “Bovendien is het onze strategische ambitie om onze ‘Advisory’-afdeling de komende jaren sterk te laten groeien. Deze nieuwe samenwerking is een eerste stap in die richting.”

“Digitalisering is geen verplicht nummertje, maar een exponent van de bedrijfsdoelstellingen.”

Crossroad Managing Director, Peter Van Laer, zit helemaal op dezelfde lijn: “Onze klanten verwachten creatieve input om hun oplossingen te bouwen en uit te voeren en bovendien de betrokken medewerkers te begeleiden in dit traject. Wij zetten dan ook ons vooropgestelde groeiplan verder en zullen in 2018 opnieuw experten aanwerven. Zo kunnen we voortdurend state-of-the-art oplossingen blijven aanbieden.” Van bij de eerste contacten voelde Hans Wilmots de klik tussen de cultuur in beide organisaties. “Dat vinden we nog belangrijker dan om het even welke zakelijke overweging: zowel de cliënten als de medewerkers van de geïntegreerde organisatie moeten er op lange termijn beter van worden. We geloven beiden rotsvast in de meerwaarde van de complementaire samenwerking.”

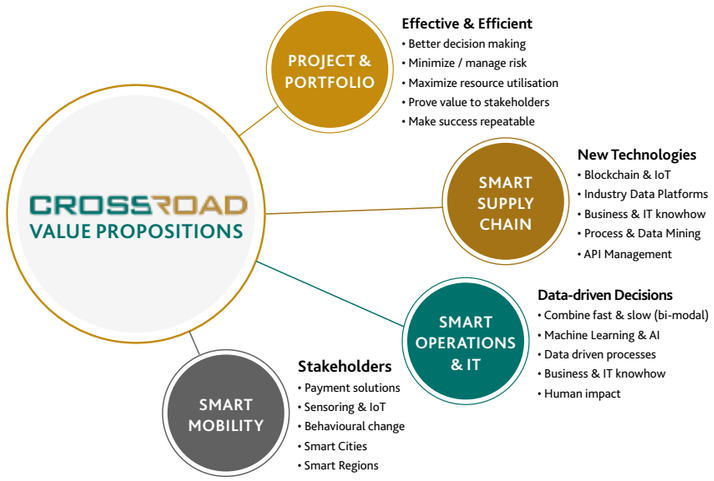
Om de visie en synergie van het project BDO Crossroad in continuïteit samen verder uit te bouwen zullen Carmen Cordier, Peter Van Laer en Jan De Schepper ook in de toekomst verder in de Raad van Bestuur zetelen.

DIGITALISERING HAALBAAR VOOR ELKE ORGANISATIE

Digitalisering is een onmisbare efficiëntiebooster geworden en elk bedrijf moet zich daar terdege bewust van zijn. Dat vereist van sommige bedrijfsleiders een andere mindset. Wie ‘moet’ veranderen ziet immers enkel een grote berg voor zich en gaat met zijn hakken in de grond staan. Fout. De digitalisering van een bedrijf is geen verplicht nummertje, maar een exponent van de doelstelling die u als ondernemer stelt.

Wat die doelstelling ook is, een geslaagde digitalisering start met een grondige analyse van de beschikbare data. Pas zo kunt u met kennis van zaken de problemen duiden waarmee uw bedrijf wordt geconfronteerd. En ze stap voor stap aanpakken en inpassen in de (nieuwe) digitale strategie. Trouwens, de digitale transformatie is niet alleen levensnoodzakelijk voor grote bedrijven. Ook kleine bedrijven moeten (en kunnen) de digitalisering omarmen. Niet elk bedrijf heeft echter alle nodige kennis in huis. Soms is het zinvol of noodzakelijk om tijdelijk expertise aan boord te nemen. Specialisten die u begeleiden en steunen om een performante en duurzame ICT-technologie uit te bouwen, op maat van uw doelstellingen en in lijn met het DNA van uw organisatie. ■

CROSSROAD ADVISEERT EN ONDERSTEUNT BEDRIJVEN BIJ DIGITALE TRANSFORMATIE



KUNNEN WE U HELPEN BIJ DE DIGITALE TRANSFORMATIE VAN UW ORGANISATIE OF BEDRIJF?
Neem contact op met onze specialisten van Advisory: 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***

BDO-Benchmark van gemeenten in Vlaanderen

Bent u ook benieuwd naar de cijfers van de gemeenten binnen uw provincie? Dan heeft BDO goed nieuws! BDO ontwikkelde een benchmark voor alle Vlaamse provincies over de jaren 2016-2015. Zes kerncijfers worden getoond en vergeleken. Na de opmaak van de jaarrekeningen 2017 van de gemeenten zal deze analyse geüpdatet worden. Deze benchmark vormt geen waardeoordeel maar toont enkel de gerealiseerde cijfers.

GDPR – Nog 6 maanden te gaan tot de deadline

Lessons learned op de weg naar GDPR-compliance. Gebaseerd op ervaring van tientallen GDPR-projecten en meer dan honderd gesprekken over GDPR met bedrijven.

Komen aan bod:

- Vergeet full compliance
- Geen big-bang, wel een geleidelijke verhoging van de maturiteit
- Aantoonbaarheid wordt 'key'
- Gebruik een Tool
- Kies voor een geïntegreerde aanpak
- Overweeg een Cyber verzekering

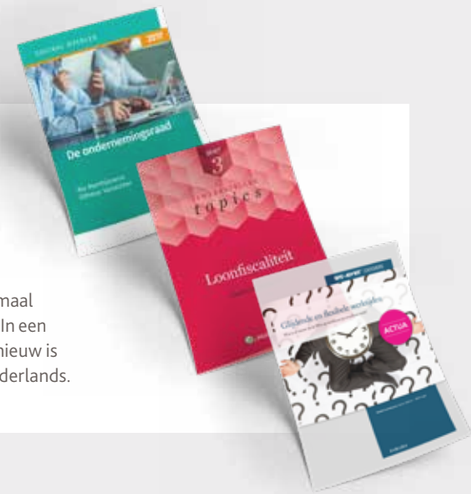
White paper – Wat is de impact van BEPS op uw bedrijf?

In deze white paper bespreken we de eerste repercussies van het BEPS-project in België. Meer specifiek gaan we dieper in op de 'Transfer Pricing Documentation Requirements' en de verandering van de 'Patent Income Deduction' naar 'Innovation Income Deduction'. Deze tweede maatregel heeft een belangrijke impact op alle bedrijven die bezig zijn met innovatie. Deze white paper bestaat in het Engels en het Frans.

De meest recente boeken van ons social legal team

Ria Matthijssens heeft meegeschreven aan een boek over **de ondernemingsraad in 2017**. In dit boek wordt een antwoord gegeven op de belangrijkste vragen over de ondernemingsraad.

Saskia Lombaerts bekijkt in het boek over **loonfiscaliteit** welke vergoedingen allemaal inbegrepen zijn in het begrip 'loon', alsook de verschillende mogelijke alternatieven. In een tweede boek over **glijdende en flexibele werktijden** gaat ze dieper in op wat er nieuw is na de wet op werkbaar en wendbaar werk. Deze boeken zijn verschenen in het Nederlands.



BDO IS PERMANENT OP ZOEK NAAR NIEUW TALENT

Neem een kijkje op jobs.bdo.be

ACCOUNTING & REPORTING

- Accountancy Senior – *Luik (Duitstalig)*
- Accountancy Senior – *Antwerpen*
- Accountancy Manager – *Brussel (Centrum)*
- Accountancy (senior) Manager – *Hasselt – Cluster Brussel*

AUDIT & ASSURANCE

- Audit Senior – *Brussel (Airport)*
- Audit Senior – *Luik*
- Audit Senior – *Antwerpen & Hasselt*
- Audit Manager – *Hasselt*
- Audit Partner – *Gent*
- Audit Partner – *La Hulpe*

TAX & LEGAL

- Tax Assistant Transfer Pricing – *nationaal*
- Tax Assistant BTW – *Gent*
- Tax Assistant – *Luik*
- Tax Experienced Assistant Employment Tax and Legal Services – *Antwerpen*
- Tax Senior BTW – *Brussel (Airport) – Antwerpen*
- Tax Manager – *Brussel (Airport) – Gent*
- Tax Manager Employment Tax – *Brussel (Airport)*
- Tax Manager International Corporate Tax – *Brussel (Airport)*
- Tax Partner – *Hasselt*
- Legal Experienced Assistant – *Gent*
- Legal Supervisor Social: *Antwerpen*
- Legal (senior) Manager GDPR – *nationaal*
- Legal Manager – *Antwerpen*
- Payroll Experienced Assistant – *Antwerpen*

ADVISORY

- Digital & Innovation Junior Data Manager (Experienced Assistant) – *nationaal*
- Digital & Innovation Project Manager (Manager) – *nationaal*
- Human Capital (senior) Manager – *nationaal*
- Organisation & Performance Management Senior Consultant – *Vlaanderen en Wallonië*
- Interim Management Business Developer (Senior Manager) – *Vlaanderen*

BUSINESS SUPPORT SERVICES

- Service Engineer ICT – *Hasselt*
- System Engineer ICT – *Hasselt*
- Senior Recruiter HRM – *Brussel (Airport)*

BDO ANTWERPEN
Uitbreidingstraat 72/1
B-2600 Antwerpen
T. +32 (0)3 230.58.40
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
bdobrussel@bdo.be

BDO BRUSSEL (CENTRUM)
Blue Tower
Louisalaan 326 bus 30
B-1050 Brussel
T. +32 (0)2 640.07.96
F. +32 (0)2 640.53.43
bdobrusselscentre@bdo.be

BDO CROSSROAD (MECHELEN)
Schaliënhoevedreef 20H
B-2800 Mechelen
T. +32(0)15 28.39.40
info@crossroad.be

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

BDO HASSELT
Prins Bisschopssingel 36/3
B-3500 Hasselt
T. +32 (0)11 28.60.60
bdohasselt@bdo.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

BDO LIÈGE
Rue Waucomont 51
B-4651 Battice
T. +32 (0)87 69.30.00
bdobattice@bdo.be

BDO NAMUR-CHARLEROI
Parc Scientifique Créalys
Rue Phocas Lejeune 30
B-5032 Isnes
T. +32 (0)81 20.87.87
bdonamur@bdo.be

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

TAX & LEGAL

INNOVATION INCOME DEDUCTION
DEDUCTION RATE OF 85%

The BEPS (Base Erosion and profit Shifting) Project was jointly initiated in 2013 by the G20 and by the OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). This project consists of 15 action plans. The outcome will not only impact multinationals but also SMEs that expand their activities abroad, as well as companies (even non-international ones) that are active in innovation.

This white paper provides a detailed overview of the first repercussions of the OECD's BEPS project, in particular:

- The Transfer Pricing Documentation Requirements
- The changing of the Patent Income Deduction into the Innovation Income Deduction.

WHITE PAPER AVAILABLE ON OUR WEBSITE

Follow us

www.bdo.be

BDO Services CVBA/SCRL, a company under Belgian law in the form of a cooperative company with limited liability, is a member of BDO International Limited, a UK company limited by guarantee, and forms part of the international BDO network of independent member firms. BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO Member Firms.

BDO