

Luc Coene: vertrouwen
in een veranderende
omgeving



De toekomst door een financiële bril gezien

Uw bedrijf succesvol voorbereiden op de toekomst

Welke zijn uw echte
kostenveroorzakers?

5 vragen voor de CFO
van het Jaar

Nieuwe visie
op bedrijfswaarde

Hospitalisatieverzekeringen
betaalbaar houden

Crowdfunding in België

Aanpassen aan
verandering

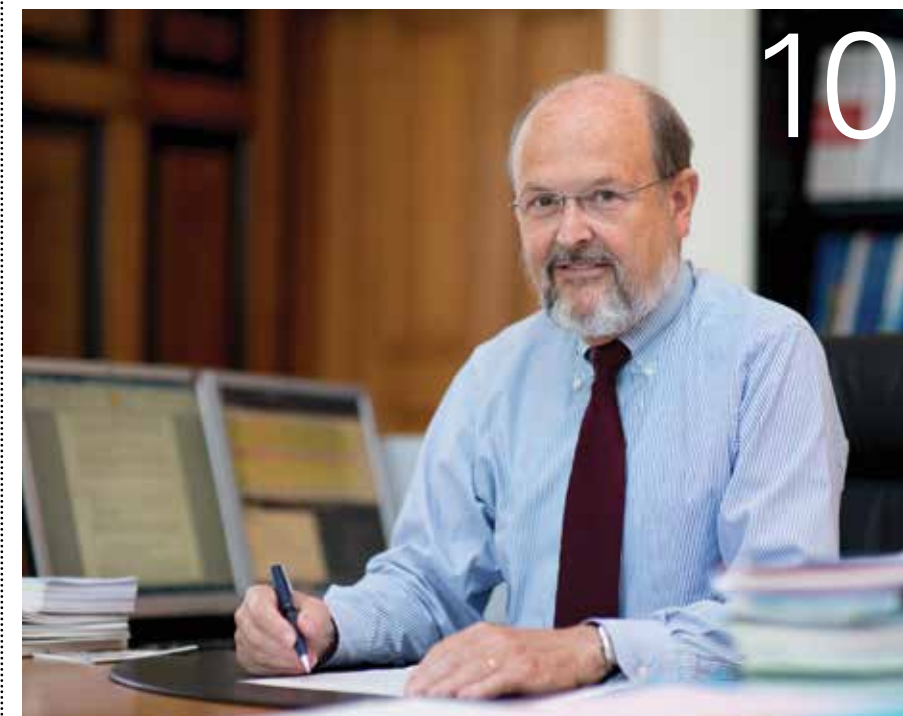
Anticiperen op
verandering

**SMART,
always wins**

Play the winning hand
smartalwayswins.be

Inhoud

april 2015



- 04** Voorwoord: De toekomst ligt in uw handen
- 05** Nieuws
- 06** Wanneer 4 trendwatchers de koppen bij elkaar steken dan is de toekomst nu (deel 2)
- 08** Graven naar de echte kostenveroorzakers
- 10** Luc Coene: Vertrouwen in een veranderende omgeving
- 14** Generische" gezondheidszorgverzekeringen: dezelfde dekking, minder duur
- 16** Heeft crowdfunding een toekomst in België?
- 18** Karen Van Griensven, CFO of the Year: van facturatie tot strategie
- 20** "Automatisering leverde ons een persoonlijke adviseur op"
- 22** Overdracht familiebedrijf, begin er tijdig aan!
- 23** Kom op tegen kanker: 1000 km engagement
- 24** KPMG's 'True Value': Brug tussen financiële en maatschappelijke waarde
- 26** De KPMG partnerships

Verantwoordelijke Uitgever:
Patrick Simons,
Bourgetlaan 40
1130 Brussel

Ziet u dit logo? Dan kunt
u het artikel downloaden
via onze KPMG-app.



De toekomst ligt in uw handen



Niemand bezit een glazen bol. Zullen de Europese ECB-bazooka, de lage olieprijs of een Oekraïens bestand de Europese economieën doen opveren, of evolueert Europa naar een Japans model?

Op dergelijke factoren heeft u weinig vat. Toch moet u als bedrijfsleider of ondernemer elke dag opnieuw beslissingen kunnen en durven nemen die cruciaal zijn voor de toekomst van uw bedrijf. Bovendien wordt waardecreatie door een bedrijf niet langer gelijkgesteld aan puur financiële waarde maar dienen sociale en ecologische aspecten er integraal deel van uit te maken. Dit is een moeilijke oefening en in dit nummer van KPMG Difference willen wij u alvast enkele sleutels aanreiken om uw bedrijf 'SMART' klaar te maken voor de toekomst.



Waardecreatie door een bedrijf wordt niet langer gelijkgesteld aan puur financiële waarde.

PATRICK SIMONS
Senior Partner

Om één en ander te situeren, spraken we met Luc Coene, tot voor enkele dagen de gouverneur van de Nationale Bank. Hij geeft zijn perspectief op de veranderende toekomst vanuit een macro-economische insteek en met een duidelijke blik op de financiële wereld.

Karen Van Griensven - CFO of the Year – reikt ons in een kort vraaggesprek haar visie aan op onze financiële toekomst en hoe financiële managers daar op moeten inspelen. Bedrijven die zich klaarmaken voor die nieuwe financiële toekomst kunnen nu al praktische inspiratie vinden in de cost accountmanagement-praktijk die zoekt naar de echte kostenveroorzakers en zo streeft naar een optimale overkoepelende kosteneffectiviteit.

Uw bedrijf klaarmaken voor de toekomst kan ook betekenen dat u misschien wel op zoek moet gaan naar nieuwe financieringsbronnen via bijvoorbeeld crowdfunding, of dat u uw hospitalisatieverzekering anders moet structureren. KMO's kunnen nu dankzij de nieuwste technologie heel wat meerwaarde halen uit de diensten van hun accountant. En ze kunnen er baat bij hebben om tijdig na te denken over de manier waarop een eventuele bedrijfsoverdracht best kan gebeuren.

En omdat u als bedrijfsleider bovenal voeling moet hebben met de wensen van uw klant laten we vier notoire trendwatchers aan het woord over de toemende druk van de klant en de eindconsument. Zo krijgt u dan toch voor een deel een blik op de spreekwoordelijke glazen bol...

Xportscan: een interessante tool voor exporteurs

Bent u klaar om te exporteren? Elke dag staan grote en kleine Belgische ondernemingen voor deze uitdaging. Daarom lanceerden KPMG, K law en de Internationale Kamer van Koophandel de zogenaamde Xportscan.

Xportscan is een nieuwe tool die helpt om de belangrijkste uitdagingen te identificeren waarmee Belgische ondernemingen in de internationale handel worden geconfronteerd. De tool is gebaseerd op een vragenlijst die focust op zeven domeinen die verband houden met de behoeften van bedrijven die willen exporteren of hun exportactiviteit willen uitbreiden.

Het resultaat van de scan is een gedetailleerd overzicht van de sterke en zwakke punten van het bedrijf met betrekking tot internationale handel. Daarnaast reiken onze experts belangrijke informatie aan die deze bedrijven helpt om hun huidige processen te kunnen verbeteren. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Ludo Ruysen (lruysen@kpmg.com) en Serge Cosijns (scosijns@kpmg.com). ■

KPMG Eurometropool: One-stop-shop voor Frans-Belgische ondernemingen

De Eurometropool is een van de welvarendste regio's in Europa. In dit gebied rond de Frans-Belgische grens danken veel kmo's en grote ondernemingen hun succes aan de grensoverschrijdende handel. Toch worden ze ook geconfronteerd met de problemen die dit type handel met zich meebrengt. Het kiezen van een bedrijfsstructuur, het beheren van vastgoedinvesteringen en de toepassing van de arbeids- en fiscale wetgeving zijn niet eenvoudig in deze omgeving.

Daarom heeft KPMG een specifiek team voor deze regio samengesteld dat beschikt over een grondige kennis van de wetgeving in beide landen en over diepe inzichten in de specifieke aspecten van bilaterale handel.

Onze Eurometropool-specialisten geven u graag advies op maat. Dankzij onze samenwerking met de regionale economische spelers en instellingen kunnen we u helpen om mogelijke obstakels uit de weg te gaan en uw visie te realiseren. ■

Familiebedrijven: het hart van de Belgische economie

De *European Family Business Barometer 2014* van KPMG toont aan dat familiebedrijven meer vertrouwen hebben in de toekomst dan bij de vorige enquête (december 2013).

Eind 2014 zei 70% van de familiebedrijven vertrouwen te hebben in de economische omgeving, ten opzichte van 54% in 2013. Ook de omzet is gestegen. In 2014 meldden 55% van de bedrijven een omzetstijging, ten opzichte van 44% in juni 2014. Op het vlak van banencreatie is het personeelsbestand in 48% van de bedrijven toegenomen. Slechts 10% gaf aan het met minder medewerkers te doen. De onderliggende boodschap is dat de familiebedrijven meer dan voorheen bereid zijn om te investeren.

Dat is goed nieuws want familiebedrijven zijn een vitale groeimotor van de Belgische economie. Met ons netwerk van regionale kantoren beschikt KPMG in België over de specialisten om ook uw bedrijf te ondersteunen. Onze experts kennen immers de verschillende uitdagingen waarmee familiebedrijven worden geconfronteerd. KPMG biedt een ruim gamma diensten aan om uw langetermijnvisie te ondersteunen door de verschillende generaties heen. ■

INFRASTRUCTURE 100 – World Markets Report

Grote infrastructuurwerken creëren niet alleen economische voordelen, maar veranderen ook de wereld rondom ons. De vraag hierbij is hoe we – gezien de beperkte financiële middelen – een evenwichtige oplossing kunnen vinden voor zowel de zakelijke als de maatschappelijke behoeften. De onderstaande voorbeelden geven een voorproefje van wereldwijd verrassende infrastructuurprojecten met een positieve maatschappelijke impact.

China – South to North Water Transfer Project – Dit project zal voltooid zijn tegen 2050 en moet 44,8 miljard kubieke meter water per jaar van de Yangtse-rivier in Zuid-China voeren naar het bekken van de Gele Rivier in het droge noorden van China, waar vaak watertekort heerst.

Argentinië – Snelbusstroken – Deze innovatieve snelbusstroken in Buenos Aires hebben de reistijd op de belang-

rijkste routes al met 50 procent verminderd. Tegen eind 2015 zal er 56 kilometer snelbusstroken zijn aangelegd die de belangrijkste vervoersknooppunten in de stad met elkaar verbinden.

België – Liefkenshoekspoorverbinding – Deze spoorverbinding is het grootste PPS-project in België. Het project omvat de bouw en het onderhoud van een nieuwe spoorverbinding van 16,2 kilometer die uitsluitend is bestemd voor vrachtvervoer en die de westelijke en oostelijke dokken van de Antwerpse haven met elkaar verbindt. Deze alternatieve verbinding moet zorgen voor minder verkeersellende in de regio. ■

Download nu onze Thought Leadership app en lees de volledige studie op uw smartphone of tablet.



Wanneer 4 trendwatchers de koppen bij elkaar steken dan is de toekomst nu (deel 2)

Vier vooraanstaande trendwatchers – Herman Konings, Tom Palmaerts, Steven Van Belleghem en Herman Toch – geven hun visie op trends, consumenten, technologie, onderwijs, de overheid en bedrijven. In deze aflevering bekijken ze de veranderende omgeving en dito consument.



Steven Van Belleghem



Tom Palmaerts



Herman Toch



Herman Konings

Herman Toch: “De wereld is fundamenteel aan het veranderen. Bedrijfsleiders moeten dat inzien, zoniet is het alsof ze de strijd aangaan met verouderde wapens. Alle bedrijven moeten hun ‘arsenaal’ en hun value proposition durven herbekijken, en met een andere mindset naar onze omgeving kijken.”

Herman Konings: “Vele bedrijven zijn echter bang om uit hun comfortzone te stappen en verandering toe te laten. Initiatieven zoals Uber zijn in feite heel normaal, maar je merkt dat men bang is en de bestaande structuren in stand wil houden.”

Herman Toch: “Dat is begrijpelijk: transformatie is een beetje beangstigend omdat we niet goed weten waar we gaan uitkomen. Er is inzicht en moed nodig om die onzekerheid te overwinnen en om afstand te doen van een aantal zekerheden.”

Tom Palmaerts: “Die attitude vinden we anderzijds wel terug bij jonge ondernemers: zij werken deels op buikgevoel, zonder zekerheid of hun projecten wel zullen werken. We moeten leren om meer te werken aan onze intuïtie. En we moeten leren luisteren naar onze individuele fans, niet naar de gemiddelden uit marktonderzoek. We moeten openstaan voor nieuwe impulsen en blijven geloven in wat we doen, ook al vergt dat heel veel flexibiliteit.”

Herman Toch: “Daarom is het van belang dat je als individu, als merk en als bedrijf in jouw kracht staat. Dan kan je vertrekken vanuit je eigen waarden en veel flexibeler inspelen op wat er rondom je gebeurt. Dat staat in con-

trast met het slaafs ‘volgen’ van wat anderen doen, want daar word je gek van. Ik houd van bedrijven die in hun kracht staan en die werken met schaduwweges waarbij er ruimte wordt gelaten om nieuwigheden te ontwikkelen via trial and error. Zaken die blijken te werken, kunnen dan verder groeien.”

Evolueert ook onze relatie met de klant?

Steven Van Belleghem: “De consument zal in de toekomst veel bewuster omgaan met datacollectie. Hij zal expliciet zijn voorwaarden stellen om klant te worden of te blijven. Dat zou kunnen via een soort van ‘your terms’-app waarin de klant kan aanvinken welke zijn voorwaarden zijn en waardoor de afspraken tussen consument en bedrijf kunnen geïndividualiseerd worden.”

Herman Toch: “Je moet als bedrijf inderdaad luisteren naar de consument maar je mag je ook niet verplicht voelen om aan alle eisen te voldoen. Een bedrijf moet zich wel als een ‘trusted friend’ gedragen, zoniet gaan consumenten niet toelaten dat het bedrijf een relatie met hen opbouwt.”

Steven Van Belleghem: “Dat gaat bedrijven dwingen tot een grotere transparantie over het gebruik van gegevens, alsook consistentie tussen productaanbod en story telling. Indien een bedrijf op die vlakken faalt, dan schendt het niet alleen het vertrouwen van zijn klanten maar verbreekt het ook de wederzijdse ‘terms’. Indien dat massaal gebeurt, dan heeft het bedrijf een groot probleem. Dat is een belangrijke wijziging in de bestaande machtsverhoudingen.”

Herman Toch: “Anderzijds gaat de consument niet unilateraal zijn voorwaarden kunnen opdringen. We evolueren eerder naar een concept waarbij beide partijen samen de ‘terms’ van hun relatie vastleggen. Ik ken een bedrijf waar ze daar al mee bezig zijn. Daar worden verschillende niveaus van relatie omschreven en wordt met de klant bepaald in welk soort van relatie ze samen stappen, alsook welke voorwaarden en welk engagement daarbij horen.”

Steven Van Belleghem: “Het is inderdaad de voorbode van een maatschappij die proactiever wordt en technologie gaat ons daarbij helpen. Een armbandje dat constant mijn status meet, gaat aangeven wanneer ik genoeg alcohol heb gedronken of genoeg calorieën heb ingenomen. Zo gaan we proactief ons gedrag aanpassen en bewuster omgaan met data en met onszelf. Dat zal zich ook vertalen in de manier waarop we als consument met bedrijven-aanbieders omgaan. Bedrijven moeten nu al op kleine schaal beginnen te experimenteren om te kijken hoe ze dat kunnen aanpakken.”

Herman Konings: “Ik geloof stellig dat de speeltijd van de technologie voorbij is en dat intuïtieve technologie er nu snel aankomt. We gaan ook op dit vlak eerst worstelen met reguleringsproblemen maar het is een interessante evolutie, zowel voor de overheid als voor de bedrijven. En het is ook interessant op ecologisch vlak. Ook hier weer opportuniteiten te over, met andere woorden.” ■



Prof. Dr. Xavier Gabriëls
Partner Advisory en Hoofd van KPMG
Global Cost Accounting & Management
Competence Center
T: +32 (0)3 821 17 63
E: xgabriels@kpmg.com

Graven naar de echte kostenveroorzakers

Als bedrijf maakt u vaak meer kans om een competitief voordeel te creëren aan de hand van een efficiënte waardevermeerdering dan via aanhoudende kostenbesparingen. Wilt u echter extra waarde creëren, dan hebt u een gedetailleerd inzicht nodig in de verschillende elementen die kosten veroorzaken. Anders blijft u appels met peren vergelijken.

Een recent onderzoek van EIU/KPMG International toont aan dat 87% van de bedrijfsleiders beseft dat hun kostenstructuur nog verder moet worden aangepakt. Anderzijds blijkt dat in bijna de helft van de gevallen de maatregelen voor kostenbesparingen voor amper 50% of minder effectief worden uitgevoerd. Van waar die kloof?

Prof. Dr. Xavier Gabriëls, Partner Management Consulting bij KPMG in België en Global Cost Accounting and Management Champion bij KPMG International, tracht gepassioneerd te achterhalen waarom die discrepanties zich voordoen. “Meestal kom ik tot de slotsom dat het zeer moeilijk is om de manier van werken binnen het bedrijf in vraag te stellen. Vaak ontbreekt ook een multidimensionale kijk en overheerst de focus op kortetermijndoelstellingen in plaats van een visie op lange termijn.”

Inzicht in indirecte kosten en gerelateerde kostenveroorzakers

Wanneer bedrijven veranderingen willen doorvoeren, dan is het van het allergrootste belang dat ze beslissingen nemen op basis van accurate informatie. Europese bedrijven zijn in de voorbije jaren geconfronteerd met een grote stijging van de ‘indirecte kosten’ en daarom is het nog be-

langrijker geworden om die kosten effectief in de hand te kunnen houden. Om deze kosten te kunnen identificeren en beperken, is het essentieel om eerst de correcte kostenveroorzakende factoren te identificeren. Pas dan kan je hen vervolgens in de hand houden en hen toewijzen aan het juiste product of de juiste service. Indien bijvoorbeeld indirecte kosten worden getriggerd door het aantal transacties of bestellingen, dan kan een vermindering of een rationalisatie van deze transacties/bestellingen ook leiden tot een verlaging van de daadwerkelijke indirecte kosten. Concreet: indien in een bedrijf 6 schermen nodig zijn voor de dagelijkse PO-invoer, dan kan die activiteit worden verlicht door alle nodige invoervelden samen te brengen op één enkel scherm.

Een multidimensionale blik

Veel bedrijven die al inzicht hebben in hun productie- of servicekosten hanteren vaak een te beperkte, eendimensionale blik. Die is meestal gebaseerd op vaste bedrijfsuitgaven die worden toegekend op basis van één enkele allocatiesleutel. De praktijk leert ons dat een dergelijke aanpak vaak ontoereikend of verkeerd is. In sommige gevallen kunnen de toegekende kosten effectief rechtstreeks worden gegenereerd door één bepaalde klant. Maar indien

twee verschillende klanten dezelfde hoeveelheid producten aankopen, terwijl één van hen pas later betaalt of vaak belt naar de klantendienst, dan genereert deze klant veel meer kosten dan de andere. “Daarom,” stelt Xavier, “adviseer ik mijn klanten om ook regelmatig de winstgevendheid van hun klanten te analyseren.” Andere relevante factoren zijn markten – dit zijn markten binnen de bedrijfssector, de overheidsector en de financiële sector – en processen.

Naar een overkoepelende kosteneffectiviteit

Een proactief kostenbeheer brengt talrijke voordelen met zich mee. Deze benadering maakt kosten transparanter, brengt domeinen voor verbetering aan het licht en leidt tot een sterkere strategische positionering, een grotere rendabiliteit, slankere processen, fiscale optimalisering, verbeteringen in de supply chain, enz. Eigenlijk komt het erop neer dat het niet gaat om kostenbeperking, maar om waardevermeerdering. Bedrijven die maximaal profijt willen halen uit hun totale waardeketen, moeten vermijden dat kostenbesparingen in de ene fase leiden tot hogere kosten in een andere fase. Een gezond contractbeheer kan bijvoorbeeld een must zijn, wil men vermijden dat activiteiten worden uitbesteed aan goedkope leveranciers die in bepaalde landen op de zwarte lijst staan. Op die manier kan een bedrijf



Er bestaat geen ‘one size fits all’-aanpak op het vlak van kostenbesparing; je zou daardoor immers het risico lopen om ook te besparen op domeinen die van vitaal belang zijn voor de verdere groei van het bedrijf.”

Belangrijke elementen om rekening mee te houden

- Het is essentieel om een accuraat inzicht te hebben in de verschillende kostenelementen van de producten en diensten. De stijging van de algemene kosten wordt vaak veroorzaakt door bijvoorbeeld klantengedrag of inefficiënte processen.
- Een diepgaande analyse kan een aanzienlijk concurrentieel voordeel opleveren. Resources overbrengen naar die elementen die voor de klant echt belangrijk zijn, is fundamenteel om de winstgevendheid te verbeteren.
- Een globale aanpak om de kosten te verminderen, bestaat niet en snijdt vaak in de kosten op vlakken die essentieel zijn voor de toekomstige groei van het bedrijf.
- Kostenefficiëntie vereist een mentaliteitswijziging. Aarzel niet om uw bedrijf in vraag te stellen en iedereen in de organisatie aan te moedigen om nieuwe ideeën voor te stellen via ideeënbusen of sensibiliseringstrainingen.

voorkomen dat er laattijdig of, in het ergste geval, helemaal niet wordt geleverd.

Om de precieze informatie te verkrijgen die noodzakelijk is voor de uitbouw van hun toekomst moeten bedrijven vaak niet meer doen dan hun focus scherpstellen. “Daarom willen wij bedrijven helpen om die scherpe focus te verkrijgen, zodat ze hun toekomst helder in beeld krijgen en die daadwerkelijk ook kunnen uitbouwen.” ■

Vertrouwen in een veranderende omgeving

Luc Coene werd in 2003 Directeur van de Nationale Bank van België en de Gouverneur ervan in 2011. Op 11 maart eindigde zijn mandaat: wij hadden een gesprek met hem over zijn visie op de uitdagingen van de Belgische economie en ondernemingen, net op de valreep van zijn mandaat.

Mijnheer de gouverneur, wat zijn de economische vooruitzichten voor ons land?

Ik verwacht dat onze economie verder gaat groeien: ongeveer 1% in 2015 en 1,5% in 2016, met 45.000 nieuwe jobs. Dank zij de dalende koers van de euro, de lage olieprijs en dito intrestvoeten kan het zelfs beter uitdraaien. Dit voor zover deze positieve elementen niet worden gecounterd door hogere taken op olieproducten en een aanhoudende negatieve inflatie. Bij meer onzekerheid stellen bedrijven en consumenten hun investeringen immers uit, wat het herstel niet bevordert.

Hoe kunnen de maatregelen die de ECB in januari heeft getroffen de economie verder versterken?

Door extra cash voor de economie vrij te maken, wil de ECB de economie een duw in de rug geven en het vertrouwen verder doen stijgen. Dan is het aan de overheden om te zorgen voor structurele maatregelen om de positieve tendens te verankeren door - onder andere - te zorgen voor een goed investeringsklimaat en de nodige hervormingen door te voeren. We mogen in de huidige context niet vergeten dat de lage rentevoeten een verzachtende invloed hebben op het overheidsdeficit. Bij een stijging van de interestvoeten wordt het een ander verhaal. We hebben met de ECB dan ook vooral op het vertrouwen willen werken door een sterk signaal te geven dat de mensen niet bang mogen zijn voor inflatie.

Wat vindt u van de Belgische situatie?

De overheden hebben in de afgelopen jaren al veel maatregelen genomen maar we doen het de laatste jaren iets slechter dan was voorspeld, voornamelijk omdat de kosten hoger uitvallen dan gepland en we minder inkomsten ontvangen dan gebudgetteerd. Die structureel mindere resultaten moeten we opvangen door bijkomende structurele maatregelen. Een belangrijk punt voor ons land is de toenemende kost door de vergrijzing, die bijna nergens in Europa zo sterk stijgt als bij ons. Ons land zich heeft geëngageerd om het overheidstekort te beperken in het kader van het stabiliteitspact en dus moeten we op het vlak van de pensioenen nog belangrijke hervormingen doorvoeren om alles betaalbaar te houden en de toekomstige generaties veilig te stellen. En we moeten ook de kwaliteit van onze infrastructuur optrekken.

Zijn we op het vlak van loonkost effectief zo duur als wordt beweerd?

We kampen met een dubbel probleem. Er werken te weinig mensen en van diegenen die werken, zijn er te veel aan de slag in jobs buiten competitieve sectoren, zoals bijvoorbeeld bij de overheid. Hun aantal groeit bovendien nog en dat veroorzaakt grote budgettaire problemen. Bovendien is onze loonkost te hoog in verhouding tot de buurlanden - onze uurlonen zijn 10% duurder dan in Frankrijk en 20% duurder dan in Duitsland. Daardoor prijzen we onszelf uit de markt, zowel op het vlak van export als op onze interne markt. We moeten daarom eerst onze loonkost in lijn brengen met onze productiviteit door meer mensen aan het

“

We prijzen we onszelf uit de markt, zowel op het vlak van export als op onze interne markt

werk te zetten, en dit voornamelijk in competitieve sectoren.

Hoe moeten we dat aanpakken?

Innovatie is een belangrijke driver maar je moet dit binnen de juiste context zien. Louter binnen high-tech gaan we niet voldoende jobs kunnen creëren om de situatie recht te trekken. Daarom moeten we meer innoveren in de dienstensector. Daar ligt de productiviteit nog te laag. We moeten ook meer inzetten op de tewerkstelling van laaggeschoolden omdat we dan over grote aantallen spreken. Voor die groep moet de overheid de hoge taxatie en de sociale zekerheidsbijdragen verminderen, door onder andere een tax shift naar milieu, consumptie en vermogenswinst. Zo moeten we meer mensen aan het werk krijgen, de overheidsschuld verminderen, de kost van de vergrijzing inperken en de consumptie aanzwengelen tot op het niveau van de andere Europese landen. En de administratieve rompslomp moet afnemen want die legt een extra domper op onze groei.

Is dit dan het moment om te investeren?

De financieringsomstandigheden zijn goed, bankleningen worden soepeler toegekend en



Innovatie is een belangrijke driver maar je moet dit binnen de juiste context zien.

veel bedrijven hebben een prima liquiditeit waardoor interne financiering mogelijk is. Toch zitten we op het laagste investeringsniveau van de afgelopen 20 jaar. Dat is een kwestie van vertrouwen. Ik denk dat een positief omslagpunt er aan komt: de groei wordt steeds minder negatief, de maatregelen van de ECB moeten het vertrouwen doen stijgen en het plan Juncker bevat verhoogde overheids- en bedrijfsinvesteringen in nieuwe infrastructuur en innovatie. De toegang tot de kapitaalmarkten is momenteel wel te gefragmenteerd in Europa. Daarom moeten we die toegang vergemakkelijken door de fiscale regels te vereenvoudigen en door ze te centraliseren. Tevens moeten we effectiseringen bevorderen om investeringen te faciliteren voor de bedrijven die een beroep doen op de kapitaalmarkten. Allemaal elementen die moeten bijdragen tot een gemakkelijker toegang tot financiering - vooral voor bedrijven die niet beursgenoteerd zijn, een verbetering van de conjunctuur en een toegenomen vertrouwen.

kan ook crowdfunding bedrijven meer ademruimte bezorgen?

In Europa wordt 75% van de kredieten gefinancierd door banken, in de Verenigde Staten is dat 25%. Kredietverlening moet diversifiëren in Europa maar ik denk niet dat het via crowdfunding zal zijn. Uit jullie recente KPMG-studie blijkt dat crowdfunding in België nog niet van de grond komt - amper 0,1% van de totale kredietverstrekking. Voor mij is de cruciale vraag wie de kredietanalyse doet. Zonder goede analyse zijn de risico's zeer hoog. Op het ogenblik dat een bedrijf zijn schulden niet kan terugbetalen, zal zeker de vraag komen naar een herziening van het systeem met meer bescherming voor de investeerders...

Waar moeten bedrijven op inzetten?

Bedrijven moeten gaan voor innovatie, zowel op product- als organisatieniveau. We moeten flexibeler worden en zorgen dat we door innovatie onze plaats in de waardeketen kunnen verzekeren, net zoals Duitsland dat doet. En we moeten onze sterktes maximaliseren. We zijn een ideale toegangspoort tot Europa en zijn sterk in logistiek maar we managen onze sterktes niet voldoende en creëren eerder bottlenecks dan oplossingen. Dank zij een verbeterde mobiliteit en een doorgedreven ICT-integratie moet dat veel beter kunnen. Daarnaast is het hoog tijd om volop de kaart van e-commerce te trekken.

Wat is uw visie op het sociaal overleg in België?

Het sociale overleg is noodzakelijk. Maar we hebben dringend nood aan een nieuwe

spirit en een "reset" want het loopt niet vlot. De Executive Opinion Survey van het World Economic Forum zet België pas op de 78ste plaats van 144 landen op het vlak van samenwerking en relatie tussen werkgever-werknemer. Nederland staat op de 7de plaats... De sociale partners moeten luisteren naar elkaar en kijken naar de objectieve cijfers over de economische toestand, de globalisering en de vergrijzing en dan open durven te zijn. Indien ze te star blijven, dan gaan ze zichzelf marginaliseren. We mogen niet terug belanden in een blokkering zoals we die hadden net voor de oliecrisis eind jaren '70, maar moeten ons aanpassen aan de veranderende omgeving...

Giganten als Google en Apple gaan steeds meer bank spelen. En er komt virtueel geld zoals de Bitcoin. Baart u dat als gouverneur van de Nationale Bank geen zorgen?

Apple, Google of Amazon creëren geen geld maar zorgen enkel voor een extra - digitaal - betalingskanaal, wat betaalprocessen nog vlotter kan doen verlopen. Dat is geen probleem, voor zover het niet gemonopoliseerd zou worden door één partij. De bescherming van de privacy achter het systeem is een ander paar mouwen, maar dat moeten de politici aanpakken. Bitcoins zijn wel een potentieel probleem omdat niemand controleert hoeveel ervan worden uitgegeven. Dat kan aanleiding geven tot misbruiken en het vertrouwen op de financiële markten schaden. Het systeem moet veilig en



De toegang tot de kapitaalmarkten is momenteel te gefragmenteerd in Europa.

gecontroleerd zijn en dat is niet het geval met virtueel geld zoals Bitcoins.

Wat vindt u van Tax morality?

Ik heb geen probleem met taks optimalisering binnen het wettelijke kader. Maar er zou meer transparantie moeten komen over belastingregels en rulings. Het is logisch dat het grote publiek reageert op zaken waarvan niemand iets afweet. Ik zou overheden willen aanraden om duidelijke afspraken te maken en die ook publiek te maken. Wij moeten opnieuw buitenlandse investeerders aantrekken in België en daar kunnen fiscale afspraken rond worden gemaakt. Daar moeten we vervolgens over durven communiceren want we moeten ervoor zorgen dat de bevolking - en dus de consument - vertrouwen heeft. Transparantie gaat daar zeker toe bijdragen, naast een gelijke lastenverdeling tussen alle lagen van de bevolking. Voor wat betreft de ethische kant van de zaak, denk ik dat het parlement daar de criteria voor moet bepalen.

Uw gouverneurschap stopt op 11 maart. Hebt u nog grootse plannen?

Eerst een beetje rust lijkt me geen slecht idee. Ik heb veel kansen gehad in mijn leven en heb veel kunnen realiseren. Maar ik zou gerust nog willen meewerken aan een groot project zoals bijvoorbeeld het Europese systeem voor prudentieel toezicht op de banken. Daar kan ik zeker nog wat meerwaarde betekenen... ■



Over AQR, Stress test en Verzekeringen

Staat de Belgische banksector er goed voor?

De Belgische banken zijn goed naar voor gekomen uit de Asset Quality Review (AQR). Het proces heeft geen grote boekhoudkundige problemen naar voor gebracht en de belangrijkste aanbevelingen zijn gecommuniceerd aan de verschillende instellingen. De resultaten van de stress test zijn moeilijker te interpreteren omdat 2 Belgische grootbanken, die filialen zijn van buitenlandse banken, niet in België werden beoordeeld. De resultaten waren overwegend positief. De Belgische banken onderscheiden zich wel door het feit dat ze heel wat hypotheek, Belgische staatsbons en veel spaargelden in portefeuille hebben. Wanneer we naar de marktstructuur kijken, dan blijkt dat onze banksector te zwaar is uitgebouwd voor de lokale behoeften. Dat heeft zijn redenen maar ik verwacht me wel aan een consolidatie. De markt is immers erg concurrentieel en banken moeten een voldoende grote kritische massa halen om het hoofd te kunnen blijven bieden aan de impact van de technologische evolutie en regulering. Enkel

de kleinere banken die inspelen op een nichemarkt kunnen daaraan ontsnappen.

Wat vindt u van het Single Supervisory Mechanisme (SSM)?

Het SSM betekent een belangrijke stap in het proces om vertrouwen te herwinnen omdat de ECB een geïntegreerde supervisie kan uitoefenen met minder invloed van de nationale verschillen. Na de inwerkperiode zal het systeem ook bijdragen tot een meer consistente interpretatie van regels en praktijken.

Gaat de verzekeringssector dezelfde weg uit als het bankwezen?

De verzekeringssector is nu nog lokaal georganiseerd maar door o.a. internet zal de sector in versneld tempo internationaliseren en dus gaat ook vrij snel de vraag komen naar een systeem van centrale controle. Er stelt zich immers een concurrentie-issuë tussen de verschillende landen en daarom moet er een harmonisering komen op Europees niveau, die overigens ingrijpender zal zijn dan het geval was voor de banksector.



Koen De Loose
Partner, Advisory
T: +32 (0)2 708 43 17
E: kdeloose@kpmg.com



Muriel Lejour
Director, Advisory
T: +32 (0)2 708 43 74
E: mlejour@kpmg.com

“Generische” gezondheidszorgverzekeringen: dezelfde dekking, minder duur

Kan een werkgever de financiering van de hospitalisatieverzekering garanderen wetende dat de kosten van dergelijk systeem tijdens de komende jaren alleen maar zullen toenemen en dat de werknemers hier belang aan hechten?

De klassieke hospitalisatieverzekering ziet er zo uit: de werkgever onderschrijft een verzekering bij een verzekeraar, die er een premie voor vraagt en zich verbindt tot de uitbetaling van schadegevallen. De premie omvat overigens een vergoeding voor de verzekeraar die zich op die manier schadeloosstelt voor de risico's die hij loopt. De kost loopt voor de werkgever verder op door de fiscale heffing op verzekeringspremies voor gezondheidszorg. De verzekeringsnemer moet immers niet alleen de klassieke taxatie van verzekeringspremies betalen (9,25%) maar ook een specifieke RIZIV-bijdrage voor hospitalisatieplannen (10%). Samen bedragen die taksen dus 19,25%.

Is een alternatieve financiering mogelijk?

Hier komt het Third Party Administrator-systeem (TPA) om de hoek kijken. Het eerste – en niet het minst belang-

rijke – argument voor de invoering van zo'n systeem is dat het volstrekt niets wijzigt aan de voorgestelde dekking. Het verschil schuilt enkel in de financiering van die dekking.

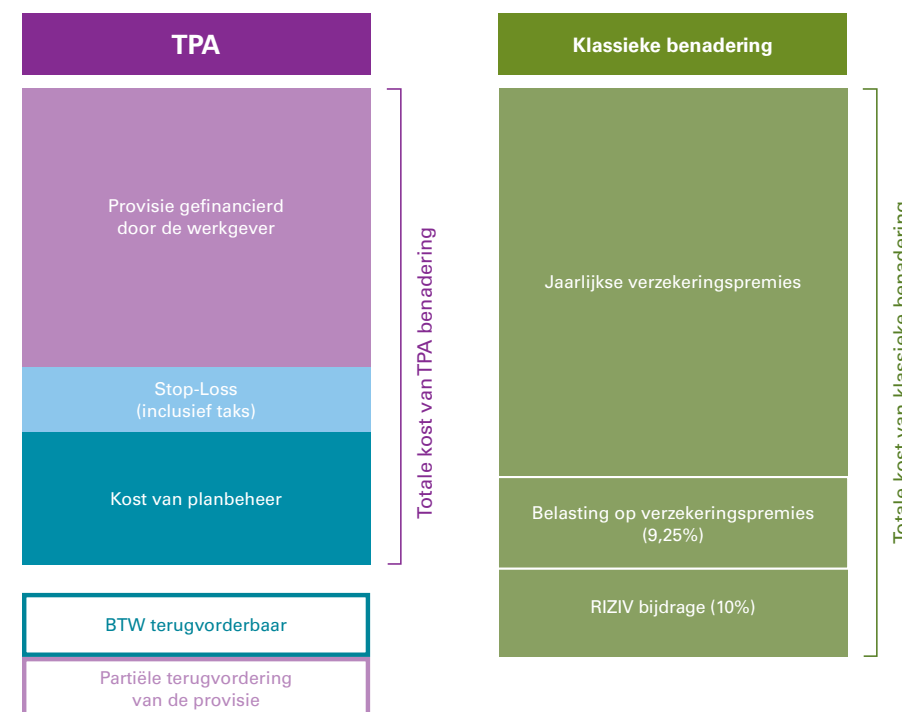
Uit de grote Salarisenquête van 2014, uitgevoerd door het magazine Vacature in samenwerking met de KUL, blijkt dat de door de Belgische werkgevers voorgestelde hospitalisatieplannen veel waardering oogsten. De werknemers blijven zich massaal achter die plannen scharen. Ze komen in hun top 3 van extra-legale voordelen net na de terugbetaling van het woon-werkverkeer en maaltijdcheques.

Bovendien bevestigt 60,4% van de respondenten gebruik te maken van deze vorm van voordeel. Dit cijfer geeft aan hoe belangrijk deze dekking is binnen het Belgisch loonpakket.

Het schema op pagina 15 geeft de verschillen weer tussen TPA en de klassieke benadering.

Het basisprincipe van TPA is dat de werkgever zelf een deel van de schadegevallen gaat vergoeden. Dit systeem is ook van toepassing op dekkingen voor ambulante gezondheidszorg. Op die manier fungeert de werkgever als zijn eigen verzekeraar en draagt hij zelf een stuk van het inherente risico. Concreet doet de werkgever storting om een provisie op te bouwen die moet dienen voor de rechtstreekse uitbetaling van schadegevallen. Aangezien dit provisiebedrag niet gelijkgesteld is met een verzekeringspremie, is het niet aan taxatie onderworpen. Eenmaal per jaar wordt een afrekening gemaakt om het verschil tussen de aangelegde provisie en het daadwerkelijke bedrag van de schadegevallen te vereffenen.

De werkgever wil de risico's die hij loopt uiteraard beperken. Daarom zal



Het verschil schuilt enkel in de financiering van de dekking.”

hij naast de provisie een limiet bepalen waarboven eventuele schadegevallen worden vergoed door een verzekeraar. Dit is het principe van de Stop-Loss verzekering. In dit geval speelt de verzekeraar dus de traditionele rol van herverzekeraar. Het onderschrijven van dit verzekeringstype is verplicht, ongeacht het beheer en de risicoappetijt van de werkgever. Deze laatste mag immers niet integraal optreden als zijn eigen verzekeraar (daarvoor is een specifieke erkenning vereist). Bovendien biedt dit mechanisme de mogelijkheid om de polis op individuele basis verder

te zetten, wat verplicht is sinds de wet Verwilghen van 10 augustus 2007. Tot slot is in deze constructie ook een beheerder van het hospitalisatieplan voorzien. Niet onbelangrijk, want het gaat om zware, gespecialiseerde materies die nopen tot een specifiek beheer. De beheerder staat onder meer in voor het beantwoorden van alle vragen van de aangeslotenen, het opmaken van de jaarlijkse afrekeningen en het beheren van schadegevallen. Op de kostprijs van deze service wordt btw geheven, die later door de werkgever kan worden gerecupereerd.

Het TPA-systeem is geen uniforme oplossing die zomaar kan worden toegepast op alle situaties. Voor elk bedrijf moet een individuele studie worden uitgevoerd om na te gaan of de TPA-methode compatibel is met de specifieke kenmerken van de werkgever, zoals de omvang van het personeelsbestand en de schadestatistieken. Indien het resultaat van dat onderzoek positief is, dan moet er enkel nog een verzekeraar worden gezocht die dit wil aanbieden. ■

Pertinente vragen

- Hoeveel kost mijn hospitalisatieverzekering? Is mijn personeels-directeur goed op de hoogte?
- Hoe zien mijn schadestatistieken van de afgelopen jaren eruit?
- Is het aantal schadegevallen stabiel? Of nemen ze toe?
- Wat is de verhouding tussen de aan de verzekeraar betaalde premies en het bedrag van de door hem vergoede schadegevallen?
- Ben ik bereid om het beheer toe te vertrouwen aan een TPA met behoud van mijn klassieke verzekering?
- Hoeveel mensen worden gedekt door mijn verzekering?
- Ben ik bereid zelf een deel van de risico's te dragen?
- Wanneer werden mijn premies de laatste maal opgetrokken? Loop ik dit jaar het risico van premieverhoging?
- Wat moet ik doen wanneer mijn verzekeraar de premies verhoogt?
- Moet ik regelmatig een offerteaanvraag doen om na te gaan of mijn premies competitief zijn?



Bart Walterus
Partner, Advisory
T: +32 (0)2 708 38 80
E: bwalterus1@kpmg.com



Stéphanie Williams
Senior Manager Advisor, Advisory
T: +32 (0)3 821 17 23
E: swilliams2@kpmg.com

Het via crowdfunding ingezamelde bedrag is op twee jaar tijd bijna vervijfvoudigd: van 419.000 euro in 2012 tot 2.180.000 euro in 2014. Het aantal projecten groeit nog sterker in diezelfde periode: van 11 tot 103. Ondanks die stijgende cijfers blijft ons land achter op de buurlanden, waar per capita minimum tienmaal meer wordt besteed aan crowdfunding.

Gemiddeld 23.000 euro

De KPMG-studie toont aan dat een crowdfunding project in België gemiddeld zo'n 23.000 euro ophaalt. Het opgehaalde bedrag kan echter sterk verschillen in functie van het type project en het gehanteerde crowdfunding model. Van de opgehaalde middelen gaat 85% naar commerciële projecten. Sociale projecten halen minder op omdat ze werken via het donatie-model en omdat hun focus veel meer op hun directe omgeving is gericht. Commerciële projecten daarentegen richten zich op een breder publiek en werken vaak met het lening- of

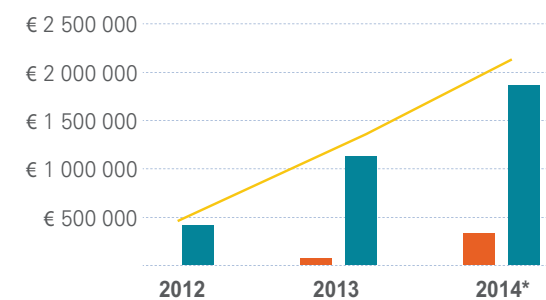
Heeft crowdfunding een toekomst in België?

Een studie van KPMG toont aan dat crowdfunding in België in 2014 met 80% is gestegen ten opzichte van 2013. Toch hinkt België achterop: een Belg besteedt gemiddeld 0,11 euro aan crowdfunding. De Nederlanders besteden 1,58 euro, de Fransen 1,20 euro en de Britten zelfs 1,78 euro. Heeft crowdfunding een toekomst in België of is het 'too little too late'?

Wettelijk kader

De Belgische wetgeving voorziet dat, indien men niet wil onderworpen worden aan de prospectusplicht, een project maximaal 100.000 euro mag inzamelen. Deze grens is echter recent opgetrokken tot 300.000 euro, maar in dat geval is de inleg per persoon beperkt tot 1.000 euro.

FONDSEN OPGEHAALD DOOR CROWDFUNDING

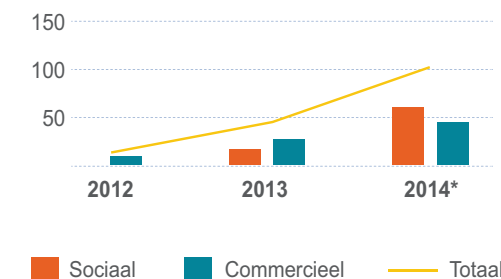


equity-model waarbij de investeerder een rendement kan krijgen op het geïnvesteerde kapitaal. Toch merken we dat het aantal sociale projecten sterker groeit dan de commerciële projecten.

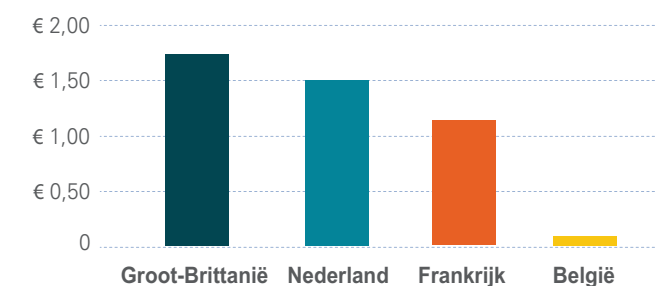
Blik op de toekomst

KPMG berekende dat crowdfunding sterk zal stijgen in België: 4.170.000 euro (2015) en 6.645.000 euro (2016). De groei is exponentieel maar van een inhaalbeweging ten opzichte van de buurlanden is geen sprake. De oorzaken hiervoor zijn vooreerst een beperkte kennis en ervaring van de investeerders, de ondernemers en zelfs van de platformen en beleidsmakers. Ook een te strikt regelgevend kader net als de concurrentie van buitenlandse platformen zijn hinderpalen voor een inhaalbeweging. Crowdfunding heeft enkele sterke stimulansen nodig om door te breken in België, met om te beginnen een regelgevend kader dat beantwoordt aan de reële noden van crowdfunding. Daarnaast kunnen enkele grote geslaagde acties zorgen voor meer naamsbekendheid. Ook een doorgedreven samenwerking met banken kan een stimulans zijn. Beide zijn immers complementair: crowdfunding kan er meer vertrouwen van potentiële investeerders door krijgen en ook voor de banken biedt deze samenwerking voordelen. Tevens kan een stijging van crowdfunding voor projecten in de publieke sector voor een extra boost zorgen. ■

DOSSIERS DIE MET SUCCES FONDSEN HEBBEN OPGEHAALD DANKZIJ CROWDFUNDING



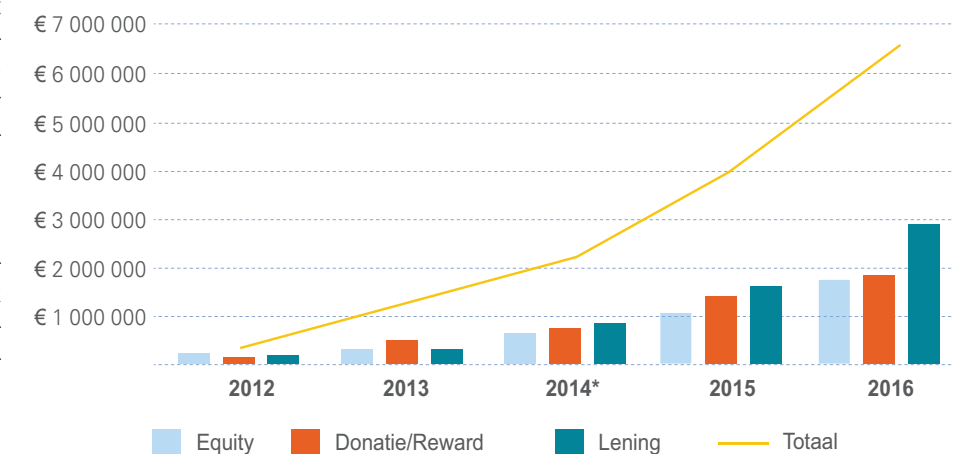
FONDSEN OPGEHAALD DOOR CROWDFUNDING PER CAPITA (2013)



Drie belangrijke modellen

Er zijn 3 crowdfunding modellen: donatie/reward, lening en equity. Bij het eerste model schenken sympathisanten geld aan een project, bij lening en equity staan er vergoedingen tegenover. In 2014 is equity goed voor 29%, donatie voor 33% en lening voor 38%. Het gemiddelde investeringsbedrag bij donaties is relatief laag

GROEI VAN HET AANTAL FONDSEN OPGEHAALD DOOR CROWDFUNDING



“ We moeten onze competenties delen omdat je samen sterker bent dan alleen.

Van facturatie tot strategie

De veranderende rol van de CFO

In 2014 reikte Trends voor de eerste maal de CFO of the Year-award uit aan een vrouw. Meer bepaald aan Karen van Griensven, de CFO van het in Tessenderlo gevestigde Melexis. Ze vond nog een gaatje in haar drukke agenda om te antwoorden op onze vragen over haar functie als CFO, de evolutie van die functie in de voorbije twintig jaar en haar toekomstplannen. Haar verhaal illustreert hoe snel de functie van finance teams in de privésector evolueert.

Wat waren uw grootste uitdagingen als CFO?

Mijn grootste uitdaging was om 'finance' als organisatie op de kaart te zetten. Daarbij moest ik bij de basis beginnen. Ik zorgde er in de eerste plaats voor dat we onze technische competenties uitbouwden en dat we over uitstekende processen konden beschikken. En omdat je pas echt toegevoegde waarde kan leveren indien je de business grondig kent, was de volgende stap om onze mensen dichterbij de business units te brengen. We koppelden daarom leden van het finance team aan managers uit de bredere organisatie. Het op punt zetten van die twee zaken – met name de geautomatiseerde verwerking en de betrokkenheid met de business – was zeer belangrijk in het hele proces.

Op welke verwezenlijking bent u het meest trots?

In de loop der jaren heb ik de rol van het financieel departement zien evolueren van een louter ondersteunende functie waarin we facturen verwerkten naar een echt klankbord voor strategische beslissingen.

Door alle analisten van de verschillende afdelingen samen te brengen en te laten samenwerken, konden we die evolutie versnellen. Zo werd de financiële afdeling de 'consolidator' van informatie. Niet alleen van financiële informatie overigens, we gebruiken ook niet-financiële en operationele informatie bij het nemen van strategische beslissingen. Het was heel boeiend om finance in die rol te zien groeien. We hebben intern het nodige vertrouwen kunnen opbouwen door telkens

weer onze toegevoegde waarde te bewijzen. Dat deden we door extra inzichten te leveren, inzichten die individuele analisten ons nooit hadden kunnen aanbrenge. Het bedrijf luistert ook echt naar ons.

Dat alles realiseer je natuurlijk niet in één dag. Ik had het voordeel dat ik een stabiel team en tijd had – ik werk hier ondertussen twintig jaar – en dat ik steun kreeg van de directie.

Wat is volgens u de volgende stap voor de Finance functie?

Vandaag wenden wij ons tot de business units, maar het is nog beter om mensen uit de business naar finance aan te trekken en om meer rotatie te hebben met mensen uit het bedrijf via bijvoorbeeld tijdelijke opdrachten. Zo zijn we vorig jaar al begonnen om analisten uit de hele organisatie aan de finance functie te koppelen.

De andere grote uitdaging is dat we het vinden van de juiste informatie op het juiste moment willen faciliteren zodat we niet meer moeten wachten tot iemand ze ter beschikking stelt. We beschikken vandaag over gigantisch veel informatie – en dat is niet alleen financiële informatie. We merken dat er steeds meer initiatieven komen om daar structuur in te brengen en om te evolueren naar een geïntegreerd projectmanagement. Ons team neemt die taak op zich. Daarmee willen we een beter overzicht over het bedrijf krijgen en de organisatie verbeteren.

Hoe bereidt u die toekomst voor in de dagelijkse realiteit?

Het draait allemaal om samenwerking. Je verlaat je comfortzone, je beperkt je

niet langer tot het financiële maar je gaat samenwerken. Vandaag werken we nauw samen met IT om ervoor te zorgen dat hun initiatieven in lijn zijn met de prioriteiten op strategisch niveau. Samen ontwikkelen we initiatieven zoals het delen van informatie om zo de samenwerking alsook de afstemming op de strategische doelen te bevorderen.

We werken ook samen met HR, over 'hoe communiceren' in de organisatie. Finance weet heel goed wat er in de organisatie gebeurt, maar onze vraag is hoe je dat in de organisatie moet communiceren zodat iedereen het begrijpt en op dezelfde manier interpreteert. We moeten onze competenties delen omdat je samen sterker bent dan alleen.

U bent de eerste vrouw die met de CFO of the Year-award werd bekroond. Wat vindt u van vrouwen in een financiële functie?

Ik geloof sterk in een goed evenwicht. Het gaat er niet om vrouwen meer aan bod te laten komen dan mannen, maar er moet wel een evenwichtige vertegenwoordiging zijn in het bedrijf. Dat is vandaag nog niet het geval. Ik denk dat het in de privésector sneller gaat, maar in de louter financiële sector moet er nog een lange weg worden afgelegd. Het goede evenwicht hangt af van de specifieke kenmerken van het bedrijf en de bevoegdheidsdelegatie maar globaal gezien heb je een goede mix nodig. Ook in finance moet die mix in evenwicht zijn. Ook wij hebben nog werk aan de winkel om dat te bereiken. ■



Griet Detavernier
Director, KPMG Accountants
T: +32 (0)9 241 88 22
E: gdetavernier@kpmg.com



"Automatisering leverde ons een **persoonlijke adviseur** op"

Het leperse bedrijf Leicon is doorheen de jaren uitgegroeid tot de Europese referentie voor indoor speeltuinen. Om hun boekhouding te optimaliseren, kozen zaakvoerders Els en Jan Hosten in 2014 voor de nieuwste KPMG Cloud Accounting Solution. "Het was ons initiële doel om alle boekhoudkundige handelingen zoveel mogelijk te automatiseren," zegt Jan Hosten. "Maar het belangrijkste neveneffect is dat onze accountant nu bij wijze van spreken is vervangen door een persoonlijke raadgever."

Gefaseerde implementering

De overgang naar het nieuwe systeem verliep gefaseerd. Jan Hosten: "We hebben eerst een tijdlang onze facturen ingescand en doorgestuurd naar KPMG, die ze dan boekte. Sinds eind 2014 werken we via webscanning: de gescande facturen worden automatisch opgeladen en verwerkt via de webportal van KPMG. Daar komt veel minder manuele tussenkomst bij kijken, waardoor het hele proces veel sneller en accurater verloopt dan vroeger." In januari 2015 werd de laatste fase ingezet: de koppeling tussen het interne boekhoudstelsel en de webportal. Ook bankafschriften worden automatisch ingelezen en verwerkt waardoor de boekhoudkundige koppeling met in- en uitgaande betalingen rond is. "Door de gefaseerde aanpak is de overschakeling vlot en snel verlopen," zegt Jan Hosten. "We willen nu nog het laatste luik implementeren waarbij de validatie van de verkoopfacturen wordt geautomatiseerd."



Els en Jan Hosten

Spontane adviesverlening

De automatische verwerking en boeking van alle documenten levert niet alleen interne tijdswinst op, maar kan ook een concurrentieel voordeel betekenen omdat er op manuren kan worden bespaard aangezien er geen manuele tussenkomst meer is vereist. Daarnaast kan de ondernemer ogenblikkelijk beschikken over de meest recente cijfers. "Een belangrijk neveneffect dat ik mocht ondervinden," aldus Jan Hosten, "is het feit dat mijn accountant nu nog meer tijd kan vrijmaken voor analyses, advies en praktische raadgevingen. Dat is bijzonder handig want als ondernemer heb je niet altijd de tijd om je eigen cijfers te bekijken. Nu heb ik dus iemand die met ons meedenkt en dat is een grote meerwaarde voor mij. Tot slot nog dit: dank zij de cloud-omgeving heb ik altijd en overal toegang tot onze gegevens en ons systeem. Dat kwam onlangs nog van pas toe we op vakantie nog een voorschotfactuur moesten aanmaken..." ■

Cloud Accounting Solutions-tool

De Cloud Accounting Solutions-tool van KPMG is toegankelijk via een sterk beveiligd webportaal (www.kmonline.be) en omvat niet alleen het volledige boekhoudkundige luik maar ook alle administratieve en juridische documenten. Alle bankafschriften worden verwerkt en geboekt zonder manuele tussen-

komst, terwijl ook de aflossingstabellen van leningen, notariële aktes en fiscale aangiften worden bewaard op het webportaal. "Daardoor kan de ondernemer bijna ogenblikkelijk de resultaten raadplegen en standaard of op maat van zijn onderneming gemaakte analyses en prognoses uitvoeren op

de cijfers," zegt Griet Detavernier, Director KPMG Accountants. "Een klassieke accountant investeert 70% van zijn tijd in het verwerken van gegevens en 30% in het adviseren van de klanten. Bij KPMG ligt die verhouding net omgekeerd op 30/70."



Thomas Zwaenepoel
Partner, Tax & Legal Advisers
T: +32 (0)2 708 38 61
E: tzwaenepoel@kpmg.com



Kizzy Wandelaer
Director, Tax & Legal Advisers
T: +32 (0)3 821 19 27
E: kwandelaer@kpmg.com

Overdracht familiebedrijf, begin er tijdig aan!

Bij veel familiale ondernemingen is de overdracht naar een volgende generatie een heikel punt. U moet als zaakvoerder immers belangrijke keuzes maken. Schenk of verkoop ik de onderneming aan mijn kinderen? Hebben zij wel interesse om de onderneming verder te zetten? Of verkoop ik beter alles aan een derde? Aan wie verkoop ik dan: een investeerder of een concurrent? Voor welke optie u ook kiest, het is essentieel om dit proces tijdig voor te bereiden.

Verkoop aan een derde of aan de kinderen

Wanneer u ervoor kiest om de onderneming te verkopen, dan moet u uw onderneming hierop voorbereiden. Eerst en vooral moet u de waarde van uw vennootschap bepalen. Daarnaast dient u ook na te gaan of de managementstructuur van uw onderneming voorbereid is op een eventuele verkoop. Met andere woorden: kan de vennootschap autonoom verder zonder u of dient u de managementstructuur aan te passen? Misschien moet u er ook rekening mee houden dat u na de verkoop nog enige tijd aan boord zal blijven. Daarnaast is het ook nuttig na te gaan of alle contracten nog up-to-date zijn en of de onderneming nog steeds over alle vergunningen beschikt. Vervolgens moeten bepaalde goederen eventueel uit de onderneming gehaald worden alvorens ze verkocht worden. We denken daarbij onder meer aan de aanzuivering van de rekening courant, de uitkering van overtollige liquide middelen of de verkoop of afsplitsing van onroerende goederen die eventueel privé gebruikt worden.

Schenking of erfenis aan de kinderen

Ieder gewest heeft een specifieke gunstregeling voorzien voor de overdracht van familiebedrijven naar de volgende generatie. Elk gewest kent hierbij zijn eigen spelregels en accenten. De fiscale woonplaats van de schenker of erflater bepaalt welk regime van toepassing is. In Vlaanderen kan u bijvoorbeeld de aandelen van een familiale onderneming overdragen aan een schenkingsrecht van 0%. Ingeval van overlijden



Elk gewest
heeft zijn
eigen spelregels
en accenten.

zullen uw erfgenamen in de rechte lijn 3% aan successierechten betalen terwijl de overige erfgenamen 7% betalen. In Wallonië bedragen zowel de schenkingsrechten als de successierechten 0% op de overdracht van familiale ondernemingen, en in Brussel is steeds 3% verschuldigd.

Testattest

Wanneer u komt te overlijden en uw vennootschap niet als een familiale onderneming kwalificeert, bijvoorbeeld omdat uw deelneming te klein is of omdat de vennootschap niet aanzien wordt als een actieve vennootschap, dan zullen uw erfgenamen in rechte lijn in Vlaanderen maximaal 27% successierechten betalen. In Wallonië en Brussel belopen de successierechten dan 30%. Voor een vennootschap die 2 miljoen EUR waard is, wil dit zeggen dat de erfgenamen in rechte lijn 540.000 EUR in Vlaanderen, of 600.000 EUR in Wallonië en Brussel, moeten betalen. Wanneer uw vennootschap echter op de juiste wijze gestructureerd is, dan zullen uw erfgenamen hierop slechts 60.000 EUR aan successierechten betalen in Vlaanderen en Brussel - in Wallonië zullen hierop zelfs geen successierechten verschuldigd zijn.

Indien u twijfelt of uw vennootschap aan alle voorwaarden voor het gunstregime voldoet, kan er steeds een testattest aangevraagd worden. Het is mogelijk om mits een aantal (kleine) ingrepen de vennootschap aan te passen waardoor alsnog kan genoten worden van het gunsttarief. ■



1000 km engagement

Over Kom op tegen Kanker

In 25 jaar tijd is Kom op tegen Kanker, de fondsenwervingscampagne van de Vlaamse Liga tegen Kanker (VLK) en één van de grootste inzamelingsacties van Vlaanderen, een onmisbare pijler geworden in de strijd tegen kanker. Van de opbrengst van €20,6 miljoen in 2012 en 2013 werd maar liefst €18,5 miljoen aan tal van projecten besteed.

1000 km van Kom op tegen Kanker

Eén van de meest gekende acties van Kom op tegen Kanker is ongetwijfeld de 1000 km fietstocht die elk jaar plaats vindt in het Hemelvaartweekend en dit jaar al aan zijn zesde editie toe is. Het concept is eenvoudig: elk team dat €5000 inzamelt voor de 1000 km van Kom op tegen Kanker mag deelnemen. Dit jaar gaat de opbrengst naar onderzoek naar de oorzaken en aanpak van therapeutisch falen. Want nog steeds krijgen jaarlijks meer dan 38.000 Vlamingen te horen dat ze kanker hebben. En waar het dan om draait voor deze tienduizenden mensen? Hogere overlevingskansen en een betere levenskwaliteit tijdens en na de behandeling.

KPMG als

campagnepartner

Patrick Simons, Senior Partner KPMG: 'Als bedrijf vinden we het belangrijk dat ook wij onze

bijdrage leveren aan een betere wereld. En dat kan je op vele manieren doen. Er zijn immers vele goede doelen die allemaal onze aandacht en steun verdienen. Met de 1000 km van Kom op tegen Kanker hebben we gekozen voor een doel waarvan we denken dat we als bedrijf een brede impact kunnen hebben.'

Koen Maerevoet, Head of Tax KPMG: 'Het verenigt onze werknemers rond één zelfde doel. Je merkt dan ook dat zo iets veel in beweging kan zetten. Ik persoonlijk merk het ook jaarlijks opnieuw wanneer ik de laatste rit voor mijn rekening neem richting Mechelen. Het enthousiasme bij de fietsers, supporters en medewerkers is fantastisch.'

Kristien Neyens, Coördinator Events Kom op tegen Kanker: 'Wij appreciëren het enorm dat we naast onze structurele partners ook KPMG als campagnepartner aan boord hebben. Mede door hun aanwezigheid kunnen we van het Hemelvaartweekend een echte beleving maken. En dat is erg belangrijk omdat het de deelnemers nog meer motiveert, niet alleen tijdens de fietstocht, maar ook tijdens het fondsenwerven de maanden ervoor. Kom op tegen Kanker is erg blij dat KPMG ook dit jaar weer mee trapt tegen kanker!.' ■

VOOR MEER INFO

<http://www.1000km.be/>
<http://www.komoptegenkanker.be/>



Mike Boonen
Partner KPMG Bedrijfsrevisoren
T: +32 (0)3 821 18 23
E: mboonen@kpmg.com



Brug tussen **financiële** en **maatschappelijke waarde**

Hoe kunnen ondernemers rekening houden met de impact van externe en omgevingsfactoren op hun toekomstige rentabiliteit? Binnen het internationale KPMG netwerk werd een nieuwe methodologie ('True Value' of 'Werkelijke Waarde') ontwikkeld die de kloof tussen financiële en maatschappelijke waarde overbruggt. Hierbij wordt de waarde van een onderneming berekend met inbegrip van de externe effecten die het bedrijf heeft op de maatschappij. De werkelijke waarde van een bedrijf wordt gevormd door de optelsom van de financiële, omgevings- en sociale waarden ($V=F+E+S$). Het rapport over deze methodologie bevat een 6-punten actieplan zodat bedrijfsleiders financiële en maatschappelijke waarde meer op elkaar kunnen laten aansluiten en om bestaande business modellen te hervormen met als doel op langere termijn de winst te verhogen en risico's te verminderen.

De waarde van ondernemingen in de wereld van morgen

Ondernemingen produceren goederen en diensten, en creëren daarmee werkgelegenheid, welvaart en aandeelhouderswaarde. Terzelfdertijd putten ondernemingen uit de natuurlijke hulpbronnen van onze planeet waardoor zij een negatieve impact kunnen hebben op het milieu en de maatschappij. Deze effecten op de omgeving beïnvloeden steeds sterker de waarde van een onderneming. Dankzij wereldwijd onder-

zoek heeft KPMG kunnen identificeren welke externe factoren een impact hebben op de toekomstige waarde van ondernemingen.



Een nieuwe visie op waarde

'A New Vision of Value' identificeert drie belangrijke factoren die de kloof dichtt tussen financiële en maatschappelijke waardecreatie:

- nieuwe reguleringen en standaarden,
- de toenemende invloed van stakeholders,
- de veranderende marktdynamiek, die wordt gedreven door economische, sociale en milieugerelateerde krachten.

Voorheen hadden factoren die buiten het bedrijf lagen (de zogenaamde externaliteiten) geen of weinig impact op de cash flow of het risicoprofiel van een onderneming. De drie hierboven aangehaalde factoren zorgen er echter voor dat deze externaliteiten wel een belangrijke impact zullen hebben op de financiële waardecreatie in de 21^{ste} eeuw. Bedrijfsleiders en hun investeerders moeten zich bewust zijn van deze nieuwe dynamiek. Alleen zo kunnen zij opportuniteiten inzake waardecreatie zo optimaal mogelijk benutten en risico's tijdig detecteren. Zij moeten de externe effecten identificeren en kwantificeren, herkennen wat de internalisering van deze effecten stuurt en begrijpen wat de gevolgen zijn voor de waarde van de onderneming.

6-punten actieplan

Het rapport onderstreept hoe een nauwere afstemming tussen financiële en maatschappelijke waarde wordt verhinderd door het huidige financiële systeem. Daarin zijn investeerders en business leaders namelijk bijna uitsluitend gefocust op de creatie van aandeelhouderswaarde op korte termijn.

Het rapport stelt daarom een verandertraject voor met 6 actiepunten:

1. leiderschap tonen en aanmoedigen;
2. de fiduciaire plicht verduidelijken en verbreden;
3. het inzicht in de samenhang tussen financiële en maatschappelijke waarde verhogen;
4. doelstellingen en prestatie maatstaven bijsturen;
5. de kwaliteit en de transparantie van data verhogen;
6. een passend beleidskader creëren.

Het rapport 'A New Vision of Value' kan geraadpleegd worden via de website van KPMG in België. ■

Hoe kan KPMG's 'True Value' mijn financiële prestaties verbeteren?

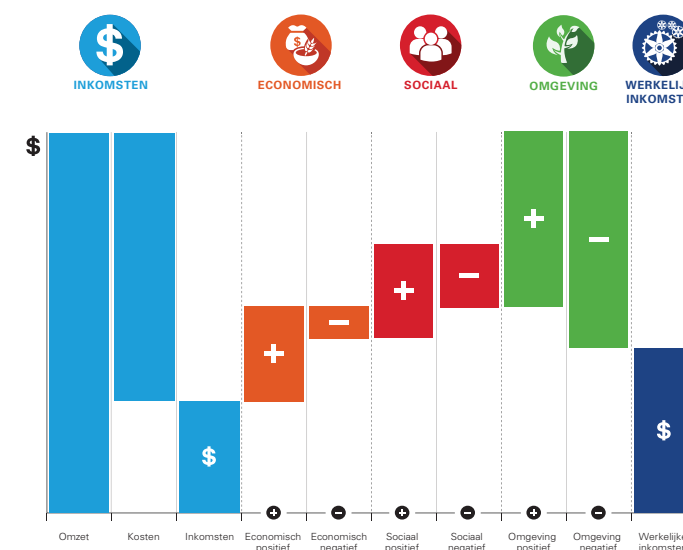
Door de onderlinge samenwerking tussen functies te garanderen en te verbeteren, kunnen de inkomsten toenemen, kunnen de bestaande kosten dalen en kunnen toekomstige uitgaven vermeden worden.

Wat kan KPMG's 'True Value' me bieden om mijn strategische planning te verbeteren?

True Value biedt een kwantitatieve analyse die bestaande strategieën in vraag stelt en die duidelijke businesscases uitwerkt met het oog op investeringsbeslissingen.

Hoe vergroot KPMG's 'True Value' onze invloed bij investeerders en stakeholders in het algemeen?

True Value leidt tot een op feiten gebaseerde, evenwichtige dialoog met de stakeholders over waardecreatie en vormt een objectieve basis voor lobbying en beleidsdebatten.



Source: KPMG (2014). A New Vision of Value: Connecting corporate and societal value creation.

De KPMG **partnerships**

Als lid van het management moet u elke dag opnieuw trachten de juiste beslissingen te nemen, ondanks de vele variabelen die in het spel zijn en de enorme (tijds)druk die op uw schouders rust. KPMG staat u daarom bij als een 'trusted advisor' en biedt u praktisch advies zodat u zich 'SMART' kan voorbereiden op de toekomst. Fundamenteel daarbij is dat iedereen op een tastbare manier kan aanvoelen welke onze waarden als trusted advisor zijn en dat wij deze waarden echt tot leven kunnen brengen via onze partnerships. Daarom heeft KPMG in België zich recent geëngageerd in het kader van de volgende waardevolle partnerships.

Koninklijke Belgische Golf Federatie

KPMG is een nieuw partnership aangegaan met de Koninklijke Belgische Golf Federatie. Die overeenkomst komt tot stand op een strategisch perfect moment, aangezien nu de voorbereidingen beginnen voor de Olympische Spelen van 2016 in Rio waar golf voor het eerst aanwezig zal zijn. In het kader van dit partnership wordt daarnaast ook de 'KPMG



Trophy' georganiseerd, voorheen de Belgian Challenge Open. Het gaat hier om een tornooi in het 'second tier'-circuit van de European Challenge Tour.

Trends/Gazellen



KPMG is al jarenlang een vaste partner van de Trends/Gazellen. Die traditie zetten we ook dit jaar verder. Hiermee willen wij onze aandacht en inspanningen voor snel groeiende

bedrijven extra in de verf zetten. Met deze samenwerking onderschrijven we één van de prioriteiten, namelijk het bevorderen van progressief ondernemerschap.

Vlerick Business School



KPMG had eerder al een succesvolle samenwerking rond een leerstoel over de financiële wereld met Vlerick. Het partnership met de Vlerick Business School werd zopas hernieuwd, zij het in een

ander vakgebied. Patrick Simons, Senior Partner bij KPMG in België, en Philippe Haspeslagh, decaan van de Vlerick Business School, ondertekenden namelijk een officiële overeenkomst voor een leerstoel met als titel "Rising to the Power Grid Challenge". Via deze leerstoel kan KPMG nog meer diepgaande kennis en inzichten verwerven over de uitdagingen van de energiesector. Die kennis zal ons vervolgens toelaten om onze klanten en de Europese Distribution System Operators beter te kunnen helpen bij het evalueren van hun strategie en het benutten van nieuwe opportuniteiten.

Guberna



GUBERNA
INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS

KPMG en Guberna, het Instituut voor Bestuurders, slaan de handen in elkaar. Deze samenwerking kadert in KPMG's doelstelling om 'goed bestuur' in al zijn aspecten en voor alle types van bedrijven te promoten. KPMG en Guberna gaan hiervoor samen een toolkit voor bestuurders uitwerken, meer bepaald een handboek vol praktische tips en adviezen dat bestuurders zal helpen om hun mandaten en verantwoordelijkheden correct in te vullen.



**Uw business
optimaliseren**

**Out of the box
denken**

**SMART,
always wins**

Play the winning hand

smartalwayswins.be



Het goede evenwicht vinden

Oneindige discussies worden gevoerd over het vinden van een evenwicht tussen winstgevendheid, ethiek en klantgerichtheid. Bedrijven zoeken naar concrete maatregelen die hen kunnen helpen bij het bereiken van deze balans, waarbij elke organisatie nood heeft aan een eigen aanpak. Dankzij haar uitgebreide ervaring en wereldwijd netwerk, kan KPMG u begeleiden in deze complexe evenwichtsoefening.

kpmg.com/be



De informatie die dit magazine bevat, is van algemene aard en beoogt geenszins de behandeling van de specifieke situatie van een bepaalde persoon of entiteit. Hoewel wij ons uiterste best doen om accurate en tijdige informatie te verschaffen, kunnen wij niet garanderen dat deze informatie ook accuraat is op het moment dat zij ontvangen wordt of dat ze in de toekomst nog accuraat zal zijn. Het is niet aan te raden deze informatie te gebruiken zonder passend professioneel advies na een grondig onderzoek van de specifieke situatie. Dit magazine is eveneens verkrijgbaar in het Engels en het Frans.

© 2015 KPMG Support Services, een Belgisch Economisch Samenwerkingsverband ("ESV/GIE") en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn met KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.