

To the POINT

EDITIE 01 | 2023 - BDO MAGAZINE



INNOVATION

Dragons' Den geeft BDO vleugels

BUSINESS

Waarin verschillen familiebedrijven van corporates?

ROND DE TAFEL

Hoop doet ondernemen

“Slimme bedrijven zijn voorbereid
op magere jaren”

DIVERS + INCLUSIEF + INNOVATIEF = RESISTENT

Duiken we in een recessie? Op datum van deze publicatie nog niet. Toch niet als we vasthouden aan de enge definitie van zo'n economische malaise – gedurende twee of meer opeenvolgende kwartalen een negatieve groei van het bnp. Wel als we zien hoe de economische indicatoren roodgloeiend staan: de inflatiekoorts, de extra kosten voor resources boven op de loonindexering, de forse stijging van de loonkostenhandicap ten opzichte van onze buurlanden, het uitstellen en dalen van bedrijfsinvesteringen, het krimpende ondernemersvertrouwen, ...

Hoe diverser en inclusiever we talenten kansen geven, hoe sterker onze antwoorden op de uitdagingen.

En ook al groeit in Europa de hoop dat de recessie ondiep en kort zal zijn, vraag is hoe je je als bedrijf of organisatie kunt voorbereiden op zo'n inzinking? Antwoorden lees je in ons coververhaal, een verhelderend gesprek met Pieter Timmermans (CEO VBO FEB), Nadia Jansen (CEO Group Jansen) en Peter Van Laer (CEO BDO Belgium).

"Zaak is om stappen te zetten die op korte termijn de businesscontinuïteit ondersteunen en toch proactief de langetermijnstrategie naar een duurzaam businessmodel onderbouwen", schrijft Peter in zijn opiniestuk 'Schokbestendig omgaan met schaarste'. Net omdat talent niet voor het rapen ligt, bundelden we onze krachten met het internationaal geprezen Chapelle Consulting, een autoriteit op vlak van riskmanagement.

En haalden we de 40 experten van het Hasseltse Cynex aan boord.

Behalve partnerships of overnames kunnen ook 'SMART Business Solutions' en innovatie soelaas brengen. Dat was alvast de drijfveer voor ons, BDO Belgium, om te starten met een nieuw intern innovatietraject Dragons' Den. Geniaal in zijn eenvoud: cultiveer een omgeving waarin medewerkers ongeremd hun ideeën kunnen voorstellen en uitrollen.

Uit zo'n creatieve koker komt o.m. het project 'ESG-Hub', waarmee we de bewustwording en kennis rond duurzaam ondernemen ondersteunen. Bijvoorbeeld hoe je inclusief en divers leiderschap creëert. Want hoe diverser en inclusiever we talenten en ideeën kansen geven, hoe sterker we als organisatie antwoorden kunnen bieden op de uitdagingen van de moderne maatschappij.

Die uitdagingen zijn trouwens minstens zo ingrijpend voor de multinational als voor het lokale familiebedrijf. Sterker, uit onderzoek van prof. Pursey Heugens en drs. Hans Wilmots blijkt dat familiebedrijven resistenter zijn tegen crisissen. Ik durf het hopen ...



Werner Lapage

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



“Een bedrijf dat interessant is om te verkopen, is zeker zo interessant om te houden.”

Nadia Jansen,
CEO Group Jansen

- 4 Schokbestendig omgaan met schaarste
- 5 Hoop doet ondernemen
Slimme bedrijven zijn voorbereid op magere jaren
- 10 Dragons' Den geeft BDO vleugels
- 14 Waarin verschillen familiebedrijven van corporates?
- 18 Wanneer twee 'gidsen in groei' elkaar vinden
- 21 Smart Business Solutions
"Rendabel groeien doe je niet vanzelf!"
- 24 BDO en de weg naar inclusief en divers leiderschap
- 28 Riskmanagement: naar een breder en hoger niveau
- 31 Jij vraagt, wij antwoorden
- 34 Publicaties
- 35 Fotorubriek:
 - ▶ Global Advisory Conference
 - ▶ Young BDO Afterwork
 - ▶ BDO NY Party: 2023 kick-off!
- 38 Vacatures: ken je mensen die goed bij ons passen?

Colofon: To The Point is een uitgave van BDO • Editie 01 | 2023 • Verantwoordelijke uitgever: BDO Belgium BV/SRL, Werner Lapage, p/a The Corporate Village, Da Vincilaan 9 Box E6, Elsinore Building, 1930 Zaventem • Redactieraad: Koen Claessens, Katleen Coppens, Cindy De Bock, Wim Galbusera, Werner Lapage, Mieke Loncke, Gert Maris, Tessy Martens, Vanessa Scheen, Dirk Vandendaele, Peter Van Laer, Johan Van Praet, Cynthia Verschuere • Copywriters: Lion De Clerck en Johan Van Praet • Fotografen: Jennifer Melissa Luna Cañas en Danielle Rombaut Fotografie (www.daniellerombautfotografie.be) • Realisatie: www.propaganda.be

© BDO 2023: De opgenomen informatie in dit magazine 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 je uit te werken. To The Point is beschikbaar in het Nederlands, Frans en Engels en dit zowel digitaal (www.bdo.be) als op papier.

OPINIE

SCHOKBESTENDIG OMGAAN MET SCHAARSTE

Na een lange periode zonder echte schaarste kampt onze economie vandaag, maar eigenlijk al sinds de COVID-19-pandemie, met tekorten die we sinds de jaren 70 niet meer hebben gekend. Vijftig jaar geleden dacht men nog dat technologie en wetenschap de schaarste konden voorkomen. Als technologie-optimist wil ik hierin blijven geloven. Maar er zijn ook elementen die we, ondanks heel veel menselijk vernuft, niet onder controle hebben. Zoals de coronapandemie en de geopolitieke spanningen met de aanslepende oorlog in Oekraïne als triest hoogtepunt. De gevolgen laten zich voelen met een tekort aan grondstoffen, onbetrouwbare aanleveringsketens en stijgende prijzen, vooral dan voor energie met als consequentie een galopperende inflatie. De onzekerheden en stijgende, onvoorspelbare kosten temperen de investeringsappetijt. En dan moet Europa nog een antwoord formuleren op de Amerikaanse Inflation Reduction Act (IRA) en de Chips Act uitrollen om een toekomstgericht en duurzaam industrieel (groei)beleid te ondersteunen.

“Streven naar een duurzame, leefbare wereld is geen spel van winst of verlies.”

Zaak is om stappen te zetten die op korte termijn de businesscontinuïteit ondersteunen en toch proactief de langetermijnstrategie naar een duurzaam businessmodel onderbouwen. Anders gezegd: hoe vind en bind je als bedrijf of overheid het gegeerde talent dat almaar schaarser wordt? Hoe houd je de groeiende energie- en klimaatkosten onder controle zonder minder duurzaam te ondernemen? Hoe (re)organiseer je in tijden van schaarste de toeleverings- en waardeketen voor je bedrijf op een manier dat je de continuïteit en tewerkstelling verzekert en de klanten tevreden houdt vandaag, maar ook op langere termijn?

BESTAANSRECHT

Vast staat immers dat schaarste onze aandacht stuurt^(*). Of het nu gebrek aan tijd, geld, grondstoffen, sociale contacten of iets anders is. Het tekort levert een zeker voordeel op: het genereert focus en concentratie. Zo is het niet toevallig dat we beter kunnen presteren als een deadline (schaarste aan tijd) nadert. Maar er schuilt ook een gevaar in: schaarste veroorzaakt een tunnelvisie en beperkt ons denkvermogen. Een eenzijdige concentratie op het schaarsteprobleem zorgt ervoor dat je andere, misschien wel relevantere langetermijndoelstellingen verwaarloost, onderschat of verdringt omdat ze niet urgent aanvoelen. Oplossingen die buiten de tunnel liggen worden niet of minder meegenomen in onze besluitvorming.

Als we ons meer bewust zijn van de effecten van schaarste op ons denkvermogen zijn we beter gewapend om samen op zoek te gaan naar alternatieven om jouw en ons bedrijf optimaal te beschermen tegen de effecten van schaarste, schokken en spanningen van toekomstige, nabije en verre gebeurtenissen. Of om omgekeerd maximaal de opportuniteiten die diezelfde gebeurtenissen creëren, om te zetten in duurzame meerwaarde.

Want in een tijdperk waarin de planetaire grenzen sterk onder druk staan, grondstofvoorraden slinken, nog te veel en divers talent onderbenut wordt en te veel mensen aan hun lot worden overgelaten, moeten bedrijven, organisaties en overheden hun tunnelvisie overstijgen en een plan voor ogen houden voor de lange termijn. Streven naar een duurzame, leefbare wereld is geen spel van winst of verlies. De fundamentele omslag is onvermijdelijk.

Het vergt visie en leiderschap om in een context met meer onzekerheden dan zekerheden de juiste knopen door te hakken die tastbare waarde creëren. We moeten beseffen dat een schokbestendig en rendabel businessmodel met een positieve impact op de maatschappij alleen kan slagen als we de langetermijndoelstellingen voor ogen houden en de kortetermijnacties uitvoeren met het besef van onze tunnelvisie. Immers, een bedrijf dat niet kan uitleggen wat het doet om de uitdagingen van de wereld op een positieve manier te beïnvloeden, verliest op termijn zijn bestaansrecht.



Peter Van Laer
CEO BDO Belgium

(*) Tip: lees 'Schaarste' van Harvard-gedragseconoom Sendhil Mullainathan en Princeton-psycholoog Eldar Shafir.



RONDE TAFEL

HOOP DOET ONDERNEMEN

“Slimme bedrijven zijn voorbereid op magere jaren”

De economische malaise – van een recessie sensu stricto is alsnog geen sprake - heeft ondanks al het menselijke en maatschappelijke leed, de verdienste dat we een aantal 'too big to fail'-zekerheden in vraag durven stellen. Ze heeft ons overtuigd dat ondernemingen en bij uitbreiding ons land, zich sterker dan ooit moeten wapenen tegen steeds meer onvoorspelbare schokken van buitenaf. Hoe begin je daaraan?



“We offeren vandaag de langetermijnwelvaart op in naam van behoud van de koopkracht op korte termijn.”

Pieter Timmermans, CEO VBO FEB

We vroegen het aan:

- ▶ **Pieter Timmermans**, CEO VBO FEB (www.vbo.be)
- ▶ **Peter Van Laer**, CEO BDO Belgium (www.bdo.be)
- ▶ **Nadia Jansen**, CEO Group Jansen (www.grouvjansen.com)

Al sinds 2008 verkeren we in een soort 'permacrisis' of een langere periode van instabiliteit en onzekerheid. Maar vandaag staan alle indicatoren meer dan roodgloeiend! Is de recessie in zicht?

Pieter: “We moeten een onderscheid maken tussen het macro- en het micro-economisch verhaal. Op macroniveau krijgt ondernemend België drie schokken te verwerken: de explosie van de gas- en elektriciteitsprijzen zal de Belgische bedrijven ongeveer 25 miljard EUR extra kosten. De loonkostenstijging (tussen midden 2021 en midden 2023) doet daar nog eens 25 tot 30 miljard EUR bovenop. Ten derde wakkert de aanhoudende inflatie de loon-prijsspiraal aan, waardoor de loonkosten voor de bedrijven verder zullen

ontsporen. Micro-economisch zijn er natuurlijk bedrijven die schokbestendiger zijn en het zelfs goed doen.”

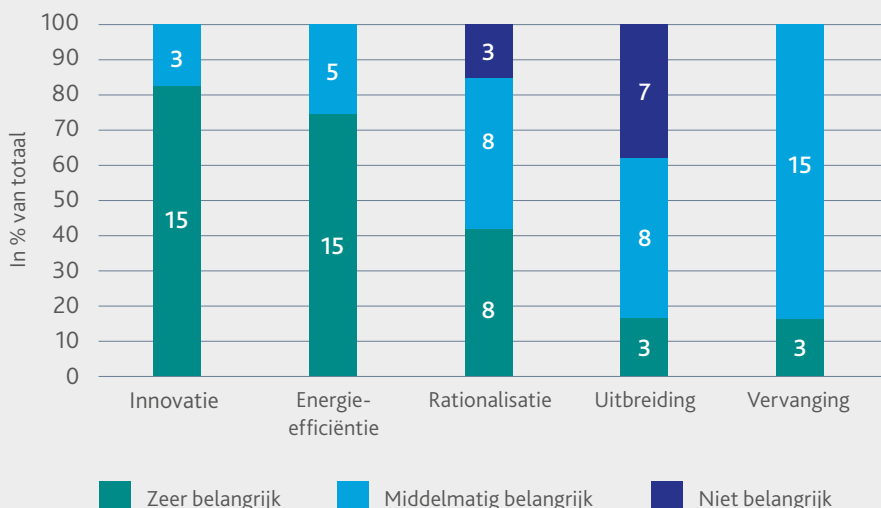
Peter: “Het spectrum heeft twee kanten, met verliezers enerzijds en winnaars anderzijds. Energie- of arbeidsintensieve bedrijven krijgen harde klappen. Daarnaast spelen echter nog andere factoren, zoals de grondstoffen- of componententoevoer, waar je zelfs als performant bedrijf moeilijk greep op krijgt. Je voorraadbeheer mag dan wel top zijn, als die ene broodnodige chip niet wordt geleverd, stokt het hele productie- en verkoopproces. En dat maakt bedrijven zonder brede financiële reserves bijzonder kwetsbaar. Je wapenen tegen dat soort ontwrichtingen vergt creativiteit van een ander soort kaliber.”

Pieter: “Feit is dat door de scherpe daling van de rendabiliteit en competitiviteit bedrijven geneigd zijn hun geplande investeringen terug te schroeven en cash-flowbuffers op te bouwen, behalve dan investeringen in duurzame energiebronnen of energie-efficiëntie en innovatie (zie grafiek). Dat hoeft geen groot probleem te zijn zolang die vertraging van korte duur is. Volgens onze analyse (lees de inzet 'Hoe kijken de sectoren naar de toekomst?') zal die neerwaartse investeringstendens in de komende maanden nog aan kracht winnen, wat onvermijdelijk zal leiden tot een macro-economische groeivertraging.”

Ook Group Jansen stelde investeringen in een nieuwe productiehul uit vanwege de exploderende bouwkosten?

Nadia: “Klopt. Vorige zomer hebben we, op het moment dat er geen enkele zekerheid meer kon worden gegeven op budget of planning, een investering even on hold gezet. En dat deden er wel meerderen. Ondertussen merken we dat die trend is gekeerd en dat, net als bij ons, de investeringsbeslissingen opnieuw op de agenda

INVESTERINGSMOTIEVEN



staan. Dat positief nieuws mag meer worden gemeld, want als ondernemers mogen we echt niet verdwalen in doemdenken! Vertrouwen geven aan onze medewerkers en aan de markt is belangrijk en werkt positief, ook voor de moraal en het stressniveau. Toch kent het verhaal ook positieve kanten. Investeren in mensen, betrokkenheid, creativiteit ... is ook investeren. Het geeft hoop en het ondersteunt de zoektocht naar alternatieve oplossingen, het voedt je innovatievermogen om dingen anders en efficiënter te doen. In tijden van schaarste worden mensen inventiever, creatiever en worden ze wakker geschud. Ik blijf positief denken zonder naïef te zijn."

Pieter: "Never waste a good crisis. En als dat gepaard gaat met creatieve destructie, dan komen we als economie wellicht sterker uit die crisis. We moeten de malaise aangrijpen om te hervormen en de toekomst voor te bereiden. Maar dat neemt niet weg dat we vandaag toch wel fors aan concurrentiekracht inboeten ten opzichte van onze buurlanden. Trouwens, de overheid mag dan wel een groot deel van de crisisfactuur betalen, uiteindelijk wordt die kost verhaald op iedere Belg. *There is no such thing as public money. There is only taxpayers' money*, sprak wijlen Margaret Thatcher in 1983. De factuur gewoon doorschuiven naar de volgende generatie is not done! Er is dringend nood aan doortastende hervormingen om onze competitiviteit terug op de rails te krijgen. Zoniet offeren we vandaag de langetermijnwelvaart op in naam van behoud van de koopkracht op korte termijn."

Peter: "Stel je voor dat deze competitiviteitscrisis er was gekomen vóór de coronapandemie. Zouden we dan even creatief hebben gereageerd? Dankzij de gezondheids crisis – liever geen tweede keer uiteraard – maakten veel bedrijven een kwantsprong op het vlak van veer- en innovatiekracht. Anders gezegd, een gewaarschuwd man telt voor

twee. Wat verre van betekent dat we sterk genoeg staan. In een loopwedstrijd is het niet van tel hoe snel je zelf loopt, maar wel hoe snel je tegenstanders zijn."

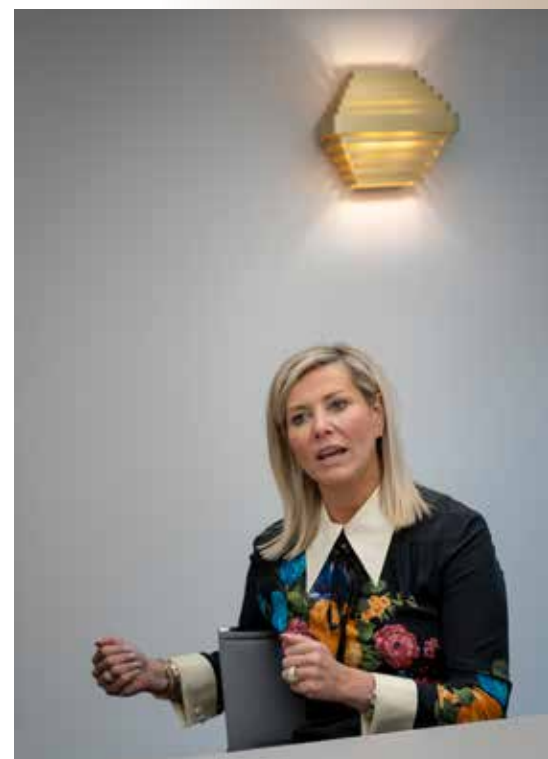
| Winnen we te weinig?

Peter: "We winnen uiteraard, maar we laten af en toe ook kansen liggen. Ons land blinkt uit in speerpunttechnologie, maar geeft bij momenten de spreekwoordelijke melkkoe in buitenlandse handen. De Amerikaanse Inflation Reduction Act – die miljarden subsidies geeft aan bedrijven die in de VS produceren of met Amerikaanse onderdelen – stimuleert bedrijven om niet langer hier, maar wel in de States te investeren. Ten nadele van onze eigen toekomstgerichte en duurzame industriële groei. Want eenmaal in het buitenland geïnvesteerd keer je niet snel terug. Gelukkig komt de Europese Commissie nu met een respons onder andere met de Net Zero Industry Act en de Critical Raw Materials Act."

"Een bedrijf dat interessant is om te verkopen, is zeker zo interessant om te houden."

Nadia Jansen, CEO Group Jansen

Pieter: "België beschikt ternauwernood over tastbare rijkdom die het uit de ondergrond, de zee of de lucht kan putten. Onze echte waarde zweeft gemiddeld 1,7 meter boven de begane grond: talent, kennis en creativiteit. Kwaliteiten die we inzetten om aan O&O te doen en waarmee we internationaal aan de top staan. Tegelijk beschikken we over een fiscaal instrumentarium van wereldklasse om ons innovatievermogen op peil te houden. Ik begrijp dan ook niet waarom de overheid dat O&O-fiscaalvriendelijk beleid





“De loonopslag vandaag kan de vonk voor het ontslag van morgen zijn.”

Peter Van Laer, CEO BDO Belgium

in vraag stelt. Zo riskeren we niet alleen een braindrain, maar ook dat binnen- en buitenlandse ondernemingen hun Belgische O&O-centra delokaliseren. Waardoor we de innovatiekracht van bestaande en toekomstige economische clusters en ecosystemen ondergraven.”

Nadia: “Het getuigt van weinig creativiteit van de overheid. En vaak ook van een contradictoorsch beleid. Aan de ene kant predikt men het ondernemerschap, terwijl men tegelijk wetten en regels stemt die bedrijven wegjagen. Dat soort systeem- of denkfouten moet eruit. Een bedrijf dat het moeilijk heeft, zal hard aan de boom schudden en snoeien om uiteindelijk weer beter te kunnen bloeien. Ons beleid laat de kruin maar uitdeinen en verzwaren.”

Het is als rijden met de handrem op. Is de automatische loonindexering zo'n rem?

Pieter: “Tussen midden 2021 en midden 2023 zal de loutere automatische loonindexering de loonkosten voor alle Belgische bedrijven met ongeveer 18% opdrijven. Toch blijft het systeem iedereen voor een dilemma stellen: weegt het voordeel van de bescherming van de koopkracht op tegen de eenzijdige afwenteling van de kosten op de bedrijven?”

Peter: “Elk procent erbij is een pak geld dat je niet op een jaar terugverdient. Dat betekent minder middelen, minder investeringen, minder innovatie, minder groei ... Met als neveneffect dat de loonopslag vandaag de vonk voor het ontslag van morgen kan zijn. Naar de toekomst en zeker bij hoge inflatiecijfers zoals nu, lijkt het toch aangewezen om na te denken over een systeem dat een goed evenwicht zoekt tussen de koopkracht van de medewerkers en de concurrentiekracht van de ondernemingen.”

HOE KIJKEN DE SECTOREN NAAR DE TOEKOMST?

Twee keer per jaar bevaart het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) zijn sectorfederaties om de economische temperatuur op te meten. Op basis van die enquête (november 2022) maakt het de balans op van de Belgische economische situatie en van de vooruitzichten voor het komende halfjaar. Wat zijn de bevindingen?

- ▶ Tussen midden 2021 en midden 2023 betekent de loutere automatische loonindexering een loonkostenstijging van 25 tot 30 miljard EUR voor alle Belgische bedrijven samen.
- ▶ In totaal zal de explosie van de gas- en elektriciteitsprijzen de Belgische bedrijven 10 tot 25 miljard euro extra kosten (afhankelijk of de hoge prijzen van begin 2023 aanhouden of de prijzen opnieuw stijgen tot het niveau van midden december 2022).
- ▶ Het VBO vreest dat de Belgische inflatie in 2023 hoger zal blijven dan momenteel verwacht door het Federaal Planbureau en de Nationale Bank (om en bij de 2,5% eind 2023), en vooral dat ze aanzienlijk hardnekkiger zal blijken te zijn dan in de omringende landen. Dat betekent dat de loon-prijsspiraal langer zal aanhouden en de loonkosten voor de bedrijven nog verder zullen ontsporen.

Om die redenen alleen al is er volgens Pieter Timmermans “nood aan een doortastend competitiviteitspact, een monitoring van de Belgische concurrentiehandicap en een structurele lastenverlaging van de patronale bijdragen”.

Scan de QR-code en download de VBO-analyse 'Focus Conjunctuur. Kostentsunami komt aan land. Competitiviteit kopje onder'.



De druk op de competitiviteit van de ondernemingen neemt nog toe door de mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt ... Op die manier worden zelfs de groeiperspectieven van bedrijven die minder worden getroffen door de energie- en looncrisis bedreigd?

Nadia: “Dankzij de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt – de uitstroom overstijgt de instroom nog zeker tot 2030 - vallen er niet meer naakte ontslagen. Het aantal vacatures krimpt wel, maar het tekort aan talent blijft. De loonkostenexplosie heeft het probleem alleen nog scherper gesteld. Bij Jansen proberen we rendabiliteitsverlies te compenseren door bijvoorbeeld nog meer te digitaliseren, efficiënter te werken, te delokaliseren of het principe 'kosten die je niet maakt, hoeft je niet te financieren' toe te passen.”

Peter: "Andere bedrijven duwen dan weer hooggeschoolde arbeid naar het buitenland. Dat is een onomkeerbare trend. We weten vrij goed hoe de wereldwijde arbeidsmarkt er anno 2030 uit zal zien, waar er tekorten zullen zijn, en waar de overschotten. België zit niet aan de juiste kant van de tafel."

Nadia: "Terwijl de instroom krimpt, stijgen de lasten op arbeid. Ondernemers moeten zelf creatief uit de hoek komen om aantrekkelijk te zijn en te blijven. Bijvoorbeeld door flexibiliteit aan te bieden, creatieve verloning, opleiding, ... door dicht bij onze mensen te staan. Aandacht te hebben voor hun wellbeing. Vandaag bedraagt de gemiddelde anciënniteit van een medewerker jonger dan dertig één jaar! Wij rekruteren vandaag jobhoppers, maar geven ze de kans om binnen onze groep te hoppen. En bovenal, we matchen ons DNA met de waarden van de aanstormende generaties."

Werknemers moeten zich weinig zorgen maken?

Nadia: "Er blijft een krapte op de markt, maar uiteraard als het moeilijker wordt zullen de minst performante werknemers als eerste in vraag worden gesteld. Geprikkeld door die onzekerheid zal er wellicht een attitudeswitch komen en zal dat hopelijk een positief effect hebben op de werklust."

Peter: "Bij BDO groeit het aantal boemrangmedewerkers. Het gras was zichtbaar toch niet groener aan de overkant."

De grote verdienste van de simultane crisissen die elkaar versterken – het WEF noemt het een polycrisis – is dat we nu meer dan ooit overtuigd zijn dat we ons beter moeten wapenen. Begin er maar aan ...

Nadia: "De eerste reflex is reorganiseren, maar daarvoor heb je tijd en centen nodig. En die zijn er in tijden van crisis niet. Ik kan alleen maar voor mezelf spreken, maar toen ik in 2008 de vijf bedrijven van mijn vader kocht, verplichtte de financiële crisis mij om met de bouwgroep radicaal van koers te veranderen. Dat was een keiharde leerschool. Sindsdien ben ik altijd op mijn hoede. Bijvoorbeeld door bewust risico's te spreiden in markten en activiteiten, in te zetten op niches, toegevoegde waarde te creëren, verticaal te integreren en ... door de onderneming verkoopklaar te maken. Want een bedrijf dat interessant is om te verkopen, is zeker zo interessant om te houden."

Peter: "Spreiden, robuuster maken, redundantie inbouwen, enz. Dat zijn allemaal beproefde recepten die het groeipotentieel op de lange termijn veilig(er)stellen."

Wanneer komt er licht aan het einde van de tunnel?

Pieter: "De huidige kostentsunami leidt onvermijdelijk tot een groeivertraging die wellicht groter zal zijn dan wat de meeste conjunctuurinstituten vandaag verwachten. Het VBO vreest een recessie die zijn dieptepunt pas zal kennen rond het midden van 2023. Pas tegen eind 2023 kan er zich een voorzichtig conjunctureel herstel aftekenen, op voorwaarde dat de energiebevoorrading zich tegen betaalbare prijzen stabiliseert en er geopolitieke afkoeling komt. Jaargemiddeld zou de Belgische economie in 2023 een krimp kennen met -0,5 tot -1%."

"Optimistisch blijven is de boodschap. Niet dramatiseren, maar ook niet naïef zijn."

Peter: "Laat ons hopen dat de Nationale Bank en het Federaal Planbureau gelijk krijgen. Hoop doet ondernemen. We moeten, zoals Nadia al zei, optimistisch blijven. Niet dramatiseren, maar ook niet naïef zijn."

Pieter: "De voorspellingen van onze experts steunen op onderzoeken bij bedrijven en zijn de jongste jaren telkens accurater dan die van de officiële instanties. Momenteel laat men jammer genoeg betijen. Vroeg of laat zal de regering toch moeten ingrijpen, en hoe langer ze wacht, hoe pijnlijker en asociaal het wordt. In het verleden hebben de bedrijven zich altijd veerkrachtig getoond. Ik heb het volste vertrouwen dat ze dat opnieuw zullen doen. Maar ook veerkracht kent grenzen ..."

VRAGEN HOE JE JE ONDERNEMING BETER KUNT WAPENEN TEGEN EEN RECESSIE?

Zoek je hulp bij de analyse van jouw situatie? Of wil je nieuwe businesskansen ontdekken? Surf naar www.bdo.be ► Advisory en neem contact op met de experts van onze 'Office of the CFO'.



INNOVATION

DRAGONS' DEN GEEFT BDO VLEUGELS

“Er bestaat geen slecht idee als je wilt innoveren”

Zowat elk bedrijf beseft dat innovatievermogen een cruciale competentie is om relevant te blijven en het voortbestaan te verzekeren. Maar wie goed kijkt, merkt dat er in de praktijk te vaak te weinig van die innovatie in huis komt. Medewerkers krijgen nauwelijks tijd of vrijheid om creatief na te denken, budgetten zijn beperkt en het draagvlak bij de bedrijfstop en het team is klein. Kortom, het ontbreekt aan een innovatiecultuur. In die val trapt BDO niet, bewijzen we andermaal met Dragons' Den, ons nieuwe interne innovatietraject.

De naam Dragons' Den is een knipoog naar de gelijknamige Britse ondernemersreeks en het Vlaamse televisieprogramma 'Leeuwenkuil', waar aanstormend ondernemerstalent zijn businessidee pitcht bij doorgewinterde topondernemers op zoek naar een gouden idee. “In essentie volgen we bij BDO hetzelfde concept”, legt Patrick Kestens uit. Hij is de

ex-bezieler van de Corda INCubator, een voedingsbodem van innovatieve start- en scale-ups. Sinds een klein jaar vormt hij als Senior Manager Innovatie & Intrapreneurship samen met Hennie Herijgers, Partner en innovatiekracht bij BDO Belgium, de motor achter het project om ons innovatievermogen en intern ondernemerschap te stimuleren, te ondersteunen en verder uit te bouwen.



Van links naar rechts: Patrick Kestens (Senior Manager Innovatie & Intrapreneurship BDO Belgium), Jürgen Ingels (entrepreneur en venture capitalist), Louis Jonckheere (entrepreneur en oprichter van Showpad) en Peter Van Laer (CEO BDO Belgium)



“Belangrijker dan waarde en het succes van het idee, is de innovatiespirit die we willen cultiveren.”

Hennie Herijgers, Partner en innovatiekracht BDO Belgium



RUIMTE EN DRAAGVLAK VOOR CREATIVITEIT

Het concept Dragons' Den is geniaal in zijn eenvoud: creëer een omgeving waarin medewerkers in alle vertrouwen hun creativiteit kunnen – en willen! – botvieren en ongeremd hun innovatie-ideeën kunnen voorstellen. Elk idee wordt door een onafhankelijke 'innovation board' getoetst op zijn haalbaarheid en potentieel om waarde te creëren. Voor BDO én voor de klanten, direct of indirect. Patrick: “Iedereen van onze bijna 1.000 medewerkers krijgt de kans om een idee te pitchen. Er is maar één voorwaarde: wie instapt, moet zijn of haar engagement ook opnemen. Anderzijds krijgen ze naargelang de fase waarin het idee groeit en concreter wordt, ook budget en tijd ter beschikking om het in de praktijk te brengen. Wetende dat niemand – en dat is uitermate belangrijk – wordt afgerekend op de evaluatie door de innovation board.”

Stoppen moet kunnen, falen bestaat niet. Autobouwer Henry Ford kreeg ooit een boete omdat zijn eerste auto te veel lawaai maakte. Stel dat hij dan was gestopt! Tegenslagen horen nu eenmaal bij innoveren en ondernemen. “Belangrijker dan de

waarde en het succes van een idee, is de innovatiespirit die we willen cultiveren”, beklemtoont Hennie.

Succesvol innoveren lukt alleen met de juiste cultuur die met vertrouwen ruimte maakt voor creativiteit. Het directe resultaat – de innovatie an sich – is belangrijk, maar de onderliggende effecten zijn minstens van even groot belang. Hennie: “Vernieuwen geeft ook energie. Het doet je als organisatie anders naar de dingen kijken, oogkleppen vallen af. Wie nooit iets verandert aan een product, dienst of proces riskeert in te dutten. Gebald gezegd: ‘De arrogantie van succes is te denken dat wat je gisteren deed voldoende zal zijn voor morgen.’” Tegelijk zorgt het stimuleren en benutten van talent voor een hogere betrokkenheid van de medewerkers, minder verloop en heeft het een positief effect op het werkplezier, de bevologenheid en wellbeing. Wat uiteindelijk ook de employer branding ten goede komt.

NEVER-ENDING STORY

Een innovatieronde van Dragons' Den telt zes fasen en evenveel poorten (van idee naar review en pitch tot uitwerking, evaluatie en

BDO EYES

Het beheren en monitoren van activiteiten is een basisvereiste om in troebele wateren te kunnen navigeren. De veerkracht van organisaties is alleen denkbaar wanneer de beslissingen steunen op betrouwbare en beschikbare data. De oplossing? BDO Eyes!

BDO Eyes is een digitale oplossing voor de exploitatie van data, gevoed door de geoptimaliseerde kruisbestuiving van boekhoudkundige en niet-boekhoudkundige bronnen. Het beperkt zich niet tot financiële ratio's, maar biedt een gedetailleerd beeld van de commerciële en logistieke activiteiten. Het bevat ook enkele honderden risico-indicatoren en wijst op tekortkomingen van de interne controle.

De oplossing is innovatief en toekomstgericht in een digitale wereld, en zal zowel de interne teams van BDO ondersteunen als klanten die hun zaken op een efficiënte en geïnformeerde manier willen beheren.



“Er geldt maar één voorwaarde: wie instapt, moet zijn of haar engagement ook opnemen.”

Patrick Kestens, Senior Manager Innovatie & Intrapreneurship BDO Belgium

finalisering). Wie een innovatief idee heeft en wil uitwerken, moet zijn of haar idee verdedigen voor een jury. Win je het vertrouwen van die innovation board, dan krijg je een dag per week de tijd, ruimte en middelen om je idee verder te ontwikkelen tot een prototype en mogelijk zelfs te commercialiseren. “We leggen de medewerkers geen prestatiedruk op”, zegt Hennie. “Het is een groeiproces waarbij alle Managing Partners binnen BDO innovatie mee ondersteunen.”

Om over onze eigen (onbewuste) grenzen heen te kijken, betrekken we twee externe innovatieadviseurs in de jury, de techondernemers Jürgen Ingels en Louis Jonckheere. Zij beoordelen als doorgewinterde entrepreneurs en met een blik van buitenaf de ‘potentie’ van de projecten. Patrick: “Je hebt een goed idee, je pitcht bij de innovation board met externe ondernemers en de dag erna weet je of je een go hebt of niet, of waar je nog moet bijsturen.

GA ZELF AAN DE SLAG! ACHT ‘LESSONS LEARNT’

1 Moedig mensen aan om buiten de kaders te denken

Laat je team zien dat je onconventioneel denken waardeert. Herinner hen er tijdens de brainstormsessies aan dat er geen slechte ideeën bestaan, dat uit voorstellen relevante discussies kunnen ontstaan en dat suggesties voor verbetering altijd welkom zijn.

2 Wees oprecht geïnteresseerd in de mening van je mensen

Motiveer je teamleden om hun mening te geven over verschillende uitdagingen waarmee je bedrijf wordt geconfronteerd. Promoot het delen van ideeën, voed grondige discussie en werk samen bij het bedenken van oplossingen om op de uitdagingen in te spelen.

3 Creëer ideeën-uitdagingen

Moedig iedereen aan om hun ideeën te delen, daag je mensen uit en zorg dat ze ‘goesting’ krijgen om met voorstellen te komen. Stel een commissie van experts samen om de haalbaarheid van elk voorstel te evalueren. Je kunt ook gamificatie toepassen om de competitie spannender te maken voor alle deelnemers.

4 Geef constructieve feedback

Wijs ideeën niet te snel af. Bespreek ze met de rest van het team en kijk of je ze kunt verbeteren. Zo niet, geef dan constructieve feedback en erken de inspanning (en de moed) die je mensen toonden om ze voor te stellen.

5 Train je team om te denken als ondernemers

Wanneer je je medewerkers aanmoedigt te denken alsof ze zelf eigenaar zijn van het bedrijf, kunnen er geweldige dingen gebeuren die leiden tot een echte innovatiemindset en -cultuur.

6 Vermijd onnodige bureaucratie

Bureaucratie remt af en leidt tot organisatorische rompslomp die innovatie vertraagt. Het creëert obstakels voor innovators en veroorzaakt ongerechtvaardigde frustratie. Dus, vermijd bureaucratie en ondersteun te allen tijde snelle experimenten.

7 Ontmoedig silo's

Innovatie heeft nood aan een groep van diverse mensen die nieuwe en unieke perspectieven kunnen bieden op bestaande uitdagingen. Moedig mensen van verschillende functionele teams aan om binnen een bepaalde periode samen te werken.

8 Vergeet niet te belonen

Het opbouwen van een innovatiecultuur gaat gepaard met het belonen en erkennen van innovatief gedrag. Vier innovatie-inspanningen en prijs innovatieteams voor hun goed uitgevoerde werk.

BUSINESS GAME IN THE METAVERSE

Zakelijke vaardigheden, zoals teamwork, leiderschap en managementcompetenties verwerven en verbeteren? En dit op een leuke manier? Dan is er de business game... in de virtuele wereld van de metaverse. De uitdaging? Richt zelf een muziekclub op en run die gedurende een maand. Samen met coaches gaat de deelnemer écht ondernemen: businessplan maken, concurrentieanalyse doen, marketingplan opstellen, échte dj's en hosts aanwerven. Op het einde van de rit moeten échte mensen (via hun avatar) worden overtuigd om de club te bezoeken.

Dankzij het spel worden de zakelijke vaardigheden en het ondernemerschap van de deelnemers aangescherpt. De metaverse biedt hiervoor een veilige omgeving, want mocht het niet lukken, dan volstaat het gewoon om het account te wissen. Geen financiële put, geen reputatieschade. De ervaring, positief of negatief, is sowieso een stap vooruit in de professionele carrière.



Peter Van Laer, CEO BDO Belgium

“Succesvol innoveren lukt alleen met de juiste cultuur die met vertrouwen ruimte maakt voor creativiteit.”

De innovation board met externe ondernemers vormt een klankbord en geeft advies per fase in het traject. Eind vorig jaar ronden we de eerste reeks van ons innovatieprogramma af met enkele veelbelovende vernieuwingen (lees ook de inzetstukjes). En in januari 2023 lanceerden we onze tweede Dragons' Den om zo een continue innovatiestroom te bereiken.”

Innovatie is duidelijk geen eenmalig project, maar een never-ending story. Een innovatiemodel dat organisch groeit, zelf reguleert en leert en uiteindelijk deel zal worden van het DNA van BDO. Anders gezegd, uiteindelijk zal Dragons' Den zichzelf opheffen en met de organisatie versmelten als een natuurlijk

en vanzelfsprekend deel van de manier waarop iedereen bij BDO werkt en groeit. ■



Louis Jonckheere, entrepreneur en oprichter van Showpad

VRAGEN HOE JE DE INNOVATIECULTUUR IN JOUW ONDERNEMING OF ORGANISATIE KUNT STIMULEREN?

Zoek je hulp bij een innovatietraject? Neem contact op met de specialisten van ons 'Innovation'-team: Patrick Kestens (patrick.kestens@bdo.be) en Hennie Herijgers (hennie.herijgers@bdo.be).

ESG-HUB

Met de ESG-Hub willen we de bewustwording en kennis rond 'sustainable business models' of duurzaam ondernemen verder ondersteunen en versnellen. Veel van onze klanten staan aan het begin van het traject om duurzaamheid te integreren in hun strategie. Ze vragen zich dan ook af wat ESG/duurzaamheid/CSR concreet betekenen voor hun bedrijf of organisatie en hoe daarmee te starten.

Op de ESG-Hub vinden onze collega's en klanten alle relevante informatie op één plaats, kunnen ze nagaan aan welke regelgeving ze moeten voldoen, vinden ze sectorgerichte ESG-focuspunten, kunnen ze een maturiteitsscan uitvoeren, ... en krijgen ze contactexperten voor al hun vragen. Naarmate de ESG-Hub groeit, wordt hij aangevuld met extra functionaliteiten.

Kortom, de ESG-Hub heeft een positief effect op de efficiëntie, schaalbaarheid, toegankelijkheid, professionaliteit en impact van BDO als (duurzaamheids-) adviseur.

BUSINESS

WAARIN VERSCHILLEN FAMILIEBEDRIJVEN VAN CORPORATES?

Experten Hans Wilmots en Pursey Heugens delen hun inzichten

Zijn familiebedrijven minder formeel georganiseerd dan de zgn. 'corporates'? Wat kunnen corporates opsteken van ondernemende families? En zijn familiebedrijven resistenter tegen crisissen? Jan Oosterlinck, Partner Family Business Advisory bij BDO, stelde zijn vragen aan prof. Pursey Heugens (Rotterdam School of Management) en drs. Hans Wilmots (UHasselt, voormalig CEO van BDO Belgium en CEO BioRICS).

Jan: Pursey, uit je recent onderzoek blijkt dat familiebedrijven minder formeel zijn georganiseerd op diverse vlakken van besluitvorming. Is dat een nadeel?

Pursey: "Aan de ene kant is er meer gelijkvormigheid en overlap tussen familiebedrijven en corporates dan we denken. Het is een mythe dat familiebedrijven, zeker in volwassen economieën zoals de onze, minder professioneel zijn georganiseerd dan corporates. Aan de andere kant zijn familiebedrijven minder schuw om hun eigenheid en identiteit te laten doorklinken in de keuzes die ze maken als management. Die informele managementpraktijken maken hen niet minder professioneel, maar zijn meer toegespitst op de specifieke situatie van de onderneming."

Hans: "Familiebedrijven zijn in principe vaak minder formeel dan andere ondernemingen, maar dat maakt hen

daarom nog niet minder professioneel. Dat onderscheid is belangrijk, want ook zij slagen erin om talent aan te trekken die deze specifieke professionele beweging meemaken en initiëren."

Jan: Familiebedrijven hebben een sterke visie, vaak zonder dat ze formeel op papier staat. Daardoor zien externen moeilijker welke inspanningen er worden geleverd. Zouden familiebedrijven hun visie meer moeten formaliseren?

Pursey: "Als onderneming vandaag moet je jezelf voortdurend legitimeren voor allerlei stakeholders. Overheden en autoriteiten zijn altijd op zoek naar geruststelling en zekerheden. Enerzijds moeten familiebedrijven natuurlijk legitiem zijn, maar ze nemen best ook de ruimte om hun eigenheid verder te organiseren. Anderzijds moet je in gesprek gaan met wetgevers en toezichthouders om te kijken of de huidige compliancedruk en



Van links naar rechts: prof. Pursey Heugens (Rotterdam School of Management), Jan Oosterlinck (Partner Family Business BDO Belgium) en drs. Hans Wilmots (UHasselt, voormalig CEO van BDO Belgium en CEO BioRICS)

“Familiebedrijven beschikken over een soort snelheid, flexibiliteit en creativiteit die minder ingebakken is bij grote corporates.”

Drs. Hans Wilmots, UHasselt, voormalig CEO van BDO Belgium en CEO BioRICS

STICHTING OF MAATSCHAP ALS CONTROLEVEHIKEL VOOR HET FAMILIEBEDRIJF?

Een Belgische Private Stichting kan worden opgezet als een zogenaamd Administratiekantoor (PSAK). Daarbij worden de aandelen van het familiebedrijf ondergebracht in een stichting, zodat alle beslissingen inzake de aandelen (verkoop, stemrechten op de algemene vergadering, ...) in handen worden gelegd van het bestuursorgaan van de stichting. In ruil voor het krijgen van die aandelen, reikt de stichting certificaten uit die enkel recht geven op de vermogensvoordelen die voortkomen uit de onderliggende vennootschap(pen). Bovendien wordt de stichting onder bepaalde voorwaarden beschouwd als fiscaal transparant.

“Het grote verschil met de maatschap schuilt in de termijn”, legt Rutger Van Boven, Partner BDO Estate Planning, uit. “De stichting laat toe om het familiebedrijf te verankeren over meerdere generaties heen. Een PSAK kan immers voor een onbepaalde duur worden opgericht. Een maatschap daarentegen wordt meestal aangewend om de controle over het familiebedrijf gedurende een bepaalde termijn vorm te geven. Een maatschap die wordt opgericht voor een onbepaalde duur kan immers door elke vennoot worden opgezegd, zodat de hele constructie een maat voor niets is.”

STAK OF PSAK?

Tot voor kort opteerden familiebedrijven vooral voor de oprichting van een Nederlandse stichting (de zgn. STAK). Die kende immers een lange geschiedenis. Vandaag ziet Rutger daar omzeggens geen reden meer voor. “Zo is een eenhoofdige bestuur vandaag ook mogelijk voor de Belgische stichting. Bovendien zijn de kosten om de dagelijkse werking te verzekeren van de stichting in het buitenland hoger. Ten slotte gaan de Nederlandse transparantieregels verder dan de Belgische.”

Meer weten over de pro's en contra's van een STAK of PSAK? Of aan welke boekhoudkundige, fiscale en administratieve verplichtingen een PSAK jaarlijks moet voldoen? Neem dan contact op met Rutger Van Boven, Partner BDO Estate Planning: rutger.vanboven@bdo.be

Of bekijk de video waarin hij de ins en outs van de Belgische stichting toelicht.



manier van verantwoording wel de beste is. Iets wat nauwelijks gebeurt in Nederland, terwijl familiebedrijven veel meer één vuist zouden moeten maken richting beleid om zo verandering op lange termijn mogelijk te maken.”

Hans: “In België is de situatie heel vergelijkbaar. Veel familiebedrijven hebben schroom om toe te geven dat er een aantal dingen foutloopt. Aan de buitenkant lijkt alles vaak rozengeur en maneschijn. Familiebedrijven leggen dus beter meer hun problemen eerlijk op tafel om op basis van dat ‘memorandum’ een soort belangenvereniging op te stellen om de overheden te overtuigen van de nood aan hervormingen.”

Jan: Ondanks het ontbreken van formele processen en procedures blijken familiebedrijven uitermate performant, zowel financieel als op vlak van innovatievermogen en productiviteit. Wat kunnen grote corporate bedrijven opsteken van de familiebedrijven?

Pursey: “Goed informeel management gaat vooral over weten hoe je een cultuur managet en hoe je een waarde-onderneming creëert. Focussen op de langetermijndoelen die cruciaal zijn voor je onderneming en op de gemeenschappelijkheid en waarden die je deelt, is daar een belangrijk onderdeel van. Hierin blinken familiebedrijven vaak beter uit dan corporates, omdat ze sneller vertrekken ‘van de keukentafel’, waardoor praten gemakkelijker is.

“Je bedrijfswaarden kalibreren aan de tijdsgeest is cruciaal om ze in leven te houden.”

Prof. Pursey Heugens, Rotterdam School of Management

Om een cultuur gebaseerd op innovatie en inclusiviteit te creëren heb je ook cultuurdragers nodig. Geen interim-manager die even het zaakje komt redden, maar gevierde personen binnen de organisatie die de diepe wortels en waarden van het bedrijf kennen en kunnen uitdragen. Dat neemt niet weg dat familiebedrijven ook meer en meer ten prooi vallen aan 'sloganomania'. Dit is vaak een gevolg van het samenwerken met een extern bureau dat de waarden van het bedrijf te snel wil kalibreren aan de huidige tijdsgeest.”

Jan: Hoe belangrijk is het documenteren van die familiewaarden?

Hans: “Het allerbelangrijkste is dat er vaak wordt gesproken over deze waarden, al dan niet onder begeleiding van een externe partij. Waar komen we vandaan? Waar willen we naartoe? Hoe pakken we dat aan? Waarden zijn het fundament van je hele verhaal. In familiebedrijven is het meestal makkelijker om extern talent in hetzelfde waardepatroon te laten functioneren, omdat het bewaken van dit 'waardepatrimonium' hoger op de agenda staat dan bij grote corporates.”

Pursey: “Daarnaast is je waarden kalibreren aan de tijdsgeest cruciaal om ze in leven te

houden. Onze maatschappij verandert sneller dan de waarden van een familiebedrijf. Dan moet je jezelf de vraag durven stellen: accepteer ik die discrepantie en vervang ik mijn waarden, of vertaal ik ze zodat ze opnieuw zeggingskracht krijgen voor de nieuwe generatie?”

Jan: Een blijvende uitdaging van familiebedrijven is het aantrekken van goede, vaak technische profielen. Op welke manier pak je dat creatief aan?

Pursey: “Een concreet voorbeeld hiervan zijn de grote corporates die bij ons aan de Universiteit van Rotterdam komen rekruteren. Daar zien we dat familiebedrijven toch een relatief beperkt zelforganiserend vermogen hebben om dat soort relaties met de academische wereld verder te ontwikkelen. Terwijl dat net dé plek is waar het broodnodige talent aanwezig is.”

Hans: “Ook al beginnen sommige studenten liever hun carrière bij een grote corporate vanwege de vele voordelen, toch stel ik vast dat er heel veel onder hen toch kiezen voor de cultuur van een familiebedrijf.”

Jan: Assessments vormen in grote bedrijven een nuttig instrument om het potentieel van medewerkers en toekomstige ontwikkeling in kaart te brengen. Waarom doen familiebedrijven daar minder een beroep op?

Hans: “Het is vaak nuttig om het advies van iemand buitenaf te vragen, maar soms wordt de bal ook misgeslagen. Voor familiebedrijven is een assessment essentieel als er een volgende generatie klaarstaat om het bestuur over te nemen. Het helpt om dat proces te objectiveren en een evaluatie op te maken.”

Pursey: “Ondanks dat er volgens mij veel assessments van slechte kwaliteit worden

GOVERNANCE MENTORING VOOR (FAMILIALE) KMO'S

BDO sloot een structureel partnership met het kennisinstituut GUBERNA om de governance in (familiale) kmo's verder te professionaliseren. Hiertoe worden gezamenlijke onderzoeken en seminars opgezet om de concrete vertaalslag naar de praktijk te maken. Zo organiseren we o.a. twee opleidingsnamiddagen 'Governance Mentoring voor kmo's' op diverse locaties.

Meer info vind je op www.guberna.be
► Governance mentoring voor kmo's.



Lees ook het artikel 'Goed bestuur is geen optie meer'.



“Een tijdige voorbereiding en externe begeleiding van de overgang naar de volgende generatie in het familiebedrijf is cruciaal.”

Jan Oosterlinck, Partner Family Business Advisory BDO Belgium

afgeleverd, kan een externe blik de angel uit opvolgingsprocessen halen. Zeker als je de tool combineert met andere instrumenten om het proces goed te doen verlopen.”

Jan: De erfgenamen – of ‘NextGen’ – lijken vaak onvoldoende voorbereid om in de voetsporen van de ouders of familie te stappen. Nochtans is zo’n voorbereiding essentieel om problemen te voorkomen, toch?

Pursey: “Begin vroeg genoeg aan een opvolgingsproces en stel jezelf als familiebedrijf twee vragen: wie manageert de onderneming? En wie onderhoudt de relaties met aandeelhouders en familie? Als je op de lange termijn wil blijven bestaan, moet je die dynamieken tegelijk durven aanpakken en niet één CEO alles laten doen op hetzelfde moment.”

Jan: De laatste jaren en maanden waren – macro-economisch en geopolitiek – woelig. De oorlog in Oekraïne, de energiecrisis, vertragingen in de mondiale bevoorrading van grondstoffen en materialen... Over welke troeven beschikken familiebedrijven om veerkrachtig te blijven? Waarom herstellen familiebedrijven sneller na crises?

Pursey: “Op korte termijn heeft elk bedrijf het moeilijk tijdens een crisis. Dat geldt ook voor familiebedrijven. Op de lange termijn wachten veel familiebedrijven langer met de afbouw van hun R&D-afdeling en ontslaan ze minder snel keymedewerkers. Daardoor kunnen ze sneller terugschakelen wanneer de recessie uitdooft en er nieuwe groene scheuten in de economie groeien.”

Hans: “Familiebedrijven beschikken over een soort snelheid, flexibiliteit en creativiteit die minder ingebakken is bij grote corporates. Door de aanwezigheid van informele managementpraktijken worden medewerkers meer betrokken en ontstaan er creatieve oplossingen die je minder bij corporates ziet.”

Jan: Tot slot, familiebedrijven krijgen vaak het verwijt dat ze overgekapitaliseerd zijn. Krijgen ze door de huidige economische turbulentie alsnog gelijk met hun conservatievere financieringsstructuur?

Pursey: “Dat klopt tot op een zekere hoogte, maar het is geen universeel recept. Toen met de kredietcrisis geld schaars was, hadden veel conservatief gefinancierde ondernemingen hier baat bij. Tijdens de COVID-19-pandemie was geld goedkoop en bleek dat een minder belangrijke rol te spelen. Familiebedrijven hebben wel het voordeel dat ze in tijden van crisis meer aandacht kunnen besteden aan het interne management, terwijl CEO’s van grote ondernemingen zich dan vooral moeten focussen op het tevreden houden van de aandeelhouders.” ■

“Voor familiebedrijven is een assessment essentieel als er een volgende generatie klaarstaat om het bestuur over te nemen.”



Van links naar rechts: Jan Oosterlinck (Partner Family Business Advisory BDO Belgium), dr. Hans Wilmots (UHasselt, voormalig CEO BDO Belgium en CEO BioRICS), prof. Pursey Heugens (Rotterdam School of Management) en prof. dr. Wim Voordeckers (UHasselt)

JE ZOEKT ADVIES OP MAAT VOOR DE TRANSITIE VAN JOUW FAMILIEBEDRIJF? NOOD AAN EEN ONAFHANKELIJKE, NEUTRALE DERDE? Of je wilt je inschrijven voor een masterclass? Neem dan contact op met Jan Oosterlinck, Partner Family Business Advisory bij BDO: jan.oosterlinck@bdo.be

BDO NEWS

WANNEER TWEE 'GIDSEN IN GROEI' ELKAAR VINDEN

BDO verdubbelt slagkracht in Limburg

Twintig jaar geleden werd BDO Hasselt boven de doopvont gehouden. Vandaag schakelt de groei een versnelling hoger dankzij de strategische acquisitie van Cynex. Het team en lokale klantenbestand groeien met 50%. En de financiële en fiscaal-juridische expertise in Limburg wordt versterkt. Bovendien biedt de samensmelting van de twee 'gidsen in groei' zowel de klanten als de medewerkers extra kansen om zich verder te ontplooiën.

'Cynex is een team van ervaren ondernemers, financiële experts, accountants, belastingconsulenten en juristen dat paraat staat voor ondernemers en bedrijfsleiders met vraagstukken in het kader van de groei van hun onderneming – en dit in de meest brede betekenis van het woord.' De boilerplate van het sterk groeiende Hasseltse advieskantoor sluit heel erg aan op het profiel van BDO.

Het is dan ook geen toeval dat beide spelers elkaars activiteiten samenbrengen. "De voorbije jaren werden we verscheidene keren benaderd door diverse spelers in de markt, maar de gesprekken met BDO voelden voor ons onmiddellijk juist aan. De warme omgeving van BDO en onze gedeelde waarden en ambities hebben de doorslag gegeven om met BDO in zee te gaan", motiveren Kris Verhees en Wesley Clemens, Partners



Staan van links naar rechts: Alexi Vangerven (BDO), Peter Van Laer (BDO), Johan Vandenbroeck (BDO) en Wesley Clemens (Cynex)
Zittend van links naar rechts: Philip Lodewyckx (BDO), Gert Maris (BDO), Kris Verhees (Cynex) en Dirk Vandendaële (BDO)



Van links naar rechts: Kris Verhees (Cynex), Alexi Vangerven (BDO) en Wesley Clemens (Cynex)

van Cynex, hun beslissing. “We beschouwen de overname niet als een einde. Wel als een volgende stap in het groeiverhaal van Cynex. Dankzij de integratie in het grotere geheel van BDO krijgen zowel onze klanten als onze collega’s extra kansen om zich verder te ontplooiën. Klanten kunnen bijkomende ondersteuning en advies verwachten rond complexere en zelfs internationale vraagstukken. Collega’s krijgen de kans om te proeven van andere financiële disciplines en hun persoonlijke ontwikkeling nog meer dan vroeger zelf in de hand te nemen.”

een sterke partner om door te groeien in Limburg. Er ligt in die regio namelijk nog een enorm potentieel voor financiële consultants die mee willen evolueren met de bedrijven die ze begeleiden. Kris en Wesley besloten dan ook om de slagkracht uit te breiden door samen te werken, eerder dan door op eigen kracht een nieuwe kwantsprong te maken en om hun “klanten en expertise samen te brengen met een organisatie die onze business en service minstens even kwaliteitsvol en toekomstgericht verderzet en opwaardeert”.

“De gedeelde menselijke en warme waarden gaven de doorslag om de handen in elkaar te slaan.”

Dirk Vandendaele, Managing Partner Accounting & Reporting BDO Belgium

IDEALE MATCH EN GROEIMOTOR

Cynex werkt als digitale voorloper vanuit zijn kantoor in Hasselt al jaren voor klanten in heel Vlaanderen, maar is bijzonder sterk aanwezig en verankerd in Limburg. De consultant maakte de afgelopen jaren met zijn frisse aanpak een steile, organische groeicurve door, en klom van een zestal medewerkers in 2013 op naar zo’n veertig medewerkers vandaag. Wat begon als een financiële consultant, gericht op het opmaken van businessplannen, bankdossiers en budgetten is tien jaar later uitgegroeid tot een multidisciplinair financieel advieskantoor met een brede expertise in financieel advies, accounting en fiscale en juridische vraagstukken.

De ideale match voor BDO Hasselt dat het voorbije jaar bewust op zoek was naar

SECTORGENOOT WORDT DEEL VAN DE FAMILIE

Bij zo’n samensmelting is het volgens Dirk Vandendaele, Managing Partner Accounting & Reporting BDO Belgium, essentieel dat het engagement vertrekt vanuit ons eigen DNA: dichtbij en authentiek. “Twee waarden die nauw aansluiten bij de waarden van Cynex. Het zijn die gedeelde menselijke en warme waarden die de doorslag hebben gegeven om de handen in elkaar te slaan. We zijn ervan overtuigd dat iedereen bij Cynex de familiale en warme sfeer van ons bedrijf zal terugvinden in de nieuwe structuur.”

Strategisch is de overname van Cynex een logische stap in het Limburgse groeiverhaal



“Met Cynex halen we een hecht en dynamisch team en een sterk merk aan boord.”

Gert Maris en Alexi Vangerven,
Partners BDO Hasselt



BDO IN LIMBURG

Dankzij de strategische acquisitie van Cynex:

- ▶ groeit het Limburgse team van 80 naar 120 experten;
- ▶ krijgt Hasselt twee BDO-vestigingen: één in de Prins Bisschopsingel en één in de Herkenrodesingel;
- ▶ verdubbelt BDO Belgium zijn slagkracht in Limburg en verdicht het zijn netwerk in België;
- ▶ staat BDO – letterlijk en figuurlijk - nog dichter bij de klanten.

van BDO Belgium. “Met Cynex halen we een hecht en dynamisch team en een sterk merk aan boord die gewaardeerd worden door ondernemend Limburg. Samen kunnen we ons nog sterker verankeren in het Limburgse bedrijfsleven”, verduidelijken Gert Maris en Alexi Vangerven, Partners BDO Hasselt. “Om die ambitie samen met ons in te vullen, komen Kris en Wesley als extra Partners aan boord bij BDO België. Daarmee onderstrepen ze hun geloof in een verdere gezamenlijke groei de komende jaren.”

WARM, PERSOONLIJK EN FAMILIAAL

“Als twee ‘gidsen in groei’ zullen we onze footprint op vlak van ‘accountancy & tax’ vergroten en kunnen we de komende jaren één van de sterkste groeiers worden in het Limburgse accountancylandschap”, zegt Peter Van Laer, CEO van BDO Belgium. “Niet alleen door onze warme en persoonlijke begeleiding, onze trouwe medewerkers

en familiale sfeer, maar ook door de sterke financiële en fiscaal-juridische expertise van elk van onze medewerkers.” ■

VRAGEN HOE JE EEN ACQUISITIE IN GOEDE BANEN LEIDT?

Zoek je zelf een overnemer? Of wil je steun bij de waardering van jouw bedrijf? Neem contact op met de specialisten van ons ‘Mergers & Acquisitions’-team: Alexi Vangerven (alex.vangerven@bdo.be).

BUSINESS

SMART BUSINESS SOLUTIONS

“Rendabel groeien doe je niet vanzelf”

Heb je soms ook dat gevoel dat iedereen in je bedrijf keihard werkt, maar dat de resultaten niet volgen? Of dat je minder vat hebt op een proces of technologie, waardoor je kansen dreigt te missen? Maak je geen zorgen, elke ondernemer worstelt met dat soort vragen. Ze zijn typisch voor bedrijven in groeimodus. Maar ... je kunt er wel wat aan doen!

Bestaande, succesrijke diensten, producten of processen gaan niet eeuwig mee. Hoe snel gebeurt het niet dat een toepassing of technologie waarmee je gisteren nog hoge toppen scoorde, vandaag niet langer doet wat ze moet? Of dat een idee met veel potentieel de mist ingaat door fouten die konden worden vermeden? Kortom, rendabel groeien doe je niet vanzelf. En al zeker niet in een wereld die voortdurend beweegt en verandert. Nieuwe groeikansen of uitdagingen vragen innovatieve, creatieve oplossingen. “Wij bundelden ze onder de noemer Smart Business Solutions”, zegt Philip Lodewyckx, Partner BDO Smart Business Solutions. “Oplossingen die toegankelijk zijn op maat van elk type bedrijf, onafhankelijk van de schaalgrootte.



Van links naar rechts: Cédric Defrère, Philip Lodewyckx en Pieter Devillé, leden van het 'Smart Business Solutions'-team

FINANCIAL MANAGEMENT

“Wanneer ondernemers ons aanspreken over problemen hebben ze al te vaak een onvolledig beeld over de oorzaak van het probleem”, weet Philip Lodewyckx uit ervaring. “Het is onze taak om die analyse te doen binnen alle businessschakels, zowel financieel als operationeel.” Op basis van die analyse bepaal je in welke mate je de strategie van jouw bedrijf kan vertalen in meetbare operationele en financiële indicatoren, en of andere werkmethodes een betere uitkomst kunnen bieden. Daarna komt het erop aan om de aanpassingen in duidelijke processen te gieten en je team(s) te trainen. “Op een continue manier”, benadrukt Philip, “want net als je bedrijf veranderen ook de tools en methodes voortdurend.”

Anders gezegd: knowhow en ervaring op het vlak van bedrijfsvoering en strategie, automatisering, financieel management, margeanalyse en ‘dashboarding’ zijn voortaan niet langer voorbehouden aan grote multinationals.”

DRIE ASSEN

Elke onderneming of organisatie kan wel pijnpunten vinden waar beschikbare mensen en middelen efficiënter en dus rendabeler kunnen worden ingezet. Vraag is hoe je daar concreet werk van maakt. Philip: “De Smart Business Solutions zijn gebouwd rond het SMART-principe. We willen ondernemers immers oplossingen aanreiken die ‘Specific, Measurable, Achievable, Relevant &



Van links naar rechts: Cédric Defrère, Pieter Devillé en Philip Lodewyckx, leden van het ‘Smart Business Solutions’-team

Time-bound’ zijn.” Ze steunen bovendien op drie assen die weliswaar vaak met elkaar zijn verbonden, maar elk afzonderlijk een grote impact hebben op de slagkracht van je bedrijf:

“Smart Business Solutions toont de weg naar een duurzame en winstgevende groei in een toekomstbestendig financieel model.”

‘BUSINESS INTELLIGENCE’-OPLOSSINGEN

De voorbije jaren wordt de wereld steeds meer gestuurd door big data. Alle ondernemingen krijgen, ongeacht hun schaalgrootte, te maken met immens veel interne en externe data. Dat brengt heel wat nieuwe uitdagingen met zich mee, maar creëert ook kansen. Data vormen immers een hefboom om de activiteiten van de onderneming in goede banen te leiden. “Dankzij ‘Business Intelligence’(BI)-oplossingen kunnen we de beschikbare data ontginnen en omzetten in bruikbare inzichten”, legt Philip Lodewyckx uit. “Die inzichten moeten directeurs, managers en medewerkers helpen om weloverwogen strategische en tactische zakelijke beslissingen te nemen.”

Financiële gegevens worden in ondernemingen doorgaans in een gestructureerde vorm beschikbaar gesteld. Maar om weloverwogen strategische en tactische zakelijke beslissingen te nemen, is er meer nodig dan alleen financiële gegevens. De data moeten in zekere mate inzichtelijk worden gemaakt om de informatiebehoeften van de verschillende besluitvormers binnen een onderneming vast te stellen en de beschikbare gegevens te vertalen naar begrijpelijke beeldtaal. Een multidisciplinaire aanpak is dan ook cruciaal voor een succesvolle implementatie van een BI-oplossing.

ERP-OPLOSSINGEN

Philip Lodewyckx en zijn team stellen vast dat vooral bij groeibedrijven de operationele en financiële processen onvoldoende op elkaar zijn afgestemd. “Ze werken vanuit verschillende systemen, verrichten handelingen dubbel met het risico op fouten en kunnen de follow-up onvoldoende garanderen.” In sommige gevallen kan een ERP-oplossing (Enterprise resource planning) een antwoord bieden.

Wat is een ERP-oplossing?

ERP-oplossingen dekken alle nodige processen om een efficiënt beheer binnen je organisatie mogelijk te maken. Wat zijn de verschillende onderdelen van zo'n efficiënt beheer?

- ▶ Om een duidelijk zicht te krijgen op alle boekhoudprocessen moet je eerst de basisaspecten op orde hebben en financiële processen automatiseren door scantools en e-invoicing te gebruiken in combinatie met CODA-bestanden (geCODeerde DAGafschriften) voor financiële transacties.
- ▶ Door informatie over o.a. werknemers, onderaannemers of machine-uren in combinatie met de opvolging van je productie en inventaris toe te voegen aan het ERP-systeem, kun je plannen en ingrijpen wanneer extra middelen nodig zijn.
- ▶ Een ander element van efficiënt beheer is het tijdig vernieuwen van bedrijfskritieke contracten en het opvolgen van het onderhoud van bedrijfswagens en machines.
- ▶ Elke productie, service of lead moet goed worden opgevolgd in het CRM-gedeelte om ervoor te zorgen dat offertes worden omgezet in orders en dat alle orders na de uitvoering worden gefactureerd.

Door al die gegevens in een solide database te verzamelen, wordt het mogelijk realtime te detecteren waar je quick wins kunt realiseren of waar er iets kan mislopen.

Vermijd cashdrains

Kmo's en scale-ups focussen doorgaans meer op de dagdagelijkse bedrijfsvoering dan dat ze tijd besteden aan hun administratieve stromen en processen. Meestal vertrouwen ze hun boekhoudkundige processen toe aan hun lokale accountant zonder die processen (en de resultaten ervan) te koppelen aan de opvolging van de businessactiviteiten.

Door hun activiteiten en hun administratieve processen te 'ontkoppelen', verliezen ze belangrijke cashdrains uit het oog, zoals onbruikbare voorraden, overmatige aankopen van bepaalde producten of slechte opvolging. Door efficiënt beheerde administratieve processen te koppelen aan de dagelijkse activiteiten en door bepaalde taken te automatiseren, bespaar je tijd en middelen, en vind je met enkele muisklikken belangrijke documenten in een oogwenk terug.

Philip: “Een goed geïntegreerd systeem waarbij financiële informatie uit je boekhoudprocessen deel uitmaakt van het grotere geheel zorgt ervoor dat je een goed zicht hebt op je winst- en verlies situatie en helpt je je hele bedrijf te leiden.”

“Elke onderneming kan wel pijnpunten vinden waar beschikbare mensen en middelen efficiënter kunnen worden ingezet.”

- 1 'Financial Management' biedt een dieper inzicht in de 'totale' slagkracht van je onderneming. Moeilijk is het niet om de performantie van één domein te meten en te voorspellen. Wel om op een geïntegreerde manier de effecten op korte, middellange en lange termijn te bepalen van alle deelgebieden samen.
- 2 'Business Intelligence' verfijnt de financiële én operationele rapportage en 'dashboarding' en toetst die af met de strategie van je bedrijf.
- 3 Een ERP-systeem stroomlijnt de financiële informatie uit je boekhoudprocessen met het groter geheel en zorgt ervoor dat je een goed zicht hebt op je winst- en verlies situatie en helpt je je hele bedrijf te leiden. ■

WIL JE WETEN WAT HET 'SMART BUSINESS SOLUTIONS'-TEAM VOOR JOUW ONDERNEMING KAN BETEKENEN?

Zoek je hulp bij de analyse van je situatie? Neem contact op met de specialisten van ons 'Smart Business Solutions'-team: Philip Lodewyckx (philip.lodewyckx@bdo.be), Pieter Devillé (pieter.deville@bdo.be) en Cédric Defrère (cedric.defrere@bdo.be).

Voor meer info, scan de QR-code.





INCLUSIVE DIVERSITY

BDO EN DE WEG NAAR INCLUSIEF EN DIVERS LEIDERSCHAP

“Onze kracht ligt in onze verschillen”

Schrijf een artikel over 'reverse' of omgekeerde mentoring. Dat was de opdracht. Maar eens aan de praat met Tessy Martens, Manager Inclusieve diversiteit en Sustainability Services Lead bij BDO Belgium, kreeg het verhaal een veel bredere insteek: hoe creëer je inclusief en divers leiderschap?

BEWUSTWORDING FIRST!

Hoeveel mensen beseffen dat hun gedrag wordt gestuurd door onbewuste vooroordelen of biases? Waardoor bijvoorbeeld vrouwen minder snel doorgroeien naar leidinggevende posities? Wie ziet en begrijpt de dynamiek en de impact van subculturen binnen de organisatie? Waardoor bijvoorbeeld bij een acquisitie twee bedrijfsculturen elkaar meer kunnen tegenwerken dan versterken? Op welke manier kijkt BDO naar de 'parent journey' (het loopbaan-ouderschapstraject van de medewerkers) en hebben we daar überhaupt wel een visie over? De slaagkansen hangen in grote mate af van de bewustwording van de barrières die de evolutie naar een ID-cultuur (inclusieve diversiteit) in de weg staan (lees ook de inzet 'Vijf barrières, evenveel opportuniteiten').

REVERSE MENTORING

'BDO benadert reverse mentoring als een deel van zijn integrale inclusieve diversiteitsstrategie. En dat beleid moet ervoor zorgen dat BDO een inclusieve en diverse werplek wordt waaraan alle collega's vanuit hun unieke 'zijn' bijdragen. Een werplek die groeimogelijkheden biedt voor iedereen in elke fase. "Want hoe diverser en inclusiever we talenten en ideeën kansen geven, hoe sterker we als organisatie antwoorden kunnen bieden op de uitdagingen van de moderne maatschappij", weet Tessy.

DRIE FOCUSDOMEINEN

Naast deze ongelooflijke kracht en meerwaarde, brengt diversiteit heel wat uitdagingen met zich mee. Denk bijvoorbeeld aan de onbewuste vooroordelen (biases) die een inclusief beleid in



BIJ BDO FOCUSSEN WE MOMENTEEL OP DRIE DOMEINEN



PARENTING

Ondersteunen van medewerkers met kinderen op de best mogelijke manier, streven naar een duurzame balans tussen het werk- en privéleven.



BALANCED LEADERSHIP

Een sterker bedrijf worden door het streven naar meer gebalanceerde teams en een meer gebalanceerd leiderschap op basis van gender.



SUB-CULTURES

Waarderen van subculturen als deel van onze verschillen met dezelfde doelen en waarden.

de weg staan, een dynamische maatschappij met snel veranderende realiteiten, verschillende generaties op de werkvloer en de evolutie naar duurzaam ondernemen. Dat zorgt ervoor dat organisaties op een compleet andere manier te werk moeten gaan. Tessy: "De groei naar zo'n ID-gedreven bedrijfscultuur is een langetermijnverhaal. Zaak is om niet alles in een keer aan te willen pakken, maar prioriteiten en focusgebieden af te bakenen. Trouwens, we doen dat alles niet alleen, maar samen met UPOP, een groep experts in inclusieve diversiteit."

Tessy: "In de 'parent journey' zoeken we naar oplossingen om ouders beter en proactief te ondersteunen in hun werkorganisatie. Dat begint dus al voor het eerste kindje er is, omdat veel toekomstige ouders zich dan al zorgen maken of ze het ouderschap wel met de job zullen kunnen combineren. Bij 'women in leadership' proberen we de barrières die vrouwen ervaren om door te groeien tot leidinggevende posities te identificeren en te neutraliseren. Inzake 'sub-cultures' zoeken we naar een model waar we de verschillen in

VIJF BARRIÈRES, EVENVEEL OPPORTUNITEITEN

- 1 **De affiniteitsbias of similariteitsbias.** De affiniteitsbias is de onbewuste menselijke neiging om de voorkeur te geven aan mensen met dezelfde achtergrond, interesses, levensstijl, ... Neem nu het voorbeeld van promoties of rekrutering. Door die bias kan het dus zijn dat specifieke profielen beter begrepen en daarom hoger gewaardeerd en meer bevorderd worden dan andere profielen omdat we ons nu eenmaal meer op ons gemak voelen bij mensen die op ons lijken. Bewustwording van die bias is belangrijk om dingen anders te doen, want hij staat creativiteit en innovatie in de weg.
- 2 **De werk-privébalans.** Velen worstelen met het evenwicht tussen werk- en privéleven. Uit onderzoek blijkt dat het bij vrouwen nog meer is dan bij mannen. Dat komt omdat het samenvalt met een genderbias waarbij vrouwen nog vaak als de trekkers worden gezien in het huishouden. Het gevoel een compromis te moeten sluiten of te moeten kiezen tussen carrière of gezin (of een andere prioriteit) zorgt voor stress. Gelukkig is dat niet altijd zo en zien we ook hier vooruitgang.
- 3 **Het 'imposter syndrome'.** Veel meer dan mannen kampen vrouwen met gevoelens van twijfel over hun kwaliteiten en hun niveau van deskundigheid. Volgens onderzoek leggen vrouwen de lat genadeloos hoog voor zichzelf en onderschatten ze vaker hun eigen prestaties. En dat kan de groei naar leiderschap in de weg staan. De BDO-cultuur moet ondersteunend en aanmoedigend zijn.
- 4 **Het ideale leidersmodel.** Binnen veel bedrijven is er zoiets als een 'ideaal leidersmodel'. Uit onderzoek blijkt dat een leider nog vaak wordt gezien als iemand die zichtbaar is, extravert, een ondernemende persoonlijkheid heeft, graag het podium bestijgt, lange werkdagen doet, enz. Zo'n leiderschapsmodel vormt een belemmering voor diegene die er net anders uitziet, de dingen net anders doet, maar die perfect de rol als leidinggevende kan opnemen. Denk aan introverte leiders. Voor veel vrouwen vormt dit model ook een belemmering om zichzelf in leidinggevende posities te zien.
- 5 **De sponsor.** Een sponsor is een persoon die je kan ondersteunen in je groeitraject op weg naar een leidinggevende positie. Een sponsor heeft een open geest, ondersteunt je, werkt boven de radar en gelooft in je. Hij of zij geeft je de kans om je kunnen en talenten te bewijzen door je bijvoorbeeld naar voren te schuiven bij projecten. De sponsor biedt je opportuniteiten om je talenten zichtbaar te maken en zetten je in de verf waar je het zelf niet doet. Het hebben van een sponsor is belangrijk om promotie te maken richting Senior Management of Partner.

“Inclusieve diversiteit is één van de focuspunten van de duurzaamheidsstrategie van BDO België. Vanuit de ‘inside-out’-benadering kunnen we onze klanten beter ondersteunen bij hun ‘sustainability journey’.”

Tessy Martens, Manager Inclusieve diversiteit en Sustainability Services Lead bij BDO Belgium



Foto genomen tijdens een Reverse Mentoring sessie

cultuur (tussen vakgebieden, werklocaties, ...) ombuigen in het voordeel van de grote BDO-cultuur, de organisatie en de klanten.”

‘KEYS TO GROWTH’-PROGRAMMA

“Kortom”, zegt Tessy, “we moeten ons de vraag stellen welke sleutels we kunnen inzetten om tot een organisatie uit te groeien waar inclusieve diversiteit als vanzelfsprekend is en wordt ervaren.” Samen met UPOP hebben

Learner	De LEARNER staat open om meer te leren over wat inclusieve diversiteit inhoudt. Wat het belang, de opportuniteiten en uitdagingen ervan zijn voor BDO Belgium. En hoe je er als leidinggevende mee aan de slag kunt.
Amplifier	De AMPLIFIER of versterker zet zich persoonlijk in bij acties richting een meer inclusieve en diverse bedrijfscultuur. Hij of zij zet als een soort hefboom de schouders onder concrete acties (zoals de parenting).
Mentor	De MENTOR helpt om de (vermeende) barrières die vrouwen hinderen door te groeien naar leidinggevende posities specifiek binnen BDO Belgium, te identificeren en acties op te zetten om die af te breken. Ze doen dat via reverse mentoring tussen vrouwen en aandeelhouders.

we dan ook het ‘Keys to Growth’-programma opgesteld. De sleutels, of ‘Keys to Growth’, geven wij op drie manieren door aan ons voltallige team van aandeelhouders. Zij kunnen een actieve rol opnemen als ‘learner’, als ‘amplifier’ of als ‘mentor’ en op die manier

hun inclusief leiderschap versterken. Niet elke leidinggevende voelt zich echter geroepen om bijvoorbeeld mentor te zijn. Of heeft tijd voor of voeling met een bepaalde rol. “Maar tot onze grote vreugde en voldoening hebben alle(!) aandeelhouders van BDO Belgium zich geëngageerd in een van drie rollen”, vertelt Tessy. ■



Foto genomen tijdens een Reverse Mentoring sessie

WIL JE MEER WETEN OVER ONZE INTERNE INCLUSIEVE DIVERSITEITSSTRATEGIE EN -PROGRAMMA?

Lees dan BDO's 'Sustainability Report'



... en onze brochure 'Sustainability Services':



BDO NEWS

“RISKMANAGEMENT: NAAR EEN BREDER EN HOGER NIVEAU”

Chapelle Consulting wordt BDO Chapelle

Het internationaal geprezen Chapelle Consulting, het bedrijf rond de Belgische Ariane Chapelle, een autoriteit op vlak van riskmanagement bundelt de krachten met BDO Belgium. En omgekeerd. Doel? Bedrijven nog beter voorbereiden op de risico's van vandaag en morgen en de huidige en toekomstige riskmanagers trainen en bijscholen.

De coronapandemie is amper zo goed als voorbij of de oorlog in Oekraïne, de stijgende energiekosten en de 'war on talent' zetten onze bedrijven onder druk. Bevoorradingsproblemen, schaarste aan talent, cyberaanvallen en consumenten die de vinger op de knip houden ... het zijn allemaal risico's die het voortbestaan en de groeiperspectieven van een bedrijf in gevaar kunnen brengen. Tenminste als het er zich niet goed op voorbereidt. "Bedrijfsrisico's in kaart brengen en strategieën uittekenen

om er zich tegen te wapenen, worden steeds belangrijker in een snel veranderende wereld waarin crisissen elkaar in sneltempo opvolgen", weet Koen Claessens, Managing Partner Risk Advisory bij BDO Belgium.

Het is in die context dat BDO zijn expertise in riskmanagement verder uitbouwt en verdiept. Koen: "De overname van Chapelle Consulting, een internationale autoriteit op vlak van risico-beheer past perfect in dat verhaal. Het bedrijf adviseert en begeleidt al jarenlang financiële

“Waarden als pragmatisme, nabijheid en groeiambitie staan centraal in alles wat wij en zij doen.”

Koen Claessens, Managing Partner Risk Advisory BDO Belgium



Ariane Chapelle, oprichtster Chapelle Consulting, en Koen Claessens, Managing Partner Risk Advisory BDO Belgium



“Onze kennis en trainingen zijn een mooie aanvulling op de consultancy die BDO vandaag al biedt.”

Ariane Chapelle, oprichtster Chapelle Consulting

instellingen en internationale organisaties, zoals de Wereldbank, het Internationaal Monetair Fonds (IMF), de European Investment Bank (EIB), ING, Degroof-Petercam en Ethias hoe ze hun risico's best beheren. Als de kans zich voordoet om je eigen expertise aan te vullen met zo'n rijkdom aan kennis en ervaring, dan laat je die niet liggen.”

ALLIANTIE VAN ERVARING EN CULTUUR

Door Chapelle Consulting aan boord halen, krijgt BDO er niet alleen extra experts bij, maar ook alle onderbouwde methodologieën en trainingen die Ariane Chapelle en haar team de voorbije twee decennia hebben ontwikkeld. “Sinds het bescheiden begin als een 'restjes'categorie onder de 'Basel II'-regels in 2004, verwierven de operationele risico's een gelijke 'status' als de gevestigde krediet- en marktrisico's”, legt Ariane Chapelle uit. Ze doceert operationeel riskmanagement

aan de University College London en schreef over het thema eind 2018 de bestseller 'Operational Risk Management - Best Practices in the Financial Services Industry'. 16 jaar terug startte ze bovendien haar eigen advieskantoor dat ze uitbouwde tot een sterk

TOT JE DIENST: 40 EXPERTEN RISKMANAGEMENT

BDO kan na de overname van Chapelle Consulting rekenen op een team van 40 risicospecialisten. De experts van Chapelle verhuizen van de Louisalaan naar het, onlangs geopende nieuwe gebouw van BDO in de Stassartstraat in Brussel. 'Chapelle Consulting' wordt 'BDO Chapelle' en mikt met het uitgebreide aanbod in de eerste plaats op de financiële sector. Uiteraard zonder bedrijven uit andere sectoren uit het oog te verliezen.

BDO Chapelle traint ook riskmanagers van Belgische en internationale ondernemingen. Haar opleidingsformat wordt deel van de BDO Academy en wordt uitgebreid met modules die aansluiten bij de specifieke behoeften en noden van de klanten. Meer info over het aanbod vind je op www.bdoacademy.be

“De financiële sector wordt overspoeld met nieuwe regels en wetten. En in het kielzog daarvan met nieuwe risico’s.”

Steven Cauwenberghs, Partner Risk Advisory BDO Belgium

‘merk’ met internationale uitstraling en waardering. “Als ondernemer ben ik blij en trots dat ik mijn groeiende onderneming een platform kan bieden om te gedijen en naar een breder en hoger niveau te tillen. Het geeft ons de kans om onze uitgebreide ervaring rond riskmanagement verder uit te dragen via een groot internationaal netwerk. Onze kennis en trainingen zijn een mooie aanvulling op de consultancy die BDO vandaag al biedt.”

Als moeder vindt Ariane het geweldig “om mijn drie kinderen en jonge mensen om me heen te laten zien dat je met wilskracht en doorzettingsvermogen een bedrijf kunt opbouwen, voor huiswerk en eten kunt zorgen tussen vergaderingen door (hoewel ik een paar pizza’s heb laten aanbranden...), studieboeken kunt schrijven in vliegtuigen en treinen, ’s avonds laat en in het weekend kunt werken, en toch een liefhebbende echtgenote en een attente moeder kunt zijn. Je hoeft het niet te doen, maar je kunt het als het je droom is.”

BDO Belgium en Chapelle vormen meer dan een strategische alliantie van capaciteit en ervaring. Ook de visie en cultuur van BDO sluiten mooi aan bij ons DNA en omgekeerd. “Waarden als pragmatisme, nabijheid en groeiambitie – voor zowel het eigen bedrijf als dat van de klant – staan centraal in alles wat wij en zij doen”, beklemtoont Koen. “Bovendien hebben we de drive om uit te blinken en nemen we nooit genoegen met een middenmaat. Anders gezegd, we geloven beiden rotsvast in de meerwaarde van de complementaire samenwerking.”

FOCUS OP FINANCIËLE SECTOR

Bedrijven zien een stortvloed van steeds weer nieuwe wetten en regels op zich afkomen. Dat maakt hun wereld almaar

complexer. Dat geldt voor alle bedrijven actief in zowel de private als publieke sector, en al zeker zo in de financiële sector. “Banken en andere financiële instellingen zijn het spoor bijster”, ervaart Steven Cauwenberghs, Partner Risk Advisory bij BDO Belgium. “Ze vragen zich af hoe ze de risico’s die nieuwe voorschriften met zich meebrengen best aanpakken, hoe ze het globale overzicht kunnen houden en hoe ze de nieuwe regelgeving met al bestaande voorschriften in lijn kunnen brengen. Want contradicties zijn er altijd. Komt daar nog bij dat ze in eigen huis vaak niet over de juiste expertise of mankracht beschikken, waardoor ze de impact van de nieuwe wetten en regels op hun werking amper kunnen bolwerken.”

BDO heeft al veel knowhow in huis rond hoe bedrijven afzonderlijke risico’s, zoals compliance en cybercrime moeten aanpakken. Met de overname van Chapelle Consulting voegen we aan deze specifieke risico’s een strategische riskmanagementlaag toe. De methodologieën zorgen voor een overkoepelend risicokader voor bedrijven. Zo linken we alle bestaande puzzelstukken van riskmanagement en afzonderlijke bedrijfsrisico’s aan elkaar. ■

VRAGEN OVER RISICOBEHEER? WELKE MODELLEN JE KUNT TOEPASSEN?

Of heb je interesse in een masterclass van Ariane Chapelle? Neem contact op met de specialisten van ons ‘Risk Advisory’-team: Ariane Chapelle (ariane.chapelle@bdo.be) en Koen Claessens (koen.claessens@bdo.be).

TIP! - ‘OPERATIONAL RISK MANAGEMENT’ – WIN JE EXEMPLAAR

Het vlaggenschip van Ariane Chapelle titelt ‘Operational Risk Management - Best Practices in the Financial Services Industry’. Een must-read voor zowel doorgewinterde ‘Operational Risk Managers’ als voor managers die hun kennis willen verdiepen en consolideren.

“Inzichtelijk ... Dat is het eerste adjectief dat in me opkwam toen ik dit boek las. Ariane biedt een 360-graden perspectief op operationeel risico, van triggers en oorzaken tot directe en indirecte gevolgen. Daarnaast geeft het boek praktische tips om een effectief kader voor operationeel risicobeheer en -controle op te zetten. Geen enkel aspect van operationeel risico blijft in de schaduw – alles komt aan het licht – zelfs de lastigste aspecten, zoals risicoappetijt.” Dat zijn niet onze woorden, maar die van dr. Bertrand K. Hassani, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne; CEO Groep en Quant AI Lab.

Gebeten om te lezen? De tien lezers met de beste ‘quote’ over de waarde van riskmanagement voor organisaties die hun gegevens achterlaten, ontvangen een gratis exemplaar.



“Met haar boek ‘Operational Risk Management - Best Practices in the Financial Services Industry’ schreef Ariane Chapelle de bijbel voor elke operational riskmanager.”

FAQ

JIJ VRAAGT, WIJ ANTWOORDEN

Aan de hand van vijf concrete vragen brengen we evenveel verschillende thema's onder de aandacht. Niet lukraak, maar op basis van de vragen die we recent kregen van onze klanten.

IK BEN 55 JAAR EN MIJN MAKELAAR VRAAGT OM MIJN IPT-PREMIE TE VERLAGEN. HOE REAGEER IK HIER BEST OP?



Paul Ampe, Senior Manager BDO Tax

De aftrekbaarheid van premies gestort in het kader van een individuele pensioentoezegging (IPT) is gewijzigd, meer in het bijzonder de berekening van de 80%-grens. Hoe? Dat legt de fiscus uit in drie omzendbrieven, die er kwamen naar aanleiding van de nieuwe wet.

Ter herinnering: premies gestort in een IPT zijn fiscaal aftrekbaar in de vennootschapsbelasting, mits naleving van een aantal voorwaarden, waaronder de 80%-regel. Die regel vereist dat de som van het wettelijk pensioen (1^e pijler) en het aanvullend pensioen (2^e pijler) niet meer bedraagt dan 80% van de laatste normale brutojaarbezoldiging van de bedrijfsleider.

Wat zeggen de omzendbrieven?

Om de aftrekbare premies 'gemakkelijker' te berekenen, leggen de drie omzendbrieven 'ramingen' van het wettelijk pensioen vast die je kunt gebruiken in de formule van de 80%-regel:

- ▶ Voor de jaren vóór 2021 kan het wettelijk pensioen van de zelfstandige bedrijfsleider worden geraamd op 25% van zijn bruto-inkomsten van 2020.
- ▶ Voor de andere jaren (d.w.z. die waarin de activiteit werd uitgeoefend onder het statuut van werknemer en die waarin de activiteit werd

uitgeoefend onder het statuut van zelfstandige vanaf 2021) kun je het wettelijke pensioen ramen op 50% van de bruto-inkomsten waarmee rekening moet worden gehouden voor het belastbare tijdperk (desgevallend beperkt tot het inkomensplafond of het maximumpensioen).

Omzendbrief 2022/C/79 voegt eraan toe dat je, ongeacht de berekeningswijze van het wettelijk pensioen, het gedeelte van de premies dat niet aftrekbaar is enkel en alleen als gevolg van de verhoging van het geraamde wettelijk pensioen, in principe niet moet opnemen als verworpen uitgaven voor de aanslagjaren 2022 en 2023.

Deze administratieve tolerantie wordt toegestaan voor zover de vennootschap die premieoverschotten boekt op een rekening #49 (over te dragen kosten) in het belastbaar tijdperk verbonden aan aanslagjaar 2023. Die overschotten worden beschouwd als voorschotten op de premies te betalen voor het volgende belastbare tijdperk.

De omzendbrieven roepen nog heel wat vragen op, zoals: hoe moet je op 31/12/2022 een over te dragen kost boeken met betrekking tot een bedrag dat ten laste werd genomen op 31/12/2021? Onze experts raden je echter aan om (als in 2021 en/of 2022 de maximale premies werden gestort), een herberekening te laten doen. Zo ben je zeker of de premies voor de betrokken jaren al dan niet aftrekbaar zijn.

MEER WETEN?

Scan de QR-code. Die leidt je naar het uitgebreide artikel op www.bdo.be. Of neem contact op met de experts van ons 'Tax'-team: tax@bdo.be



WAT IS DE IMPACT VAN DE NAKENDE BELASTINGHERVORMING OP MIJN VASTGOED?



Bart Janssens,
Senior Manager BDO Tax

Veel Belgen hebben een tweede verblijf of vastgoed dat ze verhuren als belegging. Tot op vandaag is de fiscale behandeling van dit vastgoed vrij interessant. Maar we verwachten dat de nakende belastinghervorming dat zal veranderen.

De blauwdruk die afgelopen zomer op tafel werd gelegd, bevat verschillende voorstellen. Denk aan de belasting van de werkelijke huurinkomsten, de belasting van de meerwaarde bij verkoop van vastgoed en de opheffing van de belastingvermindering voor de niet-eigen woning.

De programmawet: eerste stap in de hervorming

Met de programmawet bleef het (voorlopig) bij de opheffing van de belastingvermindering voor de niet-eigen woning. Daarbij worden geïsoleerd:

- ▶ de belastingvermindering voor kapitaalaflossingen;
- ▶ de belastingvermindering voor premies van individuele levensverzekeringen die een lening waarborgen of wedersamenstellen om een onroerend goed te verwerven of te behouden.

Goed om weten!

- ▶ De interesten verbonden aan de lening blijven aftrekbaar van het netto belastbaar inkomen van het vastgoed waarvan je eigenaar bent. Met uitzondering van de eigen woning omdat die vrijgesteld is in de personenbelasting.
- ▶ De opheffing van de belastingvermindering geldt niet voor lopende financieringen.

Ze is uitsluitend van toepassing op leningen aangegaan vanaf 1 januari 2024 om de woning te verwerven of te behouden. Voor leningen die uiterlijk op 31 december 2023 zijn aangegaan, blijft het bestaande voordeel behouden.

- ▶ Uit de memorie van toelichting bij de programmawet leiden we af dat een herfinancieringslening niet als een 'nieuwe' lening wordt beschouwd voor zover ze een bestaande lening, van vóór 1 januari 2024, die recht gaf op de belastingvermindering herfinanciert.

MEER WETEN?

Scan de QR-code. Die leidt je naar onze pagina's op www.bdo.be, waar je alle up-to-date informatie over de programmawet en de nakende fiscale hervorming vindt. Of neem contact op met de experts van ons 'Tax'-team: tax@bdo.be



EXPAT-KADERLEDEN EN -ONDERZOEKERS WORDEN (TEN LAATSTE VANAF 1 JANUARI 2024) FISCAAL NIET LANGER BESCHOUWD ALS NIET-INWONER MAAR ALS INWONER VAN BELGIË. WAT ZIJN DE GEVOLGEN?



Andries De Prijcker,
Partner BDO Tax

Het vroegere bijzonder belastingstelsel stelde kaderleden en onderzoekers die in aanmerking kwamen voor dit stelsel via fictie gelijk aan niet-inwoners. Het nieuwe belastingstelsel voor ingekomen belastingplichtigen en onderzoekers maakt hier komaf mee. Onder het nieuwe belastingstelsel gelden de gewone regels om de fiscale woonplaats van een expat te bepalen. Dat betekent dat de expat met domicilie in België of die in België zijn zetel van fortuin/vermogen heeft en die geen bewijs van inwonerschap uitgegeven door een andere staat kan voorleggen, zal worden beschouwd als een Belgisch fiscaal inwoner. Idem dito voor buitenlandse kaderleden die op uiterlijk 1/1/2024 het voordeel van het oude bijzonder belastingstelsel verliezen.

De belangrijkste fiscale gevolgen van het nieuwe statuut zijn:

- ▶ de verplichting om **jaarlijks een aangifte in de personenbelasting** in te dienen;

- ▶ **uitgebreide fiscale aangifteverplichtingen.** De expat en, in voorkomend geval, zijn/haar echtgeno(o)t(e), moeten in hun aangifte de volgende gegevens vermelden:

- de wereldwijde inkomsten (inkomsten van Belgische én buitenlandse oorsprong)
- bankrekeningen, levensverzekeringscontracten of juridische constructies aangehouden, onderschreven of gevestigd buiten België;

- ▶ de verplichting om **via het elektronische portaal MyMinfin** informatie aan te geven over onroerende goederen in het buitenland. Dat moet de Belgische belastingadministratie toelaten om een **theoretische huurwaarde/kadastraal inkomen** toe te kennen;

- ▶ de verplichting om **bepaalde informatie** over bankrekeningen in het buitenland **door te geven aan het Centraal Aanspreekpunt van de Nationale Bank van België**;

- ▶ **een potentiële verhoging van de gemeentebelasting.**

MEER WETEN?

Scan de QR-code of neem contact op met de experts van ons 'Tax'-team: tax@bdo.be



RICHTLIJN 'HERSTRUCTURERING EN INSOLVENTIE': WAT ZIJN DE GEVOLGEN VOOR ONDERNEMINGEN IN MOEILIKHEDEN?



Mathew Jeffrey,
Senior Manager BDO Financial Advisory



Fabrice Lobet,
Senior Manager BDO Financial Advisory

Midden de risicovolle macro-economische context als gevolg van de coronapandemie, de inflatiekoorts, de geopolitieke spanningen en de klimaatverandering, keurde de ministerraad het voorontwerp van wet goed dat de Europese richtlijn 'Herstructurering en Insolventie' in Belgische wetgeving omzet. De richtlijn voorziet in preventieve acties die moeten worden uitgevoerd voordat de insolventie van een onderneming onomkeerbaar wordt.

Het grote verschil met de bestaande procedure van gerechtelijke reorganisatie (PGR) is dat de economische waarde van de onderneming als 'bedrijf in continuïteit' centraal staat. Het is dus niet langer alleen bedoeling om de activiteit koste wat kost te vrijwaren – zoals dat vroeger het doel van de wetgever was om zo de werkgelegenheid te behouden – maar ook om de belangen van de schuldeisers te beschermen.

Vandaag is die visie dus gewijzigd. In mensentaal: als het voortbestaan van het bedrijf meer waarde genereert dan de opbrengst van een liquidatie, dan moet er een herstructureringsplan worden goedgekeurd. Is dat niet het geval, dan is liquidatie verantwoord.

De richtlijn reikt zelf geen methode aan om de waarde in continuïteit en liquidatie te bepalen. Daarvoor moet de onderneming een deskundige inschakelen. De waardering van een bedrijf in moeilijkheden is echter complex en ligt extra gevoelig wanneer er gesprekken tussen schuldeisers plaatsvinden.

Desondanks moet de hervorming leiden tot een snellere en efficiëntere herstructurering van de bedrijven in moeilijkheden, tot meer homogeniteit binnen de Europese Unie en hopelijk tot een positief effect op de economie van de Europese Unie.

MEER WETEN?

Neem contact op met de experts van ons 'Financial Advisory'-team: Mathew Jeffrey (mathew.jeffrey@bdo.be) en Fabrice Lobet (fabrice.lobet@bdo.be).

WIE MOET SOCIALE VERKIEZINGEN ORGANISEREN IN 2024?



Natalie Bastiaens,
Partner BDO Legal



Lisa Valkenburg,
Consultant BDO Legal

De volgende sociale verkiezingen zullen waarschijnlijk plaatsvinden van 13 t.e.m. 26 mei 2024.

Vanaf een gemiddelde tewerkstelling van vijftig werknemers moet een onderneming sociale verkiezingen organiseren. Vanaf die grens moet een bedrijf een Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk oprichten. Bedraagt de gemiddelde tewerkstelling honderd werknemers, dan moet er ook ondernemingsraad worden opgericht.

De **gemiddelde tewerkstelling** wordt 'berekend' over de referentieperiode lopende van 1 oktober 2022 t.e.m. 30 september 2023. Enkel wanneer er tijdens die referentieperiode gemiddeld vijftig of honderd werknemers in dienst zijn, moet de onderneming het daaropvolgende jaar sociale verkiezingen organiseren. Bij de berekening van de gemiddelde tewerkstelling wordt rekening gehouden met alle personen die aan de onderneming verbonden zijn door een arbeids- of leerovereenkomst. Zelfs als die personen afwezig zijn door ziekte of ongeval. Voor uitzendkrachten geldt een speciale regeling.

Wat wordt verstaan onder een '**onderneming**' bij de organisatie van de sociale verkiezingen? Hier geldt het niveau van de technische bedrijfseenheid (TBE). Die wordt bepaald door de sociale en economische zelfstandigheid van de onderneming. De TBE valt dus niet noodzakelijk samen met de juridische entiteit.

MEER WETEN?

Scan de QR-code. Die leidt je naar ons uitgebreid artikel op www.bdo.be, waar je alle up-to-date informatie over de organisatie van de sociale verkiezingen vindt. Of neem contact op met de experts van ons 'Legal'-team: legal@bdo.be



CORPORATE PUBLICATIES

De BDO-bibliotheek bevat nieuwsbrieven, brochures, artikels ... over heel gevarieerde onderwerpen.

Je kunt de publicaties downloaden op de BDO-website: www.bdo.be/publicaties



BEN JIJ NOG MEE MET DE WERELDWIJDE PRIVACYWETGEVING?

De wetgeving over de bescherming van de persoonsgegevens staat niet stil. Overal ter wereld voeren landen nieuwe regels in of passen ze aan de maatschappelijke evoluties of supranationale verplichtingen aan. "Internationale bedrijven en organisaties moeten die veranderingen in wetgeving volgen om zo te verzekeren dat ze overal compliant blijven. Ze hebben het evenwel moeilijk om die expertise intern op te bouwen en doen daarom vaak een beroep op externe partijen", weet Koen Claessens, Co-Leader BDO Global Privacy Team en Managing Partner Risk Advisory bij BDO Belgium.

Om hen te helpen en inzicht te verschaffen in wat er wereldwijd gebeurt inzake privacywetgeving publiceert BDO Global jaarlijks een 'Privacy Insights Whitepaper', met daarnaast de 'Global Privacy Resources Guide', en de 'PrivacyWatch®'. Het zijn drie complementaire tools waarmee organisaties wereldwijd 1) op de hoogte blijven van de veranderende regelgeving en wetten en 2) handvatten krijgen aangereikt om hun databeheer te optimaliseren en tegelijk misbruiken of lekken te voorkomen.

Scan de QR-code en download de (Engelstalige) whitepaper 'Privacy Insights 2023'.



ONTDEK DE BEDRIJFSMOBILITEIT VAN DE TOEKOMST!

Het huidige mobiliteitsmodel van onze samenleving heeft een grote impact op het milieu, de mensen en de winsten van organisaties. Aangezien niets doen meer zal kosten dan actie ondernemen, is de tijd meer dan rijp om de mobiliteit binnen bedrijven en organisaties heruit te vinden.

Hoe? Dat lees je in onze whitepaper 'De toekomst van jouw mobiliteit'. Onze mobiliteitsexperten zoomen in op de belangrijkste mobiliteitsveranderingen op vlak van fiscaliteit, sociaal recht, finance en duurzaamheid. Daarbovenop vind je er ook een eenvoudige, multidisciplinaire en duurzame benadering om een nieuw mobiliteitsplan voor jouw organisatie uit te rollen. Als voorbeeld brengen we ten slotte onze eigen businesscase over hoe wij bij BDO ons nieuw mobiliteitsbeleid uitwerken.

Scan de QR-code en download onze whitepaper 'De toekomst van jouw mobiliteit'.



FOTORUBRIEK

GLOBAL ADVISORY CONFERENCE

Van 19 tot 21 september 2022 had BDO Belgium de eer om de jaarlijkse Global Advisory Conference te organiseren in Brussel. Het was het eerste wereldwijde, fysieke BDO-event sinds het begin van de coronacrisis en dus was iedereen enthousiast om elkaar terug in levenden lijve te ontmoeten. De conferentie bracht 282 mensen samen van meer dan 80 BDO-kantoren uit de hele wereld.

Gedurende drie dagen deelden de deelnemers hun ervaringen en vaardigheden over de advieswereld met elkaar, terwijl ze extra inspiratie en kennis konden putten uit een reeks conferentiesessies, businessupdates en netwerkmomenten.



Anders Heede,
COO BDO International Limited



Peter Van Laer,
CEO BDO Belgium



Herman Van Rompuy



Koen Claessens, Managing Partner Risk Advisory BDO Belgium

YOUNG BDO AFTERWORK

Het laatste Young BDO event van 2022 bracht ons naar een prachtige 'afterwork' in Le Flore in Brussel! Het werd een gezellige avond met drankjes en lekker eten met geweldige compagnie van onze young professionals. De uitgelezen avond om collega's uit verschillende businessdomeinen te leren kennen.



STARTERS DAYS

Begin oktober begonnen bij BDO 110 frisse starters aan hun eerste werkervaring. Tijdens de Starters Days werden de kersverse collega's drie dagen lang ondergedompeld in de wereld van BDO. Op het programma: toffe workshops, informele kennismakingsmomenten met collega's en een rist teambuildingactiviteiten. Welkom bij de BDO Family en veel succes allemaal!



BDO NY PARTY: 2023 KICK-OFF!

Geen betere manier om het nieuwe jaar in te zetten dan met je familie. En dat deden we ook op 13 januari met de volledige BDO Family tijdens de BDO NY Party in Brussels Gate. Op de muziek voorzien door enkele van onze eigen collega-dj's keken we samen terug op 2022 en klonken we vooral op wat 2023 ons allemaal mag brengen. Het thema van de avond? Alice in Wonderland! Tussen de sprookjesfiguren en konijnenholen door kregen ook de winnaars van onze eerste BDO 'Dragons' Den'-innovatiewedstrijd hun podiummoment (lees ook het artikel 'Dragons' Den geeft BDO vleugels', p. 10).



MEER LEUKE FOTO'S?

Neem zeker een kijkje in de highlights van ons Facebook- en Instagramprofiel (@bdo_belgium).

VACATURES

KEN JE MENSEN DIE GOED BIJ ONS PASSEN?

Maak hen zeker attent op deze jobs!

Bij BDO zijn we altijd op zoek naar nieuwe collega's. Naar gedreven talenten die perfect passen in onze BDO Family. Ken je iemand in je netwerk die snakt naar verandering? Die je al helemaal ziet openbloeien in een bedrijf waar werk wordt gemaakt van welzijn, flexibiliteit en doorgroeimogelijkheden? Maak die dan zeker attent op deze opportuniteiten binnen onze Tax-afdeling.



INTERNATIONAL CORPORATE TAX - SENIOR MANAGER (ZAVENTEM)

Onze afdeling in belastingadvies heeft een heel divers nationaal en internationaal cliënteel. Met een multidisciplinair team van meer dan 100 belastingconsulenten – generalisten én experts – adviseren ze bedrijfsleiders en financiële directies over de fiscale aspecten van hun beleid.

Als 'international corporate tax manager' adviseer en implementeer je vennootschapsstructuren bij grotere, internationale ondernemingen en groepen. Je zorgt onder meer voor de coördinatie en bewaakt het overzicht bij compliancewerkzaamheden met betrekking tot vennootschapsbelasting, due diligence en post-acquisitiediensten. Altijd in nauwe samenwerking met belastingsspecialisten en collega's van andere businessstakken, zowel in België als uit het wereldwijde BDO-netwerk. Een langere werkervaring in adviesverlening en compliancewerkzaamheden van vennootschapsbelasting binnen een grotere bedrijfsstructuur, nationaal of internationaal, is dus zeker mooi meegenomen.



BTW - MANAGER (GENT)

Om onze businessstak 'BTW en Customs' in ons kantoor in Gent te versterken, zoeken we momenteel een BTW Manager.

Je wordt een vertrouwenspersoon voor onze klanten en adviseert hen over de btw-aspecten van hun beleid. Daarnaast ondersteun je klanten bij hun de Belgische en Europese btw-compliance. Zelfstandig belangrijke dossiers afhandelen, pan-Europese btw-complianceprojecten voor multinationals coördineren of je team medewerkers begeleiden in het beheer en nakijken van dossiers... het is allemaal deel van jouw takenpakket als BTW Manager binen onze warme BDO Family. Samen met onze partners bouw je samen je departement en bestaande klantenrelaties uit.

**TRANSFER PRICING - SENIOR CONSULTANT**

Ons 'Transfer Pricing'-team is op zoek naar een collega die deel wil uitmaken van onze warme BDO Family en samen met ons wil groeien.

Als 'Transfer Pricing Senior Consultant' sta je in voor het opzetten van 'Transfer Pricing'-documentatie bij fiscale controles of bij het aanvragen van rulings inzake transfer pricing. Bij Belgische en internationale ondernemingen bereid en neem je deel aan vergaderingen om hun businessmodel beter te begrijpen en analyseer je of het 'Transfer Pricing'-model hierop is afgestemd. Je werkt hiervoor samen met (internationale) specialisten in de verschillende domeinen van de fiscaliteit binnen BDO.

Bovendien bepaal je mee de visie van het BDO 'Transfer Pricing'-team en neem je op een actieve manier deel aan 'Transfer Pricing'-seminars die zowel intern als extern worden georganiseerd.



KLINKEN DEZE VACATURES ALS DE GEKNIPTE JOBS VOOR IEMAND DIE JE KENT?

Check de details via de QR-codes en stuur die gerust door naar je vrienden en kennissen.

BDO SUSTAINABILITY REPORT 2022

- ▶ Waarom is duurzaam ondernemen zo belangrijk voor BDO?
- ▶ Welke initiatieven nemen we binnen onze organisatie?
- ▶ Wat zijn onze ambities voor de toekomst?

Scan de QR-code en ontdek in ons nieuwe duurzaamheidsrapport onze 'sustainability' - strategie en hoe we de drie ESG-luiken (Environment, Social, Governance) concreet invullen.



In eigen huis integreren we stap voor stap onze duurzaamheidsdoelstellingen. Tegelijk helpen we onze klanten bij hun duurzame groei, onder meer via onze ESG-academie en strategietrajecten, de implementatie van de ESG-topics, niet-financiële rapportage en assurance gesteund op de Europese rapportagerichtlijn (CSRD) en EU Taxonomy.

Benieuwd naar wat ons Sustainability Centre of Excellence voor jou kan betekenen?

Neem contact op met ons 'Sustainability Services'-team:
Tessy Martens (tessy.martens@bdo.be) of
Pierre Poncelet (pierre.poncelet@bdo.be).