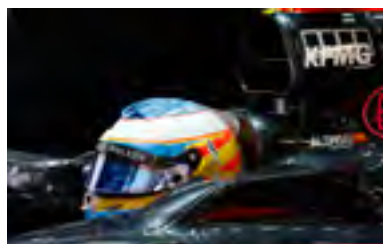


Technologie: hot topic voor bedrijven en overheden

De voorspellende analyses
van KPMG & McLaren

Leven in een staat van
cyberoorlog

Hoe topvrouw Kathleen
Verhelst haar mannetje staat
in de bouwsector



INHOUD

JULI 2015

Beste lezer,

Ook tijdens de warme zomerdagen schotelen we u een portie inspirerend leesvoer voor, gemakkelijk verteerbaar aan uw bureau of op een zonnig terras.

In deze eerste elektronische versie van de KPMG Difference komt u alvast meer te weten over cyberaanvallen, de link tussen KPMG en McLaren, de toekomst van de transport- en logistieke sector en de inspiratiebron van Topvrouw Kathleen Verhelst.

Wij wensen u veel leesplezier en een fijne zomer!

Ingrid Stoffels
Marketing Director

- 01.** De link tussen KPMG en Formule 1®: voorspellende analyse
- 02.** Een meer kosteneffectieve transport- en logistieke sector
- 03.** Leven in een staat van cyberoorlog
- 04.** KPMG's jaarlijks outsourcing-onderzoek: meerwaardewerk aan de winkel voor IT-outsourcing
- 05.** Kathleen Verhelst, een topvrouw in een mannenwereld
- 06.** KPMG organiseert eerste editie van het Europese Golftornooi "KPMG Trophy"

Tax Corner

- 07.** De digitale eengemaakte markt van de EU: btw-initiatieven voor grensoverschrijdende e-commerce
- 08.** Nieuw: het melden van buitenlandse bankrekeningen bij het CAP
- 09.** Voldoet uw webshop aan de huidige wetgeving?

Public Sector Challenge

- 10.** Het transformatieproces naar een informatiedreven overheid
- 11.** Het 'Only Once'-principe: naar een efficiëntere en effectievere overheid
- 12.** Dienaren van het volk: over de macht van integriteit

KPMG en Formule 1®: voorspellende analyse

Misschien bent u een F1®-fan en hebt u het KPMG-logo op de McLaren Honda F1-bolides en de pakken van Jenson Button en Fernando Alonso al opgemerkt. Maar wat is de link tussen McLaren en KPMG?

In november van vorig jaar kondigden de McLaren Technology Group en KPMG UK een strategisch samenwerkingsverband aan. In het kader van die samenwerking zullen de predictieve analysetools en technologie van McLaren Applied Technologies ("MAT", een dochteronderneming van McLaren Technology Group) worden toegepast op de audit- en adviesdiensten van KPMG UK. Beide ondernemingen ondertekenden een tienjarige overeenkomst waardoor KPMG een "Pioneer Innovation Partner" wordt van de McLaren Technology Group en tevens het F1-team van McLaren Honda sponsort. Vandaar dus het KPMG-logo op de bolides en de racepakken.

Voorspellende analyse

Wat is die voorspellende analyse - of voorspellende modellering - precies? In wezen is ze gebaseerd op statistische technieken die patronen analyseren in actuele en historische gegevensreeksen om zo voorspellingen te doen over de toekomst. Met andere woorden: dit draagt er toe bij om vooraf "de juiste" beslissingen te nemen. In het geval van McLaren Honda F1 worden grote hoeveelheden gegevens – big data – geproduceerd via sensoren en telemetrie op de racewagens. Deze worden doorgestuurd, verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd in een fractie van een seconde. Zo kan het raceteam snel beslissingen nemen en de wedstrijdstrategie aanpassen. Met andere woorden: het gaat om het nemen van beslissingen die kunnen leiden tot winst of verlies, aan de hand van real time prognoses en wat-als-scenario's ... in fracties van een seconde.



Dirk Bruyndonckx
Senior Manager Advisor,
KPMG Advisory
T: +32 (0)3 821 19 40
E: dbruyndonckx@kpmg.com

Van F1® naar andere bedrijfstakken

Een evaluatie van MAT's expertise in gegevensanalyse, simulaties en beslissingsondersteuning toonde aan dat hun knowhow ook kan worden toegepast in andere bedrijfstakken. Zo heeft MAT reeds ervaring in enkele belangrijke sectoren zoals de farmaceutica, gezondheidsmonitoring, energie, transport, luchtverkeersleiding, kredietbeoordeling en fraudedetectie.

Het samenbrengen van de expertise van beide ondernemingen (McLaren: voorspellende analyses, high performance design en technologische ontwikkeling, KPMG: financiële audits, fiscaal beheer, risicobeheer en

management consulting) zal leiden tot nieuwe diensten voor bestaande en nieuwe klanten. KPMG zal bijvoorbeeld financiële simulaties kunnen aanbieden waarbij kan gesimuleerd worden welke impact veranderingen in cashflow, rentevoeten of afschrijvingen hebben op de inkomsten. Of welke impact veranderingen in de supply chain en andere logistieke processen kunnen hebben. Dat is uiteraard van een enorme waarde voor de klant want die kan in een veel korter tijdsbestek betere en goed onderbouwde beslissingen nemen waarmee het de kwaliteit van zijn kernactiviteiten kan verhogen.

Big data in de F1

Elke F1-bolide is uitgerust met 150 tot 300 sensoren (het aantal sensoren hangt af van circuit tot circuit en zelfs of het gaat om een testsessie of een race). Die genereren grote hoeveelheden gegevens (tot 10 GB gecomprimeerde data per wagen per raceweekend) die in 'real time' worden geanalyseerd, zowel door de ingenieurs op het racecircuit als in het hoofdkwartier van het McLaren Honda team. Hun conclusies worden doorgegeven aan het team op het racecircuit zodat ze de juiste beslissingen kunnen nemen over pit stops, bandenwissels en zo meer.

Dankzij big data in combinatie met de voorspellende analyses kunnen, op basis van live gegevens, de best mogelijke race-omstandigheden worden berekend. Niet alleen het wedstrijdweekend zelf is daarbij van belang. Ook de wagenconfiguraties, strategieën, informatie over het circuit en de historische gegevens van vorige races worden benut om deze simulaties uit te voeren. En tijdens het weekend zelf worden nieuwe live gegevens ingevoerd in de modellen voor nieuwe simulaties en een verdere optimalisering van de wedstrijdstrategie.





Waarom KPMG ?

McLaren en KPMG zijn specialisten binnen hun eigen habitat maar rekenen erop dat het samenbrengen van hun specifieke expertise en kennis zal leiden tot nieuwe opportuniteiten. Onze samenwerking bundelt de uitgebreide business-expertise van KPMG met de expertise van McLaren op het vlak van techniek, design en inzicht in voorspellende analyses. McLaren en KPMG zullen samen, maar ieder vanuit zijn eigen standpunt, bijdragen tot oplossingen voor de uitdagingen van bedrijven. Op die manier willen wij onze klanten helpen om hun grootste operationele uitdagingen anders te benaderen. Deze nieuwe en krachtige aanpak zal de manier waarop we ondernemen grondig hervormen en zal prestaties naar een hoger niveau tillen, ongeacht of het daarbij gaat om het optimaliseren van complexe processen of over het verbeteren van het beslissingsproces.

McLaren: leverancier van alle F1®-wagens

MAT is een marktleider op het vlak van telemetrie en computer-gestuurde systemen voor onder andere motorcontrole. Hun ECU-oplossing (Electronic Control Unit) werd door de FIA (Fédération Internationale de l'Automobile) gekozen om te worden gebruikt door alle F1-teams. Het systeem wordt ook gebruikt in andere racecompetities zoals de Amerikaanse Nascar Sprint Cup en Indycar Series.

De weg naar een meer kosteneffectieve transport- en logistieke sector

Onderzoek van KPMG in België wijst uit dat bedrijven uit de transport- en logistieke sector vandaag meer dan ooit onder druk staan. Zij krijgen af te rekenen met een hoge druk op de operationele marges, schommelende brandstofprijzen en een grote onzekerheid aan de vraagzijde. Daarom moeten de transport- en logistieke bedrijven een grondige analyse van hun activiteiten doorvoeren en vervolgens een fundamentele strategische keuze maken: ofwel klein blijven en specialiseren, ofwel groeien (inclusief outsourcing) tot een full service logistieke dienstverlener. Vooraleer er echter sprake kan zijn van het maken van strategische keuzes, is het van groot belang om een correct inzicht te hebben in de kostprijs van producten, diensten en processen.

Correcte toewijzing van indirecte kosten

De indirecte kosten zijn de laatste jaren aanzienlijk toegenomen. Daarom is het aangewezen om een grondige analyse door te voeren van de belangrijkste elementen die deze indirecte kosten veroorzaken. Vandaar is het vaak nuttig om specifieke projectkosten, kosten van dispatching, ICT- of marketingkosten enzovoort degelijk onder de loep nemen en toe te wijzen. Deze kosten worden immers vaak over de verschillende producten of diensten verdeeld, zonder analyse van de werkelijke kostenveroorzaker. En dat kan ertoe leiden dat een product of dienst ten onrechte wordt beschouwd als winstgevend.



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

Klantenwinstgevendheid

Een concreet voorbeeld maakt dit duidelijk: de kosten van een dispatch-afdeling mogen niet zomaar verdeeld worden op basis van het aantal gereden ritten, maar er moet rekening gehouden worden met welke ritten binnen en buiten de kantooruren worden gereden. Want ritten die buiten de kantooruren vallen, moeten hoger belast worden en dat is op zijn beurt van belang voor de rentabiliteit van een product of dienst.

Daarnaast wordt vaak vergeten dat deze indirecte kosten tot op een zekere hoogte veroorzaakt worden door klanten zelf. Denken we bijvoorbeeld maar aan twee klanten die elk evenveel volume afnemen, maar waarbij de ene klant later betaalt, in kleinere hoeveelheden bestelt, verder van de onderneming gelegen is, meer klachten heeft en daarom meer naar de dienst na verkoop belt. In een dergelijk geval is een kostenberekening per klant aangewezen om zo de winstgevende klanten te kunnen onderscheiden van de niet-winstgevende klanten.

Bij een dergelijke analyse is toch enige voorzichtigheid geboden. Je moet immers vermijden om een belangrijke en winstgevende klant van de ene divisie niet foutief als 'onrendabel' of duur te bestempelen op basis van een kleine bestelling die deze klant heeft geplaatst bij een andere divisie.



Gefaseerde aanpak

Voor een dergelijk doorgedreven cost management, heeft KPMG een gefaseerde aanpak ontwikkeld waarbij vijf fasen worden doorlopen.

- ① **Analyse van de huidige situatie:** de kosten worden in kaart gebracht aan de hand van een verticale en horizontale analyse alsook een externe en interne benchmarkoefening. Op die manier is het mogelijk om al meteen eerste quick-wins te identificeren en efficiëntieverliezen op te sporen.
- ② **Onderzoek van alternatieven:** wanneer de kosten correct in kaart zijn gebracht, dan is het ogenblik gekomen om verbeteringen door te voeren en scenario-analyses te maken. Concrete voorbeelden hiervan zijn het invoeren van e-invoicing, de implementatie van nieuwe technologieën zoals het inzetten van voertuigen die rijden op alternatieve energie, procesoptimalisatie voor de rittenplanning, een nauwkeurige kosteninformatie om zo competitieve en kostendekkende offertes te kunnen opstellen, enzovoort. Bovendien wordt op dat ogenblik duidelijk welke diensten het meest winstgevend zijn. Op die basis kan dan worden beslist om te groeien en end-to-end diensten te leveren (zoals bijvoorbeeld Katoen Natie doet) of om te specialiseren (bijvoorbeeld enkel city-logistiek zoals City Depot).
- ③ **Kostenreductie met blijvende dienstenkwaliteit:** de verschillende voorstellen worden grondig geanalyseerd en de financiële alsook de operationele impact van elk optimalisatievoorstel wordt berekend. Hier stippen we aan om een selectie te maken van enkel de haalbare voorstellen.
- ④ **Implementatie:** op basis van een implementatieplan worden de geselecteerde verbetervoorstellen op korte en op lange termijn geïmplementeerd.
- ⑤ **Controle en monitoring:** tot slot volgt een analyse na de implementatie. Daarin wordt nagegaan of de doelstellingen zijn bereikt en – waar nodig – extra maatregelen moeten getroffen worden.



13 vragen, 13 antwoorden

Op 24 maart organiseerden ING en KPMG in België een seminarie over de transport- en logistieke sector. Daarbij werd een kort onderzoek met 13 concrete vragen over de toekomst van de sector gedaan bij de aanwezigen. Uit deze korte bevraging kunnen wij besluiten dat de meeste bedrijven de verschillende optimalisatie-uitdagingen voor de toekomst herkennen (e-invoicing, elektrische voertuigen, truck sharing,...) maar dat vele aanpassingen op lange termijn worden geschoven. Door meer inzicht in de voordelen van deze verschillende optimalisaties te verwerven, kan dit beeld veranderen. De vragen en antwoorden vindt u [hier](#).

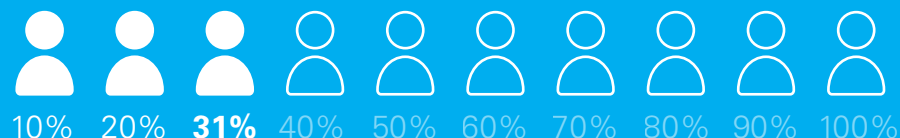
KPMG en transport/logistiek

KPMG heeft uitgebreide ervaring in de transport- en logistieke sector. Zo assisteerde KPMG een transportbedrijf bij de toewijzing van SG&A-overhead kosten (IT, klantendienst, depot,...) aan de producten en diensten, en in een tweede fase ook aan de klanten. Voordien waren deze kosten enkel toegewezen op basis van het volume maar dat was niet in overeenstemming met de werkelijkheid. Op basis van een reeks interviews, tijdsregistratie gedurende een bepaalde periode, workshops en leading practices, kon KPMG de verdeelsleutels opstellen, een kostenmodel ontwikkelen en een nieuw rapporteringsformaat uitwerken. Dankzij de toegenomen transparantie kunnen nu gefundeerde beslissingen genomen worden met betrekking tot kosteneffectiviteit.

Leven in een staat van cyberoorlog

Volgens Kaspersky Labs, een internationaal bedrijf dat onderzoek doet naar beveiliging, maakte één cyberbende in 2014 met een reeks gerichte aanvallen wereldwijd naar schatting 1 miljard dollar buit. Ook in België en omliggende landen kreeg cyberdreiging concreet vorm met aanvallen tegen de Belgische militaire inlichtingendienst, de tv-zender TV5 Monde en telecomprovider Proximus, die allemaal werden gehackt.

In 2014 heeft slechts 31 % van de bedrijven inbraken zelf ontdekt. De rest werd er door een externe entiteit op gewezen.



(bron: Mandiant M-Trends 2015 Report)



Bart Meyer
Partner,
KPMG Advisory
T: +32 (0)3 821 17 80
E: bmeyer1@kpmg.com



Jordan Barth
Senior Advisor,
KPMG Advisory
T: +32 (0)3 821 19 45
E: jordanbarth@kpmg.com



Wie zijn ze?

Hoewel de groepen achter deze aanvallen erg verschillend kunnen zijn, zien we een gelijkaardige werkwijze bij succesvolle hackers: het zijn **goed georganiseerde bendes, hebben duidelijke doelstellingen en voldoende geduld om tot het gewenste resultaat te komen.**

De banken die in het rapport van Kaspersky Labs worden genoemd en in 2014 werden aangevallen, werden eerst bestookt met spear phishing e-mails en drive-by downloads. Het waren geen nieuwe aanvalsmiddelen, maar ze werden wel erg efficiënt ingezet door de hackers. De meest succesvolle bendes beschikken dan ook over de nodige tijd en de middelen om te wachten en te observeren voor ze hun doelwit benaderen. En omdat de IT-afdelingen van bedrijven vandaag worden overspoeld met mogelijke infecties en spam die ze elke dag moeten behandelen, worden sporen van een gerichte aanval vaak over het hoofd gezien.

Motivatie en methoden:

Bendes die gerichte aanvallen uitvoeren, hebben uiteenlopende motieven.

Motief	Doel	Middel	Uitkomst	Slachtoffers
 Financieel gewin	Zoeken het laagste risico met de grootste en snelste ROI	Het gericht bezorgen van malware	Op maat gemaakte malware om ontdekking van de aanval te vermijden	JP Morgan Chase, DP World, ECB
 Nationale / bedrijfsinformatie	ROI op lange termijn			Belgacom, Ministerie van Buitenlandse Zaken
 Hacktivisme (bv. TV5 Monde)	Bekendheid en erkenning voor zichzelf, publieke vernedering voor hun slachtoffers	Massadistributie	Blijft verborgen tot voltooiing van de aanval	HBGary Federal, andere anonieme aanvallen

Wat maakt gerichte aanvallen zo doeltreffend?

① Phishing: verfijnd en slim

Spear phishing campagnes komen vaak voor. Daarentegen zijn verfijnde en slimme spear phishing campagnes eerder zeldzaam. Aanvallers gebruiken dan valse e-mails die specifiek werden ontworpen voor de organisatie die het doelwit is van de aanval. Ze lijken afkomstig van collega's, vrienden of klanten en worden in vele gevallen verspreid door geïnfecteerde machines in de organisatie. Ze bevatten geen spelfouten en brengen de medewerker in de verleiding om ze te openen.



② Exploits: malware is bijna altijd uniek

Hackersgroepen gebruiken een combinatie van onbekende en algemeen bekende exploits (stukjes software) om malware op de computers van het slachtoffer te plaatsen. Exploits stellen de hacker in staat om de systeemregels te omzeilen en kwaadaardige software te installeren. De complexiteit van de gebruikte exploits, hangt sterk af van de financiële middelen en de kennis van de groep. De snelle toename van technieken die worden gebruikt door de goed georganiseerde groepen, heeft ervoor gezorgd dat de traditionele malwaredetectie, waar de meeste bedrijven op vertrouwen, veel makkelijker te omzeilen is.

③ Betrouwbaar commando- en controlekanaal

Hackers die gerichte aanvallen lanceren weten heel goed wat ze met de aanval willen bereiken en hebben betrouwbare commando- en controlemiddelen nodig. Ze moeten dus elke fase van de aanval zorgvuldig plannen en coördineren om een ondetecteerbaar kanaal te kunnen creëren waarlangs ze informatie verzenden en ontvangen. De IP-adressen van deze hackers hebben geen slechte reputatie en verschalken zo de klassieke IP-filteertechnieken.

④ Nabootsen van het gedrag van typische gebruikers

Zodra de hackers een organisatie zijn binnengedrongen, monitoren ze het netwerkverkeer en de activiteiten van de gebruikers om de gewone interacties na te bootsen en een profiel van normaal verkeer te ontwikkelen. Nadat ze bevoorrechte accounts in handen hebben gekregen, maken de aanvallers gebruik van de zwakke punten in de beveiligingsmaatregelen en configuratie-instellingen om de sporen van hun activiteiten en aanwezigheid te verbergen.

Wat kunnen bedrijven doen?

- Investeerders en stakeholders verwachten dat de top van het bedrijf verantwoordelijk is voor de cyberbeveiliging. Maar meestal beschikt de raad van bestuur niet over de nodige expertise om hier de leiding in te nemen. Ze zouden op de hoogte moeten zijn van de risico's die cyberaanvallen vormen voor het bedrijf en op regelmatige basis voldoende tijd uit moeten trekken voor besprekingen over het beheer van de cyberrisico's. Directeurs zouden op hun beurt aan het management duidelijk moeten maken dat een sterke omkadering voor het beheer van cyberrisico's op bedrijfsniveau noodzakelijk is en dat hiervoor voldoende medewerkers en budget moeten worden voorzien.
- In de besprekingen over de cyberrisico's moet worden nagegaan welke risico's de onderneming moet vermijden, aanvaarden, beperken of overdragen en moeten er voor elke aanpak specifieke plannen worden opgesteld. Het is noodzakelijk dat er een strategie wordt ontwikkeld die de cybergevaaren voortdurend evalueert en het verdedigingsplan aanpast naarmate de aanvallers en de bedreigingen evolueren.
- Bedrijven moeten hun beveiliging actief testen via zogenoemde "red team exercises" (simulaties van aanvallen), om na te gaan wat er wel en niet werkt. De directie kan deze oefeningen gebruiken als basis voor haar beslissingen, om de investeringen op de risico's af te stemmen en om er zeker van te zijn dat de verdediging en reacties op aanvallen werken zoals gepland.



IT-outsourcing: meerwaardewerk aan de winkel

Steeds meer bedrijven outsourcen (een deel van) hun IT. Niet alleen kleine bedrijven die niet over de nodige interne resources beschikken, maar ook grote bedrijven. IT-uitbesteding wordt ook alsmear complexer. Dit blijkt uit KPMG International's jaarlijkse wereldwijde onderzoek naar outsourcing trends en de tevredenheid bij afnemers van IT-outsourcing diensten.

Niet alleen kostenbesparing maar ook waardecreatie

Voor de 'Service Provider and Performance Satisfaction'-survey screende het internationale KPMG-netwerk wereldwijd 2.100 contracten, waarvan 70 in België. De belangrijkste drijfveer voor IT-outsourcing blijkt nog steeds kostenbesparing te zijn. Kwaliteitsverbetering (21%), toegang tot kennis en vaardigheden (19%) en een kortere 'go to market'-tijd van nieuwe services (11%) worden echter alsmear belangrijker.

Dit wijst erop dat IT-uitbesteding aan maturiteit wint: er wordt naast kostenbesparing immers ook steeds meer naar waardecreatie gekeken.



Stephan Claes
Partner,
KPMG Advisory
T: +32 (0)2 708 48 50
E: sclaes3@kpmg.com



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



Aandacht voor besturing van outsourcing-relatie leidt tot hogere tevredenheid

De tevredenheid over IT-uitbesteding loopt parallel met de mate waarin een gedegen outsourcing-framework en governance zijn geïmplementeerd. Bedrijven die hier geen aandacht aan besteden, riskeren een negatieve impact op zowel de kosten als de kwaliteit van hun IT-diensten. In de praktijk zien we nog steeds veel uitbestedingen (deels) mislukken, met alle operationele problemen en financiële gevolgen van dien.

Deze problemen kunnen echter voorkomen worden door de IT-uitbesteding gedegen voor te bereiden en een heldere business case te schrijven, en vervolgens periodiek te toetsen of de business case effectief gerealiseerd wordt en zo bijdraagt tot de bedrijfsdoelstellingen.



ISO als houvast voor IT-outsourcing

Bedrijven die een betere houvast nodig hebben voor een succesvolle IT-uitbesteding kunnen sinds kort terugvallen op de internationale ISO 37.500-richtlijn voor uitbesteding. Deze richtlijn ondersteunt niet alleen de besluitvorming in verband met uitbesteding maar ook het bouwen aan gedegen samenwerking tussen in- en uitbesteders. Paul Olieman, directeur KPMG IT-Advisory, is overigens één van de initiatiefnemers en medeauteurs van de ISO 37.500-richtlijn.

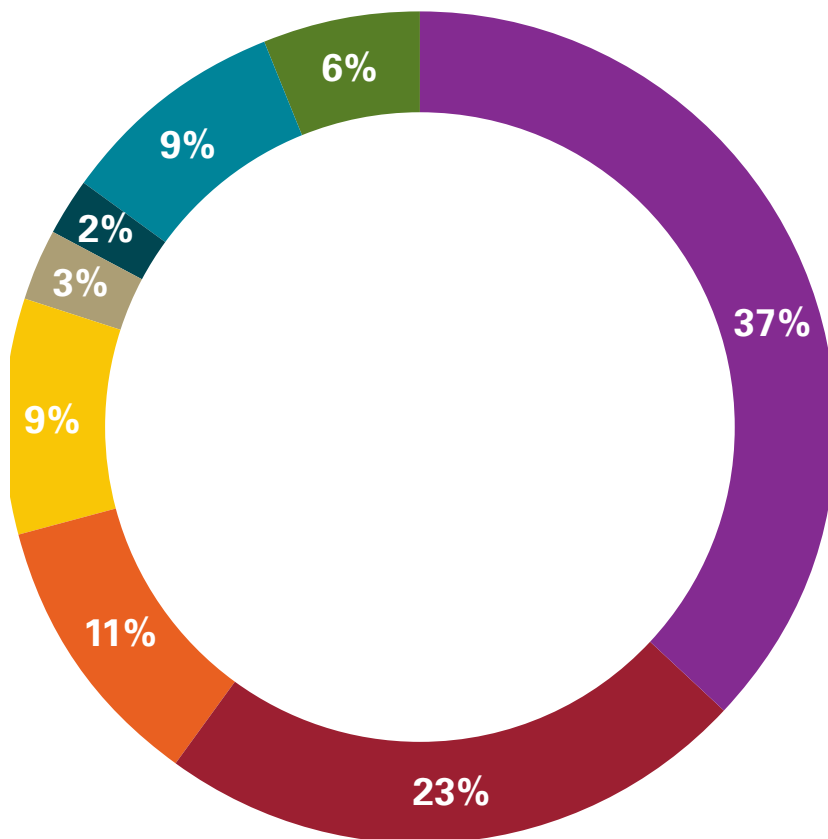
Wat met innovaties en de Cloud?

De studie wijst daarnaast uit dat een hogere tevredenheid over IT-uitbesteding niet alleen gepaard gaat met investeringen in de besturing van de outsourcings-relaties maar ook met innovaties in Cloud computing (denk aan SaaS, IaaS, PaaS).

Toch zet slechts 60% van de organisaties beperkt (dit is minder dan 10% van de IT-budgetten) in op Cloud-diensten. Daarvoor worden 3 redenen aangegeven:

- risico's in verband met datalocatie, veiligheid en privacy (28%),
- bezorgdheid over regelgeving en compliance (16%),
- cynisme over het zogenaamde gemak waarmee cloud-diensten kunnen geïntegreerd worden met bestaande IT-systemen (17%).

“De bezorgdheid over veiligheidsrisico's is begrijpelijk maar men mag daar niet in overdrijven: Cloud-toepassingen kunnen net zo veilig zijn als andere sourcing-oplossingen (als bijvoorbeeld interne levering van IT diensten). Bedrijven moeten de risico's, voor- en nadelen goed tegen elkaar afwegen. We zien dat organisaties soms de juiste feiten niet kennen en daardoor niet inzetten op Cloud. Hierdoor snijden ze zichzelf mogelijks in de vingers ten aanzien van innovatie,” zegt Paul Olieman van KPMG.



Hoeveel procent van uw IT-kosten spendeert uw organisatie aan Cloud services (inclusief software platform en infrastructuur services)?

- Minder dan 5%
- Tussen 5% en 10%
- Tussen 11% en 20%
- Tussen 21% en 30%
- Tussen 31% en 50%
- Meer dan 50%
- Niets
- Ik weet het niet

Bron: KPMG International, February 2015

Welk doel heeft u voor ogen met uw plannen voor IT-outsourcing voor de komende 2-3 jaar



Kostenbesparingen



Kwaliteitsverbetering



Toegang tot kennis



Time to market



Financiële flexibiliteit



De Benelux in detail

De studie peilde ook bij bedrijven in de Benelux naar hun tevredenheid over IT-service providers. 58% van de respondenten geeft aan tevreden of zeer tevreden te zijn. Die score ligt rond het globale gemiddelde maar de ASPAC- regio (66%) en Noord- & Zuid Amerika (68%) halen betere cijfers.

We merken ook dat het belang van waardecreatie door IT-outsourcing in de Benelux minder hoog op de agenda staat dan in de rest van de wereld. Dit wijst op een lagere maturiteit inzake IT-uitbesteding. We merken dit concreet omdat er ten opzichte van het globale gemiddelde lager wordt gescoord op de volgende doelstellingen voor IT-uitbesteding:

- kwaliteitsverbetering: 14% tegenover 21%
- toegang tot kennis: 14% tegenover 19%
- kortere 'go to market'-tijd: 3% tegenover 11%

Ook op het vlak van Cloud-toepassingen loopt de Benelux achter op de rest van de wereld. Bedrijven hier zien hogere risico's in verband met

datalocatie, veiligheid en privacy (wereldwijd 28%, Benelux 34%), zijn meer bezorgd over regelgeving en compliance (wereldwijd 16%, Benelux 22%) en staan cynischer tegenover het zogenaamde gemak waarmee Cloud-diensten kunnen geïntegreerd worden met bestaande IT-systemen (wereldwijd 17%, Benelux 14%).

IT-uitbesteding en de tevredenheid erover zijn globaal in stijgende lijn maar de Benelux blijft achter. Meer aandacht voor strategie, innovatie en besturing van de uitbestedingsrelaties moet het echter mogelijk maken om een inhaalbeweging te maken.

[Lees meer over IT-outsourcing bij KPMG.](#)

Kathleen Verhelst

Bouwmaterialen Verhelst

"Ondernemers staat voor waarden"

Een dame met pit in een typische mannenwereld van aannemers en bouwvakkers. Maar Kathleen Verhelst, van de gelijknamige groep kan als geen ander haar mannetje staan.



Het boek "Op en topvrouw – 50 portretten van markante en ondernemende vrouwen", geschreven door Karel Cambien i.s.m. KPMG. Voor meer informatie of voor een gratis exemplaar (zolang de voorraad strekt): info@kpmg.be.

De familie en onderneming Verhelst

"Ons familiebedrijf kent in de vierde generatie een echte boom. Ik leid samen met mijn broer Johan en recenter ook met mijn neven Briek en Steven, het negentig jaar oude bedrijf. Dit is een echt groeibedrijf, altijd geweest. De groei is niet enkel toe te schrijven aan de conjunctuur want die blijft moeilijk, maar ook aan onze politiek van synergie zoeken met onze nieuwe activiteiten, die ofwel voortvloeien uit start ups ofwel uit overnames. Zo legden we bijvoorbeeld eind 2013 de hand op collega bouwhandelaar Callewaert. Op slag kwam er dertig miljoen euro aan omzet bij, alsook 45 nieuwe werknemers."



**"In het begin heette
het dat ik vooral niet
in de weg moest lopen.
Je slikt dan even
en je doet verder."**



De gepassioneerde ondernemer

“Als ondernemer zoek ik de credo’s niet al te ver. Het allerbelangrijkste is: blijf uzelf, eerlijk en oprecht. Daarbij wens ik heel transparant te zijn en goed te communiceren zodat iedereen de passie kan delen die me drijft. Zelf ben ik het type voor wie vooral efficiëntie telt. Het moet vooruitgaan, geen getreuzel. Soms loop ik al eens te hard en creëer ik allicht onbewust wat chaos, die anderen dan gelukkig in een structuur weten te gieten. Daarom is het zo belangrijk een team te vormen met de mensen rondom me.

Je zal me ook nooit horen zeggen dat dit “mijn” bedrijf is. Neen, dat is het bedrijf van een team, van allen, zo je wil. Dat is uitgerekend wat me de grootste voldoening schenkt: een doel of iets moois realiseren samen met de anderen binnen het bedrijf.”

De gedreven manager

“In de loop der jaren ben ik alles kritischer dan ooit gaan bekijken en meer diepgaand. De ervaring brengt dat met zich mee. Ik denk dat ik eerder het type “manager” ben en dat mijn broer meer een “ondernemer” is. Hij gaat op het terrein, kent de markt en sluit commerciële deals. Ik voel me meer de drijvende kracht die ervoor zorgt dat alle mensen binnen het bedrijf renderen of op de goede plaats zitten.”

De overtuigde moeder

“Volgens een Europese studie zijn er nog altijd te weinig vrouwelijke ondernemers. België hinkt zelfs helemaal achterop. De reden? Niet moeilijk: de bijna onmogelijke combinatie van moeder en ondernemer zijn. Om de tijdsdruk toch wat draaglijker te maken hebben mijn man en ik een lang en weloverwogen beslissing genomen: onze kinderen gaan op internaat. Lange tijd was ik in twijfel. Zou ik wel een goede moeder zijn als ik dat deed? En wat zouden de mensen weer niet allemaal denken? Nu kan ik fier zeggen dat het hele gezin vindt dat dit de beste oplossing was. De kinderen leerden versneld zelfstandig te zijn en zichzelf te organiseren. Ze zijn vrij maar ook verantwoordelijk. En boven alles zullen ze aan het internaat vriendschappen overhouden voor het leven. Mooi toch?”



Kathleen Verhelst (45)

- Is gedelegeerd bestuurder van de Groep Verhelst
- Opleiding; TEW (Ufsia)
- Credo's: blijf vooral jezelf, wees transparant, efficiënt in communicatie boven alles, ondernemen doe je met anderen
- Hobby: mijn gezin, sporten, vriendschappen koesteren, reizen
- Privé: getrouwd met Pieter De Poorter, ook ondernemer en bedrijfsleider (Groep Monument, Ingelmunster). Het echtpaar heeft drie kinderen

Groep Verhelst

- Is leider in bouwmaterialen en actief in de bouwsector via allerlei activiteiten en logistiek
- Hoofdzetel: Oudenburg
- Omzet: 180 miljoen euro (geconsolideerd)
- Medewerkers: 700



Eerste KPMG Trophy

ontvangt Europese top van de golfsport in België

KPMG trotse sponsor van eerste KPMG Trophy, onderdeel van de European Challenge Tour

Voor het eerst sponsorde KPMG in België de Belgische manche van de European Challenge Tour, die nu KPMG Trophy heet. Het toernooi vond plaats van 10 tot 14 juni 2015 in het mooie Bons Les Villers in Wallonië. De European Challenge Tour is één van de meest prestigieuze evenementen binnen het professionele golfcircuit voor mannen in Europa. Sommige toppers van de European Challenge Tour (Charles-Edouard Russo, Jamie McLeary, Gary Boyd, Taco Remkes en Jeff Winther), en ook de Belg Thomas Pieters, konden meedingen naar de overwinning. Uiteindelijk won Jamie McLeary het toernooi en sleepte daarmee zijn tweede Challenge Tour titel in zes jaar in de wacht.

Olivier Macq, partner bij KPMG en zelf ook golfer: “De KPMG Trophy is een fantastisch project waarmee we het Belgische golftalent willen steunen, zodat onze spelers zich kunnen ontwikkelen tot een hoger niveau en in de toekomst kunnen meespelen in de European Tour. Via onze steun wilden we de beste thuisspelers een echte boost geven en we hopen dat we daarin geslaagd zijn.”

Daarnaast organiseerde KPMG één dag voor de aanvang van het toernooi een eigen **Pro-Am toernooi**; een kans bij uitstek om samen te kunnen spelen met enkele van de meest veelbelovende jonge professionals binnen de Belgische en internationale golfwereld. 72 amateurs konden op de green genieten van een namiddag in het gezelschap van 24 professionele spelers en van het voorrecht samen te mogen spelen op de site van de KPMG Trophy.

Meer indrukken van de Trophy en het Pro-Am toernooi vindt u terug op www.kpmgtrophy.be





De digitale eengemaakte markt van de Europese Unie:

btw-initiatieven voor grensoverschrijdende e-commerce

De Europese Commissie maakte onlangs haar strategie bekend voor de digitale eengemaakte markt in Europa. Ze verklaarde dat digitale technologieën en het internet in het algemeen onze wereld grondig veranderen en dat Europa deze digitale revolutie moet omarmen en gebruik moet maken van de voordelen die de Europese eengemaakte markt biedt. Dit blijkt voor de Europese Commissie een topprioriteit te zijn, waarvoor ze reeds een gedetailleerde strategie heeft uitgewerkt. En net als elke strategie, wordt ook deze strategie ondersteund door een uitstekend actieplan om de doelstellingen te kunnen bereiken.



Manuela Dons
Senior Counsel, K law
T: +32 (0)2 708 38 12
E: mdons@klaw.be

Wijzigingen in het btw-stelsel voor grensoverschrijdende e-commerce?

Naast diverse acties in verschillende domeinen worden er ook initiatieven aangekondigd om administratieve lasten en andere hinderpalen op het vlak van btw in verband met grensoverschrijdende verkopen te verminderen.

Daarvoor zal de Europese Commissie in 2016 regelgevende voorstellen indienen om deze administratieve lasten voor bedrijven, die het gevolg zijn van verschillende btw-regelingen in de lidstaten, te verminderen. Dit zal zij doen aan de hand van onder meer volgende voorstellen om:

- het huidige elektronische registratie- en betalingssysteem uit te breiden tot de grensoverschrijdende onlineverkoop van materiële goederen. Sinds op 1 januari 2015 de nieuwe regels voor de “plaats van levering van sommige diensten” in werking zijn getreden, wordt op alle telecommunicatiediensten, omroepdiensten en elektronische diensten btw geheven op basis van de plaats waar de klant zich bevindt en niet die waar de leverancier is gevestigd. Er werd een elektronisch registratie- en betalingssysteem ingevoerd om de kosten en administratieve lasten voor de betrokken bedrijven te verminderen en dat zou kunnen worden uitgebreid tot materiële goederen die online binnen en buiten de EU worden besteld.
- overkoepelend over de Europese Unie een vereenvoudiging door te voeren om kleine startersbedrijven actief in e-commerce te helpen. Er werd reeds voorbereidend werk verricht voor een uitgebreid toekomstig initiatief om de btw compliancekosten voor kmo's in het algemeen te verminderen.
- mogelijk te maken dat controles door het thuisland worden verricht, zodat grensoverschrijdende ondernemingen voor de btw slechts één audit hoeven te ondergaan.
- de btw-vrijstelling voor de invoer van kleine zendingen van leveranciers in derde landen af te schaffen. Momenteel kunnen goederen die bij een leverancier in een derde land zijn besteld, in aanmerking komen voor de vrijstelling voor kleine invoerzendingen, zodat deze btw-vrij aan particuliere klanten in de EU kunnen worden geleverd. Dit geeft deze leveranciers een concurrentievoordeel ten opzichte van leveranciers in de EU, en in diverse lidstaten is al op concurrentievervalsingen gewezen. Deze uitzondering van btw-vrijstelling voor invoer van kleine zendingen zou niet langer nodig zijn indien de btw zou worden geïnd met behulp van één vereenvoudigd elektronisch registratie- en betalingssysteem. De btw zou mogelijks kunnen worden aangerekend in een vroeger stadium dan inklaring bij de douane, door exporteurs of transporteurs.
- de implementatie van de btw Mini One Stop Shop (MOSS) (mini-éénloketsysteem) en de regels voor de plaats van levering van bepaalde diensten van 2015 te onderzoeken om grensoverschrijdende btw-regels te vereenvoudigen.
- door de Commissie te laten onderzoeken hoe de fiscale behandeling van bepaalde elektronische diensten, zoals digitale boeken en online publicaties, in de context van de algemene btw-hervorming vorm moet krijgen.



Buitenlandse bankrekeningen moeten gemeld worden bij het Centraal Aanspreekpunt



Ferdie Foubert
Partner,
KPMG Tax and Legal Advisers
T: +32 (0)2 708 38 17
E: ferdiefoubert@kpmg.com

Zoals vele landen voert België de controle op belastingvermijding op. In dit kader zal de overheid bijkomende informatie over buitenlandse rekeningen verzamelen.

Het Koninklijk Besluit van 3 april 2015 legt de nieuwe regels vast die gelden voor belastingplichtigen die rekeningen hebben in het buitenland. Vanaf 2015 zijn zij verplicht om deze rekeningen aan te geven bij het Centraal Aanspreekpunt (CAP) van de Nationale Bank. De melding moet gebeuren voor het indienen van de aangifte in de personenbelasting waarin de rekening eveneens aangegeven moet worden. Belastingplichtigen die voor aanslagjaren 2012 tot 2014 (inkomsten van 2011 tot 2013) een buitenlandse rekening aangegeven hebben in hun aangifte zullen door de fiscus uitgenodigd worden om deze rekeningen ook nog bij het CAP te registreren.

De melding kan schriftelijk of elektronisch gebeuren via het formulier op de [website van de Nationale bank](#).

Meer informatie over de nieuwe verplichting vindt u [hier](#).

Voldoet uw webshop aan de huidige wetgeving?



Steeds meer bedrijven ontdekken de voordelen van online handel en zetten een webshop op voor de verkoop van hun goederen of diensten. Zowel op Europees als op Belgisch niveau zijn in de afgelopen jaren echter heel wat nieuwe regels voor webshops ingevoerd. Daardoor is het voor ondernemers die online goederen of diensten aanbieden niet eenvoudig om het bos nog door de bomen te zien.

Medio 2014 werd de regelgeving voor informatieverplichting aan consumenten gevoelig uitgebreid. Die bepaalt dat er - nog vooraleer een online verkoop wordt afgesloten - op een duidelijke en begrijpelijke wijze informatie moet worden verstrekt over de belangrijkste kenmerken van de goederen of diensten, de totale prijs, de duur van de overeenkomst, de leveringsvoorwaarden en -procedure, enzovoort....

Ook op vlak van het herroepingsrecht werd de wetgeving gevoelig strenger. Een consument moet er duidelijk op gewezen worden dat hij gedurende 14 dagen van zijn aankoop kan afzien en de aangekochte goederen kan terugsturen. Wordt de consument hier niet of onvoldoende duidelijk op gewezen, dan bestaat de sanctie erin dat hij gedurende 12 maanden alsnog van zijn aankoop kan afzien.



Tim Fransen
Counsel, K law
T: +32 (0)2 708 36 82
E: timfransen@klaw.be

Nieuwe privacy-verordening

Vervolgens is er de regelgeving op het vlak van de privacy. Wie - bijvoorbeeld voor marketingdoeleinden - de gegevens van zijn gebruikers wenst te verwerken, moet zich aanmelden bij de Belgische privacy-commissie. In de praktijk wordt dit dikwijls over het hoofd gezien.

Ook moet er, nog voor een aankoop wordt afgerond, aan de gebruikers van de webshop duidelijk gemaakt worden dat bepaalde informatie wordt verzameld en waarvoor deze informatie zal gebruikt worden.

De Europese privacywetgeving zal binnenkort trouwens een grondige wijziging ondergaan. Waarschijnlijk wordt de nieuwe privacy-verordening, die rechtstreeks van toepassing zal zijn in België, van kracht in de loop van 2016. De nieuwe regels zullen normaal gezien een sanctioneringsmechanisme bevatten waarbij boetes kunnen opgelegd worden door de Belgische privacy-commissie. Daarnaast zal het gebruik van persoonsgegevens voor onder andere profilering en direct marketing duidelijker en strikter gereguleerd worden.

Quick Scan

Een belangrijke tendens is dat de wetgeving steeds meer evolueert naar een model waarbij de consument uitdrukkelijk toestemming moet geven voor het gebruik van zijn persoonsgegevens en waarbij ondernemingen de consument voldoende moeten inlichten over zijn rechten en plichten.

Het is meer dan ooit van belang om in orde te zijn met deze regels. Wie wil nagaan of zijn webshop voldoet aan de regelgeving, kan best een juridische en fiscale 'quick scan' laten uitvoeren en zich waar nodig laten bijstaan om de webshop verder te optimaliseren.



Café Public

Kom meer te weten over
dé uitdagingen voor
de publieke sector

Najaar 2015: “Hoe meer doen met minder”

- Op weg naar een digitale overheid: het belang vs. de uitdagingen
- Frauderisico verminderen met gepast integriteitsmanagement
- Kostenmanagement in de publieke sector: de uitdagingen van vandaag

Meer details vindt u binnenkort op:
kpmg.com/be/events



Transformatie naar een informatiegedreven overheid

De nieuwe regeerakkoorden bevatten duidelijke uitgangspunten voor een verdere digitalisering van de overheid, in het bijzonder voor de dienstverlening aan burgers en het bedrijfsleven. Zo wordt vanaf 2016 het gebruik van e-facturatie verplicht voor overheidsdiensten, wordt e-procurement de regel en zullen de sociale rechten en tarieven (MyCareNet, derdebetaler) automatisch toegekend worden. Er wordt van de overheidsdiensten verwacht dat digitaal werken hun nieuwe norm wordt. Zo ver zijn we echter nog niet: daar zijn ingrijpende transformaties voor nodig.

Transformatieproces

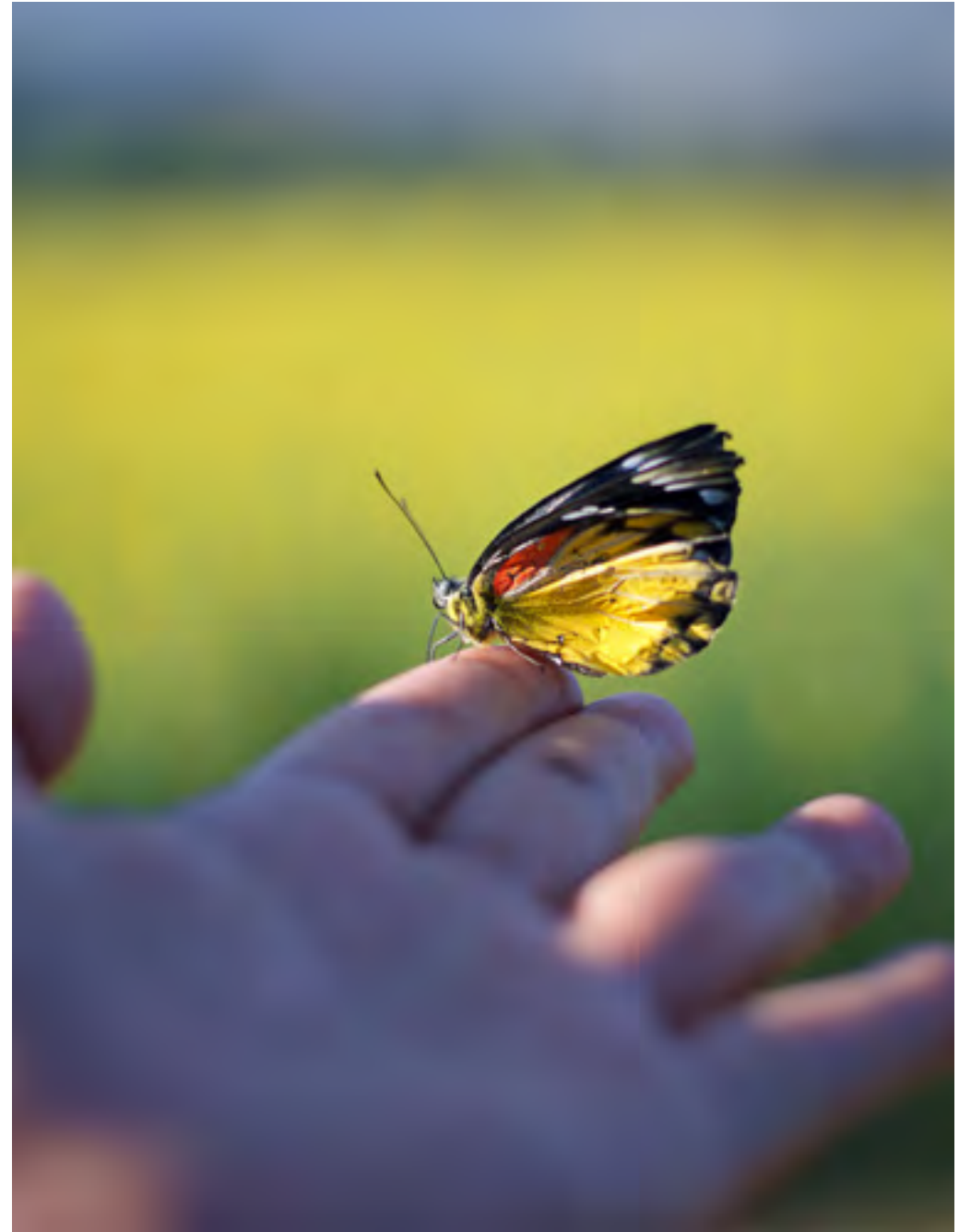
De overheid heeft de afgelopen jaren al meermaals aangetoond dat ICT de dienstverlening en de onderliggende processen sterk kan verbeteren. Denken we maar aan Tax-on-web, Student@Work, eBirth, eDepot, eGriffie en WebDIV. Om de overkoepelende ambities in te lossen, moet er nu een gezamenlijke aanpak worden gekozen over ketens en departementen heen, en moet er nauwer worden samengewerkt en gestandaardiseerd. Dit vereist een andere manier van werken en daarmee ook een andere cultuur.



Anthony Van de Ven
Director,
KPMG Advisory
T: +32 (0)3 821 18 59
E: avandeven@kpmg.com



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



Hoe kunnen CIO's en leidinggevenden de transformatie met vertrouwen aanpakken?

- **Eenduidige ICT-strategie.**

Eenheid in het ICT-landschap leidt meestal ook tot hogere kwaliteit, betere beheersbaarheid en lagere kosten. Eenduidige, naadloze dienstverlening vertrekt vanuit een duidelijke visie over hoe die dienstverlening eruit moet zien. Daarom moeten de verschillende betrokken overheidsorganisaties gezamenlijke uitgangspunten formuleren over - onder meer - klantencontact, kwaliteit, klantsegmentering en inrichting van de kerntaken.

- **De goede balans tussen top-down en bottom-up.**

Bij een digitale transformatie worden visies en (burger)initiatieven over het ICT-landschap met elkaar gedeeld: bottom-up initiatieven dragen immers bij aan een snellere aanvaarding van die veranderingsprocessen. Bestuurders en CIO's moeten ervoor te zorgen dat de ambities niet alleen ambitieus maar ook haalbaar zijn, dat de stappen op weg naar het einddoel te overzien zijn en dat de beslissingsnemers over de juiste inzichten beschikken om dit te kunnen realiseren.

- **Transparantie in ICT-investeringen.**

Het is meer dan ooit van belang om aan te tonen dat investeringen daadwerkelijk tot goede resultaten leiden. De beschikbare middelen staan onder druk en het ambitieniveau is hoog. Transparantie over investeringen moet draagvlak vanuit de samenleving helpen creëren maar moet de digitalisering ook effectief en efficiënt laten verlopen.

- **Heldere uitgangspunten rondom sourcing.**

Bij digitale transformatie moeten er ook keuzes gemaakt worden: welke onderdelen worden wel of niet binnen de eigen organisatie uitgevoerd? Het sourcingvraagstuk moet daarom prominent op de agenda te staan.

Daarnaast verdienen enkele specifieke thema's zoals security en privacy een bijzondere aandacht. Zij kunnen erg gevoelig liggen en de risico's moeten correct geïntegreerd worden in de besluitvorming.

Internationale context

De digitale transformatie van de overheid is niet alleen een grote uitdaging maar ook een mooie kans om een flinke stap voorwaarts te zetten. KPMG gaat voor deze digitalisering nog een stap verder. Wij kijken immers ook naar de internationale context omdat overheden op steeds meer vlakken samenwerken met andere landen en omdat overheden in andere landen dezelfde beweging maken of reeds gemaakt hebben. Binnen het internationale KPMG-netwerk merken wij alvast hoe het delen van leading practices en ervaringen bijdraagt tot een snellere en betere implementering van digitaliseringsprocessen binnen overheden.

Meer informatie vindt u in de KPMG brochure "[De digitale overheid: perspectieven op innovatie en digitalisering van de overheidsdiensten](#)".

'Only Once': naar een efficiëntere en effectievere overheid

Er wordt van de overheid gevraagd om met minder middelen dezelfde of zelfs een betere dienstverlening te bieden aan burgers en ondernemingen. De focus ligt daarom al enkele jaren op administratieve vereenvoudiging, efficiëntere procedures en fraudebestrijding. Het 'Only Once'-principe biedt de overheid de mogelijkheid om die doelstellingen te realiseren.

Context

Het **principe van unieke gegevensinzameling**, beter gekend als het 'Only Once'-principe, doet al jaren de ronde in overheidsmiddelen en werd op federaal niveau al in verschillende wetten opgenomen. Echter, wegens onvoldoende draagvlak en actieve opvolging, besliste de federale wetgever om het 'Only Once'-principe te verplichten op federaal niveau: de '**Only Once'-wet*** werd op 4 juni 2014 gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad. De **Dienst voor Administratieve Vereenvoudiging (DAV)** krijgt daarin een centrale rol toebedeeld.



Wannes Verschueren

Senior Manager,
KPMG Advisory
T: +32 (0)2 708 48 72
E: wverschueren@kpmg.com

* De wet van 5 mei 2014 houdende de verankering van het principe van de unieke gegevensinzameling in de werking van de diensten en instanties die behoren tot of taken uitvoeren voor de overheid en tot vereenvoudiging en gelijkschakeling van elektronische en papieren formulieren.





Doelstellingen

'Only Once' heeft verschillende doelstellingen die voordelen bieden aan zowel de burgers, ondernemingen als de overheid zelf. Zo wil het - door het verplicht gebruik van unieke sleutels of door de vereenvoudiging van de verschillende verplichte overheidsprocedures of -formulieren - vermijden dat burgers en ondernemingen steeds opnieuw dezelfde identificatiegegevens moeten ingeven. Ook het hergebruik van gegevens die reeds beschikbaar zijn in authentieke bronnen en het stimuleren van elektronische formulieren door de waarde ervan volledig gelijk te schakelen met papieren formulieren, past binnen dit streven.

Impact

In de praktijk blijken veel overheidsdiensten nog **niet volledig 'Only Once'-compliant te zijn**. De verplichting van het principe heeft dan ook een **grote impact op de overheidsdiensten**. Processen, technische systemen en formulieren moeten herbekeken en aangepast worden. Toegang tot authentieke bronnen moet aangevraagd worden, de wetgeving moet worden aangepast, enzovoort. De federale overheidsdiensten die nog niet 'Only Once'-compliant zijn, hebben tot **1 januari 2016** de tijd gekregen om zich in regel te stellen met de principes van de 'Only Once'-wet. Indien ze niet tijdig in regel zijn, dan lopen ze het risico te moeten opdraaien voor de kosten wanneer burgers of ondernemingen hinder ondervinden bij de niet-naleving (boetes, verwijntresten, enzovoort).

Hoe kan KPMG helpen 'Only Once' te verankeren?

KPMG helpt momenteel verschillende overheidsdiensten bij het bepalen van de stand van zaken en de nodige vervolgacties. Concreet komt dit onder andere neer op het organiseren van informatie- en werksessies en trainingen. Verder verstrekt KPMG juridisch advies en helpen wij bij het verzamelen en analyseren van informatie over de ICT-systemen alsook het aanpassen van formulieren en procedures voor wettelijke machtigingen. In de volgende maanden zal KPMG de overheidsdiensten kunnen bijstaan bij project management, proces- en formulierenverbetering, communicatie in verband met de wijzigingen, enzovoort. Zo helpt KPMG mee aan een efficiëntere en effectievere overheid, en de verankering van het 'Only Once'-principe in de werking van de federale overheidsdiensten.

Dienaren van het volk:

over de macht van integriteit



“Dienaren van het Volk” zijn diegenen die, betaald of onbetaald, een functie vervullen in de publieke sector. Om het volk te kunnen dienen, hebben ze in hun functie macht gekregen. Met die macht dienen zij integer om te gaan. Maar hoe doe je dat? Muel Kaptein, Partner bij KPMG Advisory NV (Nederland) en professor bedrijfsethiek en integriteitsmanagement aan de RSM Erasmus Universiteit Rotterdam, is de auteur van het boek “Dienaren van het Volk: Over de macht van integriteit” waarin hij inzichten en praktische tips biedt aan overheidsfunctionarissen.

Aristoteles, één van de eerste en grootste filosofen en politieke wetenschappers, zei dat heersers geneigd zijn om de macht waarover ze beschikken voor eigen gewin te gebruiken. Dat geldt niet alleen voor heersers, maar voor alle dienaren van het volk: macht brengt de verleiding van oneigenlijk gebruik of misbruik met zich mee. Het is belangrijk om aan die verleiding te weerstaan en daarvoor moet je integer zijn. Maar wat is integriteit? Waarom is deze eigenschap zo belangrijk en welke eisen stelt ze? In zijn boek wil Muel Kaptein een antwoord geven op die vragen. Het boek is bestemd voor al wie een functie bekleedt in de publieke sector en bespreekt de vele facetten van integriteit. De kernboodschap is dat integriteit een krachtig hulpmiddel is voor de dienaren van het volk. Wie integer handelt, krijgt meer macht, terwijl een gebrek aan integriteit macht ondermijnt en zelfs carrières kan vernietigen.

U kunt het e-book [hier](#) gratis downloaden in pdf-formaat.



Gino Silverans
Manager,
KPMG Advisory
T: +32 (0)2 708 48 06
E: gsilverans@kpmg.com



Hilde De Cremer
Director,
KPMG Advisory
T: +32 (0)2 708 37 87
E: hdecremer@kpmg.com



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.

Volg ons



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.

© 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.