# THE KPMG Difference

Magazine / oktober 2015

**Familie Alen**
wordt terug 100% eigenaar van Belisol-groep
Eugène Alen, Oprichter

# Wees wakker: onderschat de digitale trein niet

Tegen 2020 wordt 80% van de jobs beïnvloed door de digitale technologie.

**De 'rolling stone' van technologie: Belgische e-auto**

**BeNeLux organisaties hinken achterop bij het gebruik van cloudtechnologieën**

KPMG

KPMG

Structure
Mobility
Ability
Resources
Technology

**Nieuwe technologieën staan niet stil. Begin de reis nog vandaag.**

Denk eens na wat de impact zou zijn van een kleine wijziging in uw visie op technologie. Elke reis start ergens, en wij zijn staan klaar om u hierbij te begeleiden!

**www.kpmg.com/be/technology**



# Inhoud

oktober 2015

04 De digitale trein rijdt bijzonder snel: interview met Alexander De Croo, Minister voor Digitalisering

07 Hoe kunnen we de productieindustrie in België houden?

08 KPMG gaat naar Brussels Airport

10 78% van de bedrijven wereldwijd verkeert in aanwervingsmodus

12 De toekomst is elektrisch: hoe een e-auto en een e-bike de 'rolling stone' van technologie vertegenwoordigen

14 Ook gehackt zonder het te weten?

16 Nieuwtjes binnen KPMG

18 Familiaal ondernemen in harmonie: ambitieuze familie Alen neemt het roer in eigen hand bij Belisol

20 Is uw onderneming klaar voor ingrijpende digitale veranderingen?

22 De terugkeer van de 'corporates': transactieadvies

24 BeNeLux-klanten zijn zeer tevreden over hun dienstverleners maar creëren te weinig waarde met outsourcing van hun IT-diensten

26 Hoe de 'European Markets Infrastructure Regulation' de straight-through processing herdefinieert


Verantwoordelijke Uitgever:
Patrick Simons,
Bourgetlaan 40
1130 Brussel

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

Available on the iPhone App Store

# De digitale trein bolt bijzonder snel

De eenentwintigste eeuw is ongetwijfeld die van de snel oprukkende digitalisering, met zijn vaak nog ongekende mogelijkheden en opportuniteiten. Alexander De Croo heeft er als Minister voor Digitalisering zelfs een volle portefeuille aan, en wijst de weg in wat soms ook een digitaal doolhof lijkt: “Tegen 2020 wordt tachtig procent van de jobs op een of andere wijze beïnvloed door de digitale technologie.”

**Wat is uw visie als minister op de digitalisering? Welke positie moet ons land innemen?**

De digitale agenda zorgt voor heel wat economische opportuniteiten, in de vorm van onder meer groei en jobcreatie. Studies hebben uitgewezen dat er in Europa 2 tot 3 miljoen nieuwe jobs zouden kunnen gecreëerd worden. Als dat waar is, dan zouden we graag zoveel mogelijk van die jobs naar België halen. Om van de digitalisering een succesverhaal te maken, heeft de overheid de plicht om te zorgen voor een aantrekkelijke context. Wat bijvoorbeeld de vaste telefonie betreft, is ons land top in Europa. Maar wat de mobiele telefonie betreft hebben we een achterstand en deze regering is vast van plan om die achterstand weg te werken. Zo willen we graag het eerste land zijn om een volwaardig 5G-netwerk uit te rollen. De verdere digitalisering zal pas slagen indien onze wetgeving voldoende stabiel is en de procedures voldoende flexibiliteit vertonen. Telefonie is uiteraard maar één domein. Digitalisering gaat wat mij betreft minder om technologie (die bewijst zichzelf), dan wel om het veranderen van onze businessmodellen in de maatschappij. Ik geef een concreet voorbeeld: Uber. De technologie van Uber werkt, dat is bewezen. Maar de vraag is: hoe gaan we er mee om? Blijven we honkvast en halsstarrig hun model weigeren, zoals Frankrijk bijvoorbeeld doet? Of passen we onze fiscale en sociale wetgeving aan zodat we deze nieuwe trein van de digitalisering niet missen?

**Wat kan het betekenen voor de bedrijven?**

Er is geen twijfel mogelijk: de digitalisering is een zegen voor het ondernemerschap. Ik bestempel de digitalisering van het ondernemersleven soms als één van de sterkste vormen van democratisering want de drempel richting ondernemerschap wordt fundamenteel verlaagd. Iedereen kan nu op een relatief eenvoudige wijze ondernemer worden. E-commerce gebeurt nu bijna letterlijk op straat. In de VS staan ze wat dat betreft nog veel verder, terwijl Europa op een afstand volgt. Nu staan er ook in ons land mensen recht die er vijf jaar geleden nog niet eens aan dachten om ondernemer te worden, maar het vandaag wel degelijk zijn. Met dank aan de digitalisering. De overheid wil die startende ondernemers meer dan ooit een duw in de rug geven met een vorm van tax shelter. Als een starter bijvoorbeeld een eerste aanwerving wil doen, dan zal hij daarvoor fiscaal gestimuleerd worden want hij investeert met eigen middelen. Noem het desnoods een spinoff van de zogenaamde notionele intrestaftrek. Via deze tax shelter voor geïnvesteerd eigen vermogen willen we er voor zorgen dat starters minder afhankelijk worden van bank- en dus schuldfinanciering, wat vaak een last is voor jonge beginners.

**Waar ziet u nog lacunes in het digitaliseringsverhaal?**

De grootste uitdaging is zonder veel twijfel een zaak van opleiding, onderwijs en competenties aanleren. In 2020 zal bij naar schatting tachtig procent van de jobs enige digitale kennis vereist zijn. Nu is dat hooguit zestig procent.

**Dat betekent ook: ‘weg met de klassieke sectoren’?**

De digitale revolutie verandert de hele economie. Toch zullen er altijd verschillende soorten jobs zijn. Geen enkele technologische revolutie heeft daar verandering in gebracht. Weet u, elke job is altijd in de eerste plaats een kwestie van toegevoegde waarde creëren. Dat kan op verschillende manieren: via emotionele intelligentie, via empathie, via creativiteit of innovatie. De mens is nog altijd sterker dan welke machine dan ook. De vraag voor mij is: hoe zal dat evolueren over pakweg vijftien of twintig jaar? Alles is permanent in evolutie. Het onderwijs heeft er alle belang bij zich flexibel aan te passen aan nieuwe tendensen in de maatschappij. U weet toch dat de zomervakantie in het onderwijs destijds noodzakelijk was om de kinderen in te schakelen bij het binnenhalen van de oogst…? Vandaag is dat voorbijgestreefd. Zo vraag ik me ook af of we niet dringend nieuwe vakken moeten lanceren, naast de klassiekers van vroeger zoals pakweg wiskunde, fysica of Nederlands. Opnieuw: het is een kwestie van zich snel aanpassen aan nieuwe fenomenen. Ook het onderwijs kan zich daar maar beter zeer bewust van zijn.

**Wat is de beoogde impact van de digitale agenda op de competitiviteit van de Belgische bedrijven?**

Natuurlijk heb je “sexy” sectoren, zeg maar die sectoren die de digitale trein niet zullen missen. Daarnaast heb je de “saaiere” sectoren, waar men zich bewust moet zijn dat de digitalisering evengoed cruciaal is. Ik geef een eenvoudig voorbeeld: de bakker op de hoek van de straat. Dankzij de integratie van mobiele telefonie of app’s kan ook hij de klant een nieuwe dienstverlening aanbieden. De bedrijven, kmo’s of zaken die denken dat de digitale omwenteling niet voor hen is bedoeld, kunnen maar beter snel wakker worden geschud. Daarom zet ik dit najaar een sensibiliseringscampagne op, samen met werkgeversorganisaties zoals het VBO, Voka of Unizo aan Vlaamse kant en de UWE (Union Wallone des Entreprises) aan Waalse kant. We trekken het land rond met de boodschap: wees wakker, onderschat de digitale trein niet. Kijk naar wat er de voorbije jaren gebeurd is in de retail. Wie dacht dat offline kopen - zeg maar in de winkel - voor altijd zou blijven, heeft ongelijk gekregen. Het is een en/en verhaal geworden: kledij bijvoorbeeld wordt nu zowel on- als offline gekocht. Retailers die dat tijdig hebben ingezien, deden er hun voordeel bij. Wie er niet in geloofde, is misschien wel van de kaart geveegd.

**Kan een verder doorgedreven vertrouwdheid met digitalisering ook een positieve impact hebben op de vaardigheden van onze mensen?**

Absoluut. De mogelijkheden om nieuwe vaardigheden aan te leren, is er dankzij de digitalisering enorm op vooruit gegaan. Mensen kunnen nu gemakkelijker aan zelfontwikkeling doen. De bedrijven moeten dit als een opportuniteit zien en investeren in nieuwe digitale opleidingen.

**Ziet u rondom u Belgische bedrijven die op een merkwaardige wijze op de digitale trein zijn gesprongen?**

Ik was deze week in Zwitserland op een bijeenkomst van "Young leaders" van het World Economic Forum. Ondernemer Dries Bruytaert was daar ook. Weinig mensen weten dat niet minder dan één op acht websites wereldwijd draait op de Drupal-technologie van Bruytaert. Die man verdient een pluim voor zijn klare kijk. Ook via iMinds worden mooie projecten in de markt gezet. Maar laten we toch ook realistisch blijven. Het blijft zo dat de VS nog altijd ver voorop loopt op Europa.

**Gelooft u niettemin dat de digitale agenda voldoende businessopportuniteiten kan creëren voor de Belgische bedrijven?**

Onze bedrijven verliezen vandaag de dag heel wat kansen om hier actief te blijven, en wel om een dubbele reden: de weinig flexibele arbeidsmarkt (bij voorkeur 'nine to five') en de zware loonlast. Dat heeft er toe geleid dat bedrijven vaak net buiten de landsgrens zijn gaan opereren, waar die flexibiliteit wel mogelijk is. Een concreet voorbeeld: 's nachts werken wordt hier wettelijk zoveel mogelijk aan banden gelegd. De 24-uurseconomie zoals in andere landen? Het lijkt wel alsof we daar nog nooit van gehoord hebben. Dat heeft ons al heel wat business gekost. Het is de hoogste tijd dat we het Belgisch systeem aanpassen aan wat de markt vraagt en ook graag wil.

**Heeft de digitale agenda een - positieve of negatieve - impact op de kost van de bedrijven?**

Ik denk dat het afhangt van de sector. Maar feit is dat er dankzij de digitalisering veel mogelijkheden bijkomen om niet alleen goedkoper, maar ook sneller en meer gedifferentieerd te werken, en dat alles in het belang van de klant. Zo'n kans mag een bedrijf toch nooit laten liggen.

**Welke interessante digitale projecten lopen er nog op aangeven van de overheid?**

Ik denk hier in de eerste plaats aan het "Open Data"-project. Ik heb wetgeving klaar waarbij de overheid zich engageert om de data- en gegevensbanken waarover ze beschikt, ook ter beschikking te stellen van de burgers. Met die nuance: de data mogen geen persoonsgegevens zijn en het mag ook niet gaan om gegevens die cruciaal zijn voor de veiligheid. Maar voor de rest: laten we het maar op de markt gooien, want de burger heeft evenveel recht op die informatie als de overheid. De markt is hier vragende partij. Er lopen in bepaalde steden al leuke projecten waarbij data wijd verspreid wordt onder burgers. Ik denk aan een app in Kortrijk die burgers in staat stelt om snel een parkingplaats te vinden. In Gent bestaat een digitaal platform waarop je kan nagaan wie in de buurt bijvoorbeeld een boormachine in huis heeft, die even kan uitgeleend worden. Mooi toch. Al blijft het altijd de burger zelf die beslist of hij bepaalde gegevens wil vrij geven.

**Hoe ziet u het thema van de cybersecurity evolueren? KPMG heeft daar recent een studie over gepubliceerd. Er kan maar weinig twijfel over bestaan dat we hier te maken hebben met een grote bedreiging. Denk maar aan de recente afluisterpraktijken van de Amerikaanse geheime diensten of aan cyberaanvallen op cruciale overheidsinstellingen. Is dat niet beangstigend?**

De klassieke vormen van criminaliteit zoals bankovervallen en diefstallen lopen terug, terwijl nieuwe vormen van crimineel gedrag toenemen. In het oude denkpatroon werd altijd gezegd: laat de sleutel nooit op je auto of op je voordeur zitten want dan nodig je dieven als het ware uit aan tafel. Nu we meer en meer met cybercriminaliteit te maken krijgen, blijft het devies precies hetzelfde: laat de sleutel niet op je PC zitten. Particulieren en bedrijven zijn zich daar nog veel te weinig van bewust.

**Maar, om het met dat wondermooie liedje van Bram Vermeulen te zeggen: is dit geen wedstrijd die je niet winnen kan?**

Toch wel, we kunnen die strijd winnen. Maar laten we aub focussen op de essentie. Overheden gaan vaak veel te ver: is het echt nodig dat alle burgers permanent kunnen afgeluisterd en gemonitord worden? Het is niet alleen een fout signaal, maar evenzeer een inbreuk op de mensenrechten en op de privacy. Zou het niet beter en efficiënter zijn om zich alleen te concentreren op echte risicogroepen?

**Wat kan de rol van de telecomsector zijn in de hele digitale omwenteling?**

Het vaste netwerk van de telecomsector is top, ook in Europa. Het mobiele netwerk is voor verbetering vatbaar. Er moet hoe dan ook gewaakt worden over een zekere druk op de prijzen, in het belang van de consument. Ik denk dat we in België goed af zijn, want met wel 40 verschillende operatoren en 3 grote spelers is de concurrentie en de open toegang tot de markt in grote mate gewaarborgd.

**Hoe legt u de link tussen uw digitale agenda en bijvoorbeeld ontwikkelingssamenwerking, een portefeuille die u ook beheert?**

Ik kan alleen maar vaststellen dat de digitale revolutie ontwikkelingslanden een enorme economische hefboom geeft. Raar maar waar: in bepaalde landen zoals bijvoorbeeld Kenia staan ze verder dan wij op het vlak van het digitale betalingsverkeer. Last but not least is digitalisering in ontwikkelingslanden ook een opstap naar meer respect voor mensenrechten – indien die digitalisering tenminste goed wordt ingezet.

**Tot slot: in de jaren tachtig al werden we om de oren geslagen met het idealistische beeld van de paperless society. Daar zijn we toch nog ver van af, niet?**

Bekijk je het vanuit een korte termijn perspectief, dan heb je misschien gelijk. Maar op iets langere termijn evolueren we ongetwijfeld in de goede richting. Dat merk ik bij mijn eigen jonge medewerkers op het kabinet. Papier is er niet meer standaard in hun werkomgeving.

**(Interview door Karel Cambien)**

**Xavier Gabriels**
Partner
KPMG Advisory
T: +32 (0)3 821 17 63
E: xgabriels@kpmg.com

# Hoe kunnen we de productieindustrie in België houden?

**Het 'Next Generation Competence Center' is een gezamenlijk initiatief van Antwerp Management School en KPMG. Het project werd ontworpen om de verwerkende industrie te helpen. Het Competence Center moet een vinger aan de pols houden van actuele trends op domeinen als strategische innovatie, ondernemerschap en creatie van nieuwe bedrijfsmodellen, en is bedoeld om verouderde industriële activiteiten te ondersteunen bij de transformatie tot innovatieve en duurzame activiteiten.**

Het kennisplatform, dat wordt ondersteund door wetenschappelijk en toegepast onderzoek, zal bedrijven helpen in hun zoektocht naar die nieuwe bedrijfsmodellen. Het kan daarbij gaan om de overgang van productaanbiedingen naar product-servicesystemen, de verschuiving in de logica of de grenzen van een industrietak, of om de evolutie van gesloten naar open bedrijfsmodellen met inbegrip van samenwerking over de waardeketen heen (genetwerkte werkplaats, gedeelde waardesystemen).

In alle sectoren moeten bedrijven hun huidige bedrijfsmodellen en strategie aanpassen om beter in te spelen op de veranderende marktdynamiek. Want wie in staat wil zijn om zijn schaarse middelen te ontplooien in een bedrijfsomgeving die almaar concurrentiëler wordt, moet veranderingen met betrekking tot technologie, mensen en organisaties onder ogen durven zien.

Met dit 'Next Generation Competence Center' platform kunnen we nader bekijken hoe bedrijven een evenwicht kunnen vinden tussen hun omgeving, hun strategie en hun vermogens om zo de best mogelijke resultaten te behalen. Samen willen we bedrijven helpen om niet alleen te slagen in hun opzet, maar ook te bloeien en te groeien naarmate ze hun bedrijf slimmer maken.

**Patrick Simons,**
*Senior Partner*
*KPMG in België.*

Op de markt volgen de veranderingen elkaar steeds sneller op, en we merken dat organisaties problemen ervaren met het invoeren van 'soepelere' processen voor beslissingname en werkomgevingen.

**Xavier Gabriëls,**
*Partner*
*KPMG Advisory.*

De klassieke bedrijfsmodellen lijken inderdaad 'good practices' te zijn: ze werken naar behoren en leiden zelfs tot succes. Toch zullen managers die op langere termijn willen slagen in deze nieuwe wereld, waar alles onderling verbonden is, verder moeten kijken dan deze traditionele methodes. Het gaat niet alleen om overleven, maar tegelijk ook om het creëren van reële waarde.

**Prof. Dr. Paul Matthyssens,**
*Decaan van de Antwerp Management School*

AMS en KPMG delen een gemeenschappelijke belangstelling voor het behoud van industrie in dit deel van de wereld. Het is erg belangrijk om de verwerkende industrie op peil te houden, bijdehand en klaar voor de uitdagingen van de toekomst. Meer concrete resultaten worden verwacht in de komende maanden.

# KPMG gaat naar Brussels Airport

Nadat de KPMG-kantoren van Hasselt, Kortrijk, Aalst, Louvain-La-Neuve en Gent hun intrek hebben genomen in moderne nieuwe gebouwen, is nu ook het hoofdkwartier van KPMG in België aan de beurt. De nieuwe thuis van KPMG wordt een state-of-the-art gebouw op de site van Brussels Airport.

**KPMG is een innovatieve dienstverlener. We willen daarom een stimulerende werkomgeving creëren waarin onze medewerkers het beste van zichzelf kunnen geven, onder andere door de multidisciplinaire samenwerking over onze diensten heen te stimuleren. Deze visie rollen we uit over het hele land en nu is dus ook ons hoofdkwartier aan de beurt. Niet onbelangrijk is dat we tegelijk onze ecologische voetafdruk sterk verlagen en de bereikbaarheid via het openbaar vervoer verbeteren.**

**Patrick Simons,**
Senior Partner, KPMG in België

Het nieuwe gebouw – dat PassPort werd gedoopt – is getekend door de architecten Jaspers – Eyers. KPMG zal eind 2017 zo'n 13.000 van de beschikbare 28.000 m² innemen. Het belooft alvast een prachtige nieuwe thuishaven te worden voor onze medewerkers.

**Patrick Simons**
Senior Partner
T: +32 (0)2 708 42 23
E: psimons@kpmg.com

# 78% van de bedrijven wereldwijd verkeert in aanwervingsmodus

**KPMG International ondervroeg recent 1.278 CEO's wereldwijd over hun strategie voor de komende 3 jaar. Hieruit blijkt dat bedrijfsleiders toont aan dat bedrijfsleiders vertrouwen hebben, zowel in de economie als in het groeipotentieel van hun eigen bedrijf. Daarnaast blijven ze hun organisatie verder transformeren, en focussen ze steeds meer op relevantie, klantenloyaliteit en nieuwe technologieën.**

## Optimisme troef

De KPMG-studie onthult optimisme over de langere termijn maar het is opvallend dat Europese CEO's optimistischer zijn dan hun Amerikaanse collega's, over zowel de groei van de economie (69% versus 52%) als die van hun eigen bedrijf (70% versus 19%). Dat kan deels toegeschreven worden aan het feit dat de Verenigde Staten in een meer gevorderd stadium van economisch herstel verkeren. Ondanks de regionale verschillen is 78% van de ondervraagde CEO's van plan om mensen aan te werven tussen nu en halfweg 2018.

## Bezorgdheden

CEO's worstelen wel met een toenemende competitieve druk. Vooral klantenloyaliteit baart hen zorgen (84%). Maar ze zijn ook bezorgd over nieuwe marktspelers (74%), het ritme waarop nieuwe technologieën opduiken (72%), de concurrentie (68%) en de relevantie van hun producten of diensten (66%).

## Transformeren en groeien om te overleven

De ondervraagde CEO's geven aan dat ze de zaken anders zullen moeten aanpakken en dat ze moeten transformeren, willen ze relevant blijven en hun concurrentiepositie versterken: 29% zegt dat hun organisatie in de komende drie jaar grondig zal getransformeerd worden. Europese CEO's gaan zich daarbij vooral richten op operationele efficiëntie, hun collega's uit de Verenigde Staten eerder op groei – voornamelijk organische groei met Centraal-Europa als topper.

## Strategische prioriteiten

Executives wereldwijd gaan zich de volgende 3 jaar op de volgende zaken focussen:

1. de ontwikkeling van nieuwe groeistrategieën;
2. meer klantgerichtheid;
3. geografische uitbreiding;
4. een vermindering van hun kostenstructuren;
5. snellere commercialisering;
6. het bevorderen van innovatie.

## De Belgische markt

> **Het internationaal onderzoek bevestigt onze visie voor wat betreft de Belgische markt en in het bijzonder over de toenemende fusie- en overnamemarkt als belangrijke groeistrategie, geruggensteund door lage rentevoeten en een stijgend marktvertrouwen. Bovendien wakkert innovatie meer dan ooit fusies en overnames aan, nu ondernemingen zich klaarmaken voor toekomstige trends en organische groei. Toch levert dit alleen hen misschien niet voldoende competitief voordeel om binnen afzienbare tijd succesvol te zijn.**

**Peter Lauwers**
Partner, Head of Advisory

### CEO's hebben vertrouwen in

- **78%** Dat het aantal medewerkers zal toenemen
- **62%** Het vooruitzicht in de wereldwijde economie
- **54%** De groeimogelijkheid van hun onderneming

### Aandachtspunten voor de bedrijfsleiders

- **86%** Afnemende klantenloyaliteit
- **74%** Nieuwe toetreders die de markt 'verstoren'
- **72%** Snelheid van nieuwe technologieën
- **68%** Agressieve houding van concurrenten om opportuniteiten op te nemen
- **66%** Product- of dienstrelevantie op een termijn van drie jaar

### De grootste uitdagingen die de CEO's verwachten in de komende drie jaar

- **30%** Verzekeren van financiële groei
- **27%** Focus op operationele excellentie
- **26%** Versterken van het merk
- **26%** Geografische uitbreiding
- **25%** Innovatie
- **14%** Mee evolueren met data gedreven ondernemerschap

# De toekomst is elektrisch

**Belgische startups mee aan de wieg van baanbrekende voertuigtechnologie**

**In 2014 werden voor het eerst meer dan duizend nieuwe elektrische wagens ingeschreven in België. Een verdubbeling ten opzichte van 2013, maar nog steeds verwaarloosbaar weinig op een wagenpark van meer dan 5,5 miljoen auto's. Toch wordt duidelijk dat de toekomst elektrisch is, zowel voor de auto's als in de motorwereld. Dat weten ze ook bij ECAR 333 en Saroléa, twee veelbelovende Belgische startups die mee aan de top staan van de elektrische voertuigtechnologie.**

Begin dit jaar stelde ECAR op het Autosalon het prototype van een elektrische driewieler voor. En zopas kondigde het jonge bedrijf aan dat de auto er ook écht komt. "Achter de ECAR zit een hele filosofie", vertelt initiatiefnemer Xavier Van der Stappen.

**"We moeten minder afhankelijk worden van fossiele brandstoffen, die niet onuitputtelijk zijn en het milieu beschadigen. Duurzaamheid is de basisgedachte achter heel het project.**

Vandaar dat het chassis van de ECAR 333 geproduceerd zal worden met gerecycleerd staal, en er voor de productie gekeken wordt naar een beschutte werkplaats in de provincie Luik.

Voor de financiering van het project ging Van der Stappen in zee met toonaangevende Waalse ondernemers waaronder Laurent Minguet, de oprichter van de beursgenoteerde beeldserverproducent EVS. Ook het Waalse Gewest zegde een financiering toe, en ECAR praat volop met andere investeerders om tegen volgend jaar een rijklare auto op de markt te hebben.

"België is – ondanks het doemdenken van sommigen over onze industrie – uitstekend geschikt als thuisbasis voor een hoogtechnologisch product als de ECAR", vindt Van der Stappen. "In plaats van bij de pakken neer te zitten, moeten we creatief omgaan met de uitdagingen waar we voor staan. Overheden zien dat in, en worden wellicht onze eerste klanten."

## Racebeest

Een elektrisch groeiverhaal van een heel andere orde, is dat van het iconische Belgische motormerk Saroléa. De broers Torsten en Bjorn Robbens wekten deze schone slaapster uit het roemrijk Belgisch verleden na ruim een halve eeuw weer tot leven. Niet als bruikbaar vervoermiddel, maar als hoogtechnologisch racebeest, annex rijdend laboratorium van meer dan 300 kilometer per uur. De motorfiets nam al twee keer succesvol deel aan de bekende TT-racewedstrijd op het eiland Man.

**"We waren daar de motor met de laagste temperatuur na het uitrijden van de wedstrijd: amper 45 graden", zegt Bjorn Robbens. "Iedereen weet dat warmte gelijkstaat aan energieverlies, dus je begrijpt dat de ingenieurs van grotere merken met een veelvoud van ons budget even stonden te kijken bij dat cijfer.**

Bjorn Robbens weet dat ook grotere buitenlandse concurrenten aan elektrische technologie werken. "In vergelijking met heel wat anderen staan wij echter al veel verder met onze technologie." Uniek aan Saroléa is onder meer dat het zelf een volledige drivetrain ontwikkelde – de performante combinatie van een batterij- en voertuigbeheerssysteem en een motor. De roots van Torsten Robbens zitten bovendien in de ontwikkeling van composietmaterialen voor de ruimtevaart en de autoracerij, twee domeinen waar technologie moet presteren in extreme omstandigheden.

In principe is ook de Saroléa-racer dus een rijdend ontwikkelingsplatform. Maar er zijn ook commerciële perspectieven. Bjorn Robbens: "We hebben studies lopen naar een scooter, maar onze technologie is ook bruikbaar voor de verkoop in licentie aan andere markten. Denk maar aan lichte vliegtuigjes, de maritieme sector, enzovoort."

"We hopen uiteraard dat we als oudste motorfietsenmerk van het land in België kunnen blijven", stelt Bjorn Robbens. "Maar productie is hier heel duur, en het wordt niet evident om alle financiering in eigen land te vinden. Ook de wetgeving hinkt achterop. Zo moesten we onze motor in het buitenland laten homologeren om ermee op de weg te kunnen rijden, omdat dat in België niet kon voor een elektrische motorfiets. Gelukkig is dat nu in orde, zodat de Saroléa de weg op kan."

# Ook gehackt zonder het te weten?

**KPMG Advisory in België zette - samen met FireEye en Exclusive Networks - een uniek onderzoek op naar IT-beveiligingslekken bij grote Belgische ondernemingen uit 7 sectoren. Het resultaat is ontluisterend: 8 van de 10 onderzochte bedrijven blijken aangetast door moderne kwaadaardige software, ook malware genoemd, maar weten dat niet eens. Hoe zit het met uw bedrijf…?**

## Uniek onderzoek in België, met verbijsterende resultaten

Uit de KPMG-studie blijkt alvast dat de cyberbeveiliging van Belgische ondernemingen niet in orde is. Dat kan ernstige gevolgen met zich meebrengen, zowel op operationeel, financieel als imagovlak. Dit overzicht bundelt de belangrijkste bevindingen en raadgevingen.

**80%**
**VAN DE ONDERZOCHTE BEDRIJVEN WAS GEÏNFECTEERD DOOR ACTIEVE MALWARE**

## De meeste ondernemingen waren besmet maar wisten het niet eens

De meest verontrustende bevinding is dat 8 op de 10 onderzochte ondernemingen besmet bleken, maar dat ze dit niet eens beseften. Het geeft aan dat zelfs een up-to-date antivirus niet alle besmettingen kan stoppen. Het is niet eenvoudig om malware te ontdekken omdat het in veel verschillende versies voorkomt. Zo was 60% van de onderzochte bedrijven besmet met 'Zeus', een veel voorkomende malware die focust op het stelen van gebruiksgegevens. Daarnaast slaagde malware erin om bij de volle 100% van de onderzochte bedrijven trafiek tot bij de eindgebruiker te brengen. Daar komt nog bij dat malware vaak op maat van een specifiek bedrijf wordt geschreven, waardoor het kan ontsnappen aan de aandacht van antivirussoftware.

**100%**
VAN DE ONDERZOCHTE ONDERNEMINGEN HAD MALWARE VERKEER TOT BIJ DE EINDGEBRUIKER

**60%**
VAN DE ONDERZOCHTE ONDERNEMINGEN WAS GEÏNFECTEERD DOOR 'ZEUS'




**Benny Bogaerts**
Director, Information Protection
KPMG Advisory
T: +32 3 821 18 93
E: bbogaerts@kpmg.com



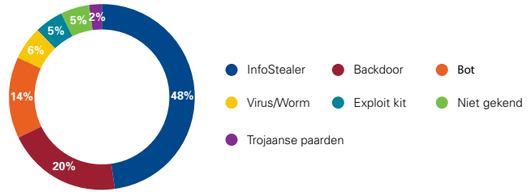
**Jordan Barth**
Senior Cyber Security Expert
KPMG Advisory
T: +32 3 821 19 45
E: jordanbarth@kpmg.com


### Malware is gevaarlijk en kent vele gezichten

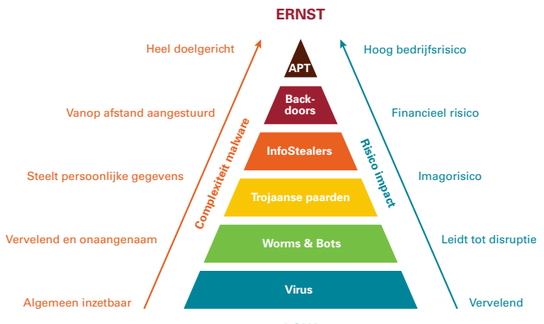
We ontdekten tijdens de acht maanden lange observatie dat kwaadaardige software vele gezichten kent waardoor het moeilijk te detecteren is. Malware vormt een belangrijk bedreiging voor de veiligheid en integriteit van ondernemingen, en een besmetting of inbraak kan behoorlijke kosten en imagoschade met zich meebrengen. Bovendien dreigt er directe schade door verlies aan 'business'. Denk maar aan klanten of leveranciers die de samenwerking wensen stop te zetten, aan betaalplatformen die offline gaan, productielijnen die worden stilgelegd, frauduleuze betaaltransfers of dwangsommen die worden geëist om uw systeem weer vrij te geven… Daar komt nog bij dat de nieuwe Europese wetgeving bijkomende boetes zal kunnen opleggen aan ondernemingen van wie data wordt gestolen of die in opspraak worden gebracht.

De volgende types malware werden het meest gedetecteerd: InfoStealers (48%), Backdoor (20%), Bot (14%), Virus/Worm (6%), Exploit kit (5%) en Trojaanse paarden (2%). Bij de onderzochte bedrijven vonden we een aantal bijzonder ernstige infecties terug zoals Conteudo Trojan, Houdini Backdoor en Zbot Citadel InfoStealer. Deze infecties hebben ook effectief geleid tot gestolen data zoals SAP-inloggegevens, gedetailleerde informatie van besturingssystemen en informatie van interne netwerken. Enkele bedrijven waren al verschillende keren geïnfecteerd en vertoonden callbacks van verschillende malwarefamilies.

### Soorten malware



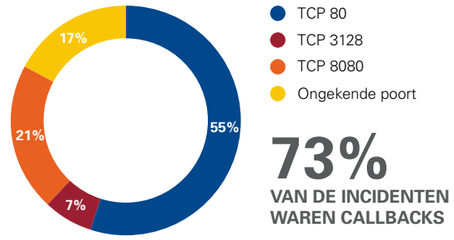

### Verfijningsniveau van malwarerisico's




### Malware bootst normaal internetverkeer na om niet te worden ontdekt

Tot slot zagen we hoe malware in staat is om 'normaal' internetverkeer na te bootsen om niet te worden ontdekt door de gangbare veiligheidsmaatregelen. Callback verkeer werd meestal via TCP-poort 80 verstuurd omdat deze poort normaal gezien niet wordt geblokkeerd in de firewall. Daarnaast hebben we ook malware opgemerkt die verschillende malen per dag communiceert via http om zo nieuwe instructies te krijgen of om interne informatie te versturen naar de criminelen. Na analyse konden we uitpluizen dat de meeste callbacks naar servers in de Verenigde Staten gaan. Deze bestemming geeft niet de locatie van de criminelen weer, enkel de locatie van de servers waarmee de malware communiceerde.

### Callback verkeer per TCP-poort




**73%**
**VAN DE INCIDENTEN WAREN CALLBACKS**

### Wat moet u doen?

Laat u niet misleiden: IT-inbreuken behoren tot de topbedreigingen voor bedrijven. Helaas wordt dit niet altijd zo gezien omdat er bij veel ondernemingen een vals gevoel van veiligheid heerst. Ons onderzoek toont alvast aan dat de aanwezigheid van traditionele beveiligingsmaatregelen geen reden is om op uw twee oren te slapen.

Zorg er in de eerste plaats voor dat uw traditionele IT-veiligheidsmaatregelen actief zijn en blijven, maar houd daar geen vals gevoel van veiligheid aan over. Breng in kaart welke systemen kritisch zijn, waar de meest gevoelige data is opgeslagen en blijf u continu informeren over de meest recente cybersecuritybedreigingen.

Daarnaast raden we u met klem aan om een grondige aanpak uit te werken zodat u de voortdurend veranderende bedreigingen kan opvangen:

- vul uw klassieke 'signature-based' systemen zoals antivirussoftware aan met beveiligingen die geen signatures gebruiken;
- focus u zowel op detectie als op preventie;
- wacht niet op incidenten om te ontdekken of de netwerkbeveiliging werkt maar ga proactief te werk en onderwerp het systeem regelmatig aan grondige tests.

# Asset Management Competence Center

**Het KPMG Global Asset Management Competence Center organiseert een reeks lezingen en rondetafelgesprekken over actuele asset management-thema's. Tijdens de Asset Management lunches geven mensen uit de praktijk een uniek inzicht in hun dagelijkse ervaringen en uitdagingen op het gebied van asset management. Tijdens de Asset Management rondetafelgesprekken wordt telkens – in beperkte kring – een specifiek onderwerp uitgediept en worden ervaringen en ideeën uitgewisseld.**

**De lunches vinden plaats – telkens op een vrijdag:**

- 27 november 2015
- 29 januari 2016
- 25 maart 2016
- 27 mei 2016

**De rondetafelgesprekken kan u bijwonen op :**

- Woensdag 14 oktober (Asset Data Management - 3Square in Gent)
- Dinsdag 24 november (Change Management - ALM in Antwerpen)
- Donderdag 25 februari 2016 (Financial Reporting in Asset Management - 4Wings in Oevel)
- Woensdag 20 april 2016 (Asset Management Strategy - ALM in Antwerpen).

**Daniël Pairon**
Partner - Global Head KPMG Asset Management
T: +32 (0)3 821 19 41
E: dpairon1@kpmg.com



**Elke Snellinx**
Senior Manager Advisor
KPMG Advisory
T: +32 (0)2 708 37 23
E: esnellinx@kpmg.com

# KPMG Gent in Blue Towers

KPMG Gent heeft van de zomerperiode gebruik gemaakt om haar lokale aanwezigheid verder te versterken en heeft daarom haar intrek genomen in een nieuwe, prachtige locatie naast de Ghelamco Arena. Het team is voortaan gehuisvest in één van de twee Blue Towers, waar samenwerking tussen de verschillende KPMG-diensten volop wordt gepromoot dankzij onder meer een nieuwe indeling van de werkplekken. Zo wil KPMG ook in Gent verder blijven timmeren aan haar positie van toekomstgerichte onderneming die zijn klanten optimaal wil ondersteunen met een multidisciplinaire aanpak. Het nieuwe kantoor aan de Sluisweg bevindt zich op de 6de verdieping en biedt naast modern werkcomfort ook een prima toegankelijkheid via het openbaar vervoer, een fors verlaagde milieu-impact en een mooi uitzicht op de Ghelamco Arena en de samenvloeiing van Schelde en Ringvaart.

**Joris Mertens**
Partner
KPMG Accountants
T: +32 (0)9 241 88 68
E: jorismertens@kpmg.com

# Familiaal ondernemen in harmonie




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


**Ambitieuze familie Alen neemt het roer in eigen hand bij Belisol**

**Stichter Eugène Alen nam de Belgische marktleider in ramen en deuren Belisol dit jaar voor 100 procent terug in familiale handen. Maar dat betekent allerminst dat de Limburgse onderneming zich terugplooit op de eigen streek.**

> **Op korte tijd willen we onze omzet in Frankrijk zien verdubbelen.**

### De deur naar Frankrijk zetten we zelf open

"Toen mijn toenmalige vennoten in 2009 hun aandelen in Belisol wilden verkopen, was ik 59. Ik wilde me niet meer met schulden overladen, en onze Franse sectorgenoot Atrya wilde graag een belang nemen. Die samenwerking verliep aanvankelijk vlot. Zo leerden we als onderdeel van een grotere structuur op een meer professionele manier rapporteren. Maar ons ondernemershart knaagde: de deur naar Frankrijk ging niet zo ver open als we verwacht hadden. We gingen als goede vrienden uit elkaar toen onze familie dit jaar de aandelen overkocht, en besloten om zelf de Franse markt te bewerken. Met een uitgekiende marketingstrategie, een toegewijd business development team en onze creatieve ondernemersgeest moet het mogelijk zijn om onze omzet in Frankrijk op relatief korte tijd te verdubbelen. De opportuniteiten in Frankrijk zijn enorm: terwijl de Belgische markt niet groter is dan 1,5 miljoen ramen en deuren per jaar, spreken we daar over liefst 11 miljoen."

### Vertrouwen geven is vertrouwen krijgen

"Wij werken via een soft-franchisingmodel: we zijn eerder een helpende hand voor onze verdelers dan een partij die alles oplegt. We bieden enkel het kader en het is mijn grootste zorg dat mijn franchisenemers op alle vlakken tevreden zijn. Dat is de basis van alles. Tevreden mensen leveren het beste werk. In de praktijk merk je dat je dan heel veel terugkrijgt voor de vrijheid en het vertrouwen die je aan mensen geeft. Ik trek ook heel gericht franchisenemers aan die zich thuis voelen in de ondernemende spirit van een familiale KMO: vaak zijn het koppels die – net als wij – weten wat het is om te werken met hun eigen geld. Ervaring met ramen en deuren is daar ondergeschikt aan: zo hebben we heel wat juristen, economisten met een Vlerick-diploma, germanisten, noem maar op."

### Familiaal ondernemen in harmonie

"Mijn dochters hebben alle drie rechten gestudeerd. Via studentenjobs en interim-functies in de meest uiteenlopende jobs hebben ze Belisol geleidelijk aan met de paplepel binnengekregen. Voor mijn schoonzonen geldt intussen hetzelfde. Gaandeweg merk je dan wie waarin het beste is, en zo raken de functies automatisch mooi verdeeld, op basis van gelijkheid. Als stichter denk ik er momenteel niet aan om te stoppen, maar toch is het logisch dat je op een bepaald moment gaat afbouwen. Ook dat gaat geleidelijk en harmonisch. Zo hebben de franchisenemers die ik 25 jaar geleden aantrok, nog graag dat ik aanwezig ben op een vergadering. Jongeren vragen dat niet meer, die zijn het gewend om met mijn dochter Patricia te werken. Toch houden we elkaar op de hoogte. Openheid onder elkaar is een sterke troef die we als familiale onderneming koesteren: wekelijks zitten we samen rond de tafel, en dan mag alles gezegd worden. Op dat vlak hebben we hier geen heilige huisjes. Het lukt dus ook gewoon met openheid onder elkaar, zonder ingewikkelde structuren of uitgesponnen familiale charters."

### Iedereen beseft dat energie duurder wordt

"We zijn niet per se voorstander van overheidssubsidies voor energiezuinige producten: vaak verstoren ze de markt door de creatie van plotse pieken en dalen. Wij geloven eerder in duurzame groei op basis van de vraag van de markt. Iedereen beseft immers dat energie in de toekomst duurder wordt. Ook het milieubewustzijn bij onze klanten groeit. Daarom is het logisch dat kwaliteitsvolle energiebesparende ramen en deuren een mooie toekomst hebben. Die duurzaamheid brengen we niet alleen in de praktijk door innovatieve materialen te gebruiken. We produceren ook bijna alles lokaal in België, in onze eigen fabriek of bij partners. Alleen zo zijn we zeker dat we het beste van de markt kunnen leveren."

### Over Belisol

- Heeft 100 franchisenemers in België, Nederland en Frankrijk
- Plaatst dagelijks ramen en deuren bij 150 gezinnen
- Geeft, inclusief franchisenemers, werk aan 1.000 mensen
- Heeft een naamsbekendheid van 91% in België en is ook in Nederland marktleider

### Over Eugène Alen

- 65 jaar, jurist
- Richtte Belisol op in 1977
- Bracht Belisol dit jaar voor 100% onder bij de familie Alen
- Heeft 3 dochters die ook rechten studeerden of studeren. Patricia en Isabelle Alen werken momenteel in het bedrijf. De jongste dochter, Anne-Sophie, studeert nog.

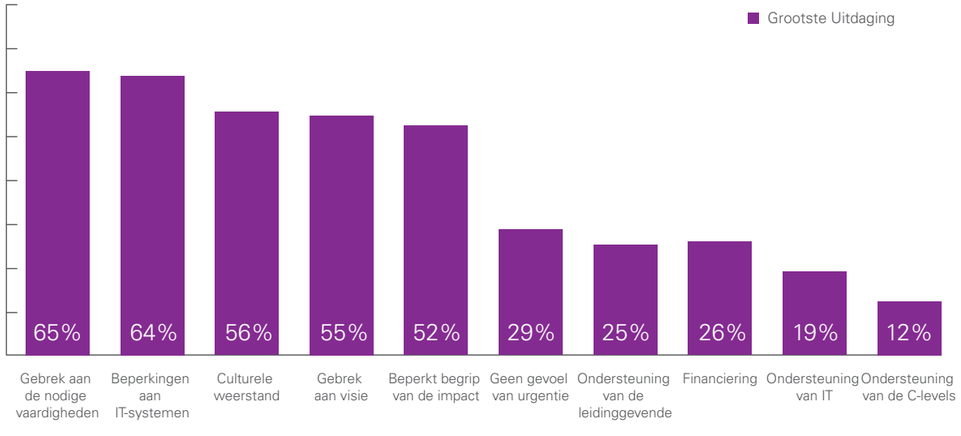
**Victor Groza**
Senior Manager Advisor
KPMG Advisory
T: +32 (0)2 708 36 61
E: vgroza@kpmg.com


# Is uw onderneming klaar voor ingrijpende digitale veranderingen?

**Is uw onderneming klaar voor ingrijpende digitale veranderingen?**
**Net zoals Amazon en Netflix de manier waarop we winkelen en televisie kijken veranderden, schudden bedrijven als AirBnB en Uber de hotel- en transportindustrie door elkaar. Wie zich het makkelijkst kan aanpassen aan nieuwe, vaak ingrijpende veranderingen, staat morgen aan de top: zo is het altijd geweest en niets wijst erop dat het nu anders zou zijn. Bedrijfsleiders moeten zeer goed aanvoelen wat er allemaal op hen af komt om hun aanpak te structureren en goed na te denken over de effecten van het digitale tijdperk op hun activiteit. Tegelijk moeten ze een bedrijfsklimaat creëren dat ruimte geeft aan experimenteren en samenwerken.**

**In een snel veranderende omgeving is succes niet per definitie weggelegd voor de sterkste bedrijven, de marktleiders. Er bestaat zoiets als digitaal darwinisme, de onverbiddelijke natuurlijke selectie: ondernemingen die zich sneller en beter kunnen aanpassen aan verandering, zijn de winnaars van morgen! Deze context kan een gevaar vormen voor de traditionele, minder dynamische ondernemingen: het risico dat hun concurrenten of nieuwe uitdagers zó diepgaand innoveren dat zij hopeloos achterop geraken. Een onderzoek van KPMG toont aan dat het ontbreken van zowel visie en fondsen als cruciale vaardigheden de grootste uitdagingen zijn bij het beantwoorden van digitale disruptie.**

**Wat zijn de grootste uitdagingen om tijdig te kunnen reageren op digitale disruptie? (n=72)**




Bron: KPMG Global CIO Advisory Pulse Survey 2014

De meeste van deze uitdagingen kunnen ondernemingen aan. Voor wie bereid is in te spelen op de veranderingen die digitale disruptie met zich meebrengt, kunnen er nieuwe kansen en opportuniteiten opduiken. Om die kansen met twee handen te grijpen, moeten leidinggevenden in een organisatie in de eerste plaats focussen op de klant en zijn verwachtingen. Klanten vragen vandaag steeds meer een superieure ervaring als deel van hun dagelijkse interactie met de markt. Snelle toepassing van digitale technologieën zoals mobiele toestellen, sociale netwerken, cloud, analysetools, Internet of Things (internet der dingen) leidt tot een diepgaande verandering van de relatie tussen bedrijven en hun eindgebruikers. In deze digitale economie met een redelijk volwassen technologie wordt de eindgebruiker steeds machtiger.

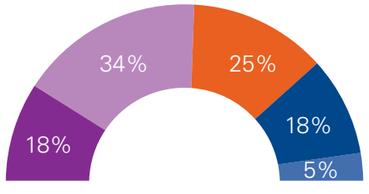
Bedrijven kunnen enkel competitief blijven als ze heel goed inzien welke impact digitale revoluties hebben op producten, diensten en bedrijfsmodellen. In die context wordt de **klantervaring een sleutel tot succes**. Bedrijven moeten de klantervaring integreren in hun bedrijfsmodel, en wel zó dat ze een onderscheidende factor wordt. Onze ervaring leert dat dit voor vele organisaties een uitdaging kan zijn. Door open te staan voor experimenten en samenwerking is het ontwikkelen van dit soort bedrijfscultuur mogelijk. De steun van het management is hierbij belangrijk. Zonder steun en engagement van de bedrijfstop heeft dit soort cultuur geen kans op slagen.

Wat organisaties zeker moeten onthouden, is dat ze niet alleen naar het IT-landschap van morgen mogen kijken, maar ook kunnen leren van starters. De manier waarop deze jonge ondernemers stap voor stap nieuwe applicaties opbouwen en sleutelen aan nauwelijks leefbare producten is uitermate inspirerend. In dit proces moeten **CIO's 'big bang' IT-projecten durven loslaten en focussen op snel wendbare ontwikkelingsprocessen**.

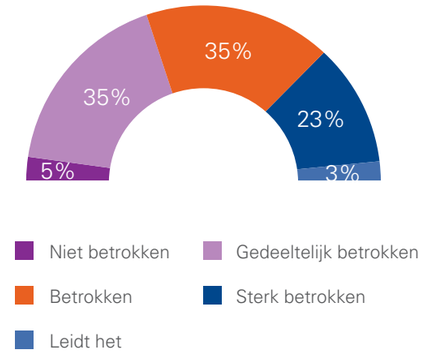
Het zijn in dit proces de CIO's die een belangrijke rol kunnen - of moeten - spelen in dit leiderschap. Wanneer een krachtige digitale tsunami een onderneming treft, zal een sterke CIO de organisatie door die storm kunnen loodsen. Hij moet in staat zijn om binnen de organisatie een gestructureerde aanpak tot stand te brengen maar moet tegelijk ook alle ruimte laten voor experimenten. Ondernemingen en CEO's moeten in de context van digitale transformaties bereid zijn kansen te geven aan nieuwe ideeën en nieuwe klantervaringen. Wie daar voor open staat, zal ongetwijfeld een enorme meerwaarde betekenen voor zijn bedrijf.

Naast de CIO moet ook de CEO betrokken worden, omdat dit kan leiden tot belangrijke beslissingen binnen de Raad van Bestuur. Volgens de KPMG Global CIO Advisory Pulse Survey van 2014, was meer dan 50% van de CEO's niet of in beperkte mate betrokken. Het is van groot belang dat in de toekomst de betrokkenheid van de CEO's stijgt.

**Chief Executive Officer**




**Chief Information Officer**




Bron: KPMG Global CIO Advisory Pulse Survey 2014

## Vijf valkuilen in een digitale transformatie

**1. Onvoldoende focus op de uitdagingen van verandering**

Voor een succesvolle transformatie is eerst een visie vereist. Daarbij is het essentieel dat problemen zo snel mogelijk aangepakt worden. Daarnaast moet de onderneming ook transparant en actief communiceren naar de verschillende betrokken partijen waarbij HR meteen van in het begin een actieve rol moet opnemen.

**2. Afwezig of onervaren bestuur**

Het ontbreken van een daadkrachtig bestuur kan leiden tot besluiteloosheid en tot ontwijken van verantwoordelijkheid. Om resultaten te bereiken, moet haarscherp duidelijk zijn wie de teugels van de transformatie in handen heeft.

**3. Onervarenheid in planning en uitvoering**

Voor de meeste leidinggevenden is een belangrijke transformatie iets unieks in hun carrière. Hier is nood aan een professioneel team. Al te vaak verwatert een ambitieus toekomstplan tot een doorslagje van het verleden. Echte transformatie heeft nood aan professionele objectiviteit en aan ervaring op basis van lessen uit eerdere projecten.

**4. Onvoldoende middelen**

Vaak worden de vereiste tijd en middelen voor een succesvolle ommekeer onderschat. Wie succes wil bereiken, moet een eerlijke begroting durven op te stellen van de kosten en mensen die vereist zijn om het waar te maken, en daarbij rekening houden met inherente uitdagingen en mogelijkheden.

**5. Gebrekkig risicobeheer of onvoldoende controle**

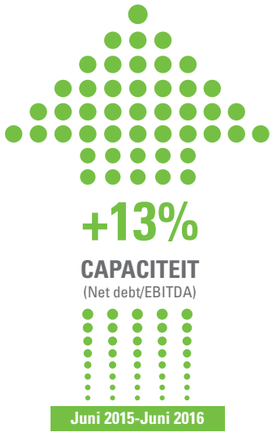
Dit kan snel leiden tot mogelijk onomkeerbare, dure fouten en een vertrouwenscrisis. Risicobeheer moet daarom vanaf het begin in het proces geïntegreerd worden, met actieve bewaking van potentiële risico's en duidelijke afspraken over gepaste ingrepen en aansprakelijkheden.

**Yann Dekeyser**
Partner
KPMG Advisory
T: +32 (0)3 821 18 64
E: ydekeyser@kpmg.com

# De terugkeer van de ‘corporates’

**We gaan nog warme tijden tegemoet. Deze uitspraak heeft niets te maken met de klimaatopwarming maar wel met de drukte op de markt van fusies en overnames (M&A). Opvallend daarbij is dat overnames door industriële bedrijven - de zogenaamde ‘corporates’ - opnieuw in de lift zitten.**

**De toegenomen activiteit op de M&A-markt wijst op vertrouwen: niet alleen het aantal fusies en overnames stijgt, er worden ook veel ‘grote deals’ afgerond in België. Denk maar aan de recente monsterdeals van IVC, Omega Pharma, Balta, BASE en Solvay.**



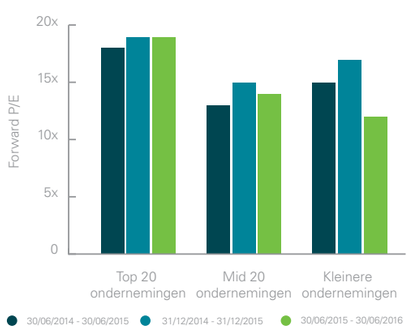
## De terugkeer van de corporates

Wanneer industriële bedrijven andere industriële bedrijven overnemen, dan kunnen meer synergiën gerealiseerd worden. Dat betekent dat een corporate - in theorie - voor een overname meer geld kan neertellen dan een investeringsfonds, zeker nu een aantal bedrijven beschikt over een behoorlijke cash-voorraad.

## Herbronning

Door de crisis zijn corporates kritischer gaan nadenken over hun kernactiviteiten. Overnames staan daarom vaak in het teken een herbronning naar de kernactiviteit en niet meer in het teken van wilde groei. Zo zien we dat heel wat bedrijven desinvesteren en niet-kernactiviteiten verkopen, of net overnames realiseren in functie van een vernieuwde kernactiviteit.

**M&A appetijt van Belgische ondernemingen**




Bron: CapitalIQ, KPMG analysis

**M&A capaciteit van Belgische ondernemingen**

Bron: CapitalIQ, KPMG analysis

## En de investeringsfondsen?

Dankzij de hefboom van goedkope leningen konden financiers in het verleden vaak een hoger bod uitbrengen dan de industriële bedrijven - ondanks de synergievoordelen van deze laatsten. Door de crisis kunnen fondsen niet meer zoveel aan dezelfde goede voorwaarden lenen. Het pure ‘leverage-spel’ is dus uit. Ook dat draagt bij tot een beter evenwicht in de markt tussen de fondsen en de corporates. Het betekent ook dat de fondsen hun assets langer aanhouden en minder snel gaan kopen of verkopen. Daarom voeren ze steeds meer operationele verbeteringen door bij de overgenomen bedrijven om ze zo klaar te maken voor een latere verkoop.

### M&A VakJargon Boek

Het M&A-vakjargon is doorspekt met heel specifiek termen zoals Alpha, LOI, Grace, MBI, Coco… KPMG heeft daarom het woordenboekje ‘M&A vakjargon ontdaan van zijn mystiek’ ontwikkeld. U kan het eenvoudig en gratis via e-mail bestellen (befminfo@kpmg.com).

# BeNeLux-klanten creëren te weinig waarde met outsourcing van hun IT-diensten

**Het beheren van IT-outsourcing wordt almaar complexer. Deze vaststelling komt naar voren uit de jaarlijkse 'global survey' van KPMG International naar trends en tevredenheid bij klanten over hun IT-outsourcingdiensten. Meer dan 110 outsourcingcontracten van 65 klanten bij hun outsourcingdienstverleners (met een totale jaarlijkse waarde van meer dan 1,35 miljard euro) werden onderzocht om de BeNeLux-regio te vergelijken met wereldwijde bevindingen. De resultaten tonen aan dat IT-outsourcing in de BeNeLux-regio blijft oprukken maar nog altijd achterophinkt, en dat bedrijven in deze sector geen waarde creëren door hun IT-activiteiten uit te besteden. Het onderzoek bracht enkele essentiële punten en bevindingen naar voren.**

## Focus op groei

De wereldwijde economie trekt aan en bedrijven focussen opnieuw op groei. Wat outsourcing van IT-functies betreft, stellen we een verschuiving vast in de essentiële uitdagingen. De kostprijs als basisdoelstelling krijgt concurrentie van:

1. Kwaliteitsverbetering
   (BeNeLux 14%, wereldwijd 21%)
2. Toegang tot kennis en skills
   (BeNeLux 14%, wereldwijd 19%)
3. Snellere 'go-to-market' voor nieuwe diensten
   (BeNeLux 3%, wereldwijd 11%)
4. Financiële flexibiliteit
   (BeNeLux 4%, wereldwijd 11%)

De wereldwijde trend is dat IT-outsourcing aan maturiteit wint. Het gaat weliswaar nog om kostenbesparingen maar ook steeds meer om waardecreatie. De onderzoeksresultaten maken echter duidelijk dat de BeNeLux-markt in dit opzicht achterophinkt. De logische volgende stap voor organisaties in de BeNeLux-markt is uit te kijken naar meer strategische en waardecreërende relaties met dienstverleners.

## BeNeLux minder geneigd tot outsourcing

Ondernemingen in de BeNeLux-regio zijn minder dan het wereldwijde gemiddelde geneigd hun outsourcing in de komende 2-3 jaar op te drijven. Meer dan een derde (35%) van de organisaties heeft geen intentie om hun bestaande plannen aangaande IT-diensten te wijzigen. Het wereldwijde gemiddelde is iets lager (29%), met België iets verder in de curve. Anderzijds verwacht 48% van de BeNeLux-respondenten in de toekomst misschien of heel zeker meer te zullen outsourcen. Hoewel dit cijfer wijst op mogelijke progressie in de BeNeLux-regio, ligt het ook weer achter op het internationale niveau, waar 56% stelt meer te zullen outsourcen in de komende 2-3 jaar.

## BeNeLux maakt te weinig gebruik van de cloud

Aangaande toepassing van cloudgerelateerde technologieën stellen we vast dat deze in de BeNeLux-markt minder worden gebruikt dan wereldwijd: in de BeNeLux antwoordt 57% van de klanten dat minder dan 10% van hun IT- budget naar cloudservices gaat. Dat is minder dan in het wereldwijde onderzoek, waar de meerderheid een spendering van 60% van het IT-budget vermeldt. Opvallender nog is dat 30% van de organisaties in de BeNeLux-zone beweert helemaal niets van het IT-budget uit te geven aan cloudservices. In de wereldwijde studie ging het om gemiddeld 9%: een betekenisvol verschil tegenover de BeNeLux. De beperkte invoering in de BeNeLux-zone kan worden toegeschreven aan het feit dat bedrijven clouddiensten wellicht associëren met hogere risico's inzake datalocatie, veiligheid en privacy. Regulering en compliantie vormen bijzonder belangrijke barrières in de BeNeLux-markt, zo rapporteert 23% (16% op wereldschaal). Daarnaast gelden risico's inzake datalocatie, veiligheid of privacy voor 34% van de respondenten (28% wereldwijd) eveneens als belangrijke barrières.

**Paul Olieman**
Director,
KPMG Advisory
T: +32 (0)3 821 18 56
E: paulolieman@kpmg.com

## Raamwerk voor beheer van meerdere leveranciers

Dienstverleners beginnen nu Service Integration and Management (SIAM) aan te bieden, een raamwerk voor het beheer en de integratie van meerdere leveranciers met het oog op één enkele coherente IT-service voor bedrijven. Een van de globale bevindingen was dat er inconsistentie bestaat in de benadering vanuit de bedrijfswereld van deze integratie en van governance inzake outsourcing. De meerderheid (80% in de BeNeLux, 75% wereldwijd) stelt te verkiezen om die integratie en governance intern te blijven beheren. Het wereldwijde gemiddelde stelt dat de helft niet geneigd is om in de toekomst wijzigingen aan te brengen in de outsourcing van hun SIAM, terwijl in de BeNeLux 63% deze SIAM-processen te belangrijk vindt om ze te outsourcen. In de BeNeLux is 10% (wereldwijd 17%) al gestart met het outsourcingproces terwijl in de BeNeLux 12% (wereldwijd 16%) de haalbaarheid ervan onderzoekt.

## Tevredenheid over dienstverleners

In de BeNeLux geeft meer dan de helft van de respondenten aan tevreden tot zeer tevreden te zijn over zijn IT-dienstverleners. Dat komt overeen met de wereldwijde gemiddelden, hoewel de ASPAC-regio (66%) en Noord- en Zuid-Amerika (68%) betere cijfers voorleggen. De BeNeLux-bedrijven geven hun dienstverleners in het algemeen hogere scores: een gemiddelde van 76% is erg hoog in vergelijking met het wereldwijde gemiddelde van 69%. Verder zouden 83% van onze klanten in de BeNeLux-zone hun dienstverlener voor outsourcing van IT-diensten aanbevelen.

**Nicolas Jongen**
Manager Advisor,
KPMG Advisory
T: +32 (0)2 708 49 57
E: njongen@kpmg.com

# Corporate Treasury: Hoe de 'European Markets Infrastructure Regulation' de straight-through processing herdefinieert

**In 2012 werden voor het eerst de EMIR-vereisten (European Markets Infrastructure Regulation) ingevoerd. Deze regels beoogden de transparantie van de OTC-derivatenhandel te verbeteren en de inherente risico's van activiteiten op deze markten te helpen verminderen.**

De voorbije maanden hebben treasurers zich het hoofd gebroken om op een efficiënte manier te voldoen aan de nieuwe EMIR-vereisten. Ook systeemproviders, banken en trade repositories schakelden naar een hogere versnelling om hun platformen en processen op niveau te krijgen. Al die koortsachtige activiteit werpt intussen vruchten af. En hoe.

We nemen een muntderivaat als voorbeeld om te onderzoeken hoe straight-through processing er moet uitzien en welke systemen daarbij betrokken zijn. De levenscyclus van een derivaat begint bij de verhandeling ervan. De transactie wordt afgehandeld op een elektronisch handelsplatform. Een globaal onderzoek uitgevoerd in oktober 2014 maakte duidelijk dat zowat 40% van de bedrijven automatisch toegang had tot deze elektronische handelsplatformen[1]. Voor deze ondernemingen wordt de extra informatie die nodig is voor EMIR-rapportering (zoals comparatieve aanbiedingen en een 'UTI' of 'Unique Transaction Identifier') automatisch naar het treasurysysteem doorgestuurd. De elektronische service vanuit een confirmation-matching platform controleert de transactie vervolgens tegenover het bankdocument. Uit het onderzoek blijkt bovendien dat 35% van de respondenten bevestigt dat de treasurer de status van het derivaat in realtime kan opsporen in het systeem, vermits ze automatische processen hebben ingevoerd tussen hun treasury management systems en hun elektronische confirmation-matching systemen. Wanneer de status naar 'bevestigd' schakelt, wordt dit eveneens automatisch aan de trade repository gerapporteerd. EMIR-rapporten worden ofwel continu doorgestuurd, ofwel in een batch aan het eind van de dag, afhankelijk van de systeeminstellingen en van het ondersteunde systeemtype.

De toegevoegde waarde van een treasurysysteem wordt pas echt duidelijk in de communicatie met de trade repository. Moderne treasuryplatformen 'zien' of EMIR-relevante informatie uitgewisseld werd en sturen de vereiste uitwisselingsrapporten automatisch door naar de trade repository. Maximale proceskwaliteit wordt gewaarborgd door direct op basis van de originele data te werken.

Op dezelfde basis worden betaalstromen die uit het derivaat voortvloeien, automatisch via het treasuryplatform geleid. Zodra de clearing van een derivaat heeft plaatsgevonden, start een settlementproces dat, indien nodig, directe toegang krijgt tot externe betaaltransactiekanalen. De accountingfunctie profiteert niet alleen van de treasuryfunctie maar ook van de automatische verwerking van muntderivaten. Moderne treasurysystemen maken het immers mogelijk transacties automatisch in de boekhoudsystemen in te voeren. Dergelijke directe boekingen zijn meer bepaald nuttig in situaties waar binnen één en dezelfde bedrijfsgroep meerdere ERP-systemen worden gebruikt, of waar meerdere boekhoudstandaarden worden gebruikt voor rapportering. Waar geconsolideerde groepen met interne hedgingtransacties werken, genereert het treasurysysteem automatisch boekingen vanuit het perspectief van beide tegenpartijen. Afwijkingen tussen de twee posities zijn hierdoor niet langer mogelijk.

Beheer van de risico's van buitenlandse handel is een continu proces. Afsluitend moet men zich afvragen hoe de handelsopdracht eigenlijk tot stand komt. In dit kader dienen treasurysystemen als interne handelsplatformen om buitenlandse uitwisselingsposities op groepsniveau te verenigen. Zodra de treasurer zijn blootstelling aan buitenlandse handel heeft geïdentificeerd, kan hij hedgingtransacties aangaan, zoals hoger beschreven. Ook de opdracht kan vanuit het treasurysysteem automatisch naar het handelsplatform worden gestuurd.

## Samengevat

Men kan inderdaad wel stellen dat de EMIR-vereisten de lat aanzienlijk hoger hebben gelegd voor proceskwaliteit en -snelheid. Treasurysystemen kunnen vandaag – zoals uit het gebruikte voorbeeld blijkt – op allerlei manieren de essentiële processen voor beheer van cash, liquiditeit en buitenlandse handel automatiseren en STP-processen met systemen van derden vergemakkelijken (van elektronische handelsplatformen tot de trade repository). Nu technologie is uitgegroeid tot de ruggengraat voor effectieve treasury, gelooft 70% van de treasurers[1] dat voldoen aan de regelgeving de grootste uitdaging wordt voor hun systemen en processen. Automatisering is bezig om snel de norm te worden in treasurybeheer: bedrijven die deze technologieën goed aanwenden, worden niet langer beknot door de bureaucratische vloek van EMIR-rapportering. Tegelijk kunnen ze de kwaliteit van hun treasuryprocessen aanzienlijk verbeteren.

[1] Treasury shown in a new light, Global Treasury Survey, PWC. October 2014.



KPMG

Structure
Mobility
Ability
Resources
Technology

Wij geven om de toekomst van uw bedrijf

Onze experts bieden meer dan enkel advies over audit, fiscaliteit & recht, financiën en boekhouding.

KPMG engageert zich voor een duurzame toekomst en investeert daarom in het milieu, sociale projecten, onderwijs en gezondheid.

smartalwayswins.be

KPMG

# De opportuniteiten van technologie

Technologie staat niet stil en stelt zowel bedrijven als overheden voor de nodige uitdagingen. Toch moeten zij op de kar springen om klanten/burgers op de meest efficiënte manier te kunnen bedienen. Technologie betekent dus dat er voor bedrijven en overheden nieuwe opportuniteiten in het verschiet liggen. Dat deze digitale (r)evolutie vragen en twijfels oproept, is niet meer dan normaal. Gelukkig kan u rekenen op onze experts om u te begeleiden op die weg naar de toekomst.

**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.