

# Van strategie naar KPI

## 3 veelbesproken topics

Ondernemingen beschikken over steeds meer data! Ook kmo's zijn er steeds meer van overtuigd dat het analyseren ervan hen inzichten kan brengen waarmee ze hun organisatie kunnen bijsturen, zowel op strategisch als op operationeel vlak.

Bij het opzetten van een 'performance management systeem' komen onderstaande 3 must do's al snel ter sprake.

### Business Intelligence (BI)-tools en hun toevoegde waarde

Op vandaag beschouwen we *QlikSense* en *Microsoft Power BI* als leading BI-technologieën. Waarom?

- Deze tools laten ons toe om dashboards uit te bouwen over alle domeinen heen; dus niet enkel finance maar ook sales, logistiek, innovatie, HR, ...
- Beide voorzien meerdere standaard-connectoren om snel en efficiënt data op te halen uit diverse systemen.
- De dashboards kunnen makkelijk en flexibel uitgewerkt worden via een uitgebreide set van visualisatie-objecten.
- Beide applicaties laten toe om op eenvoudige manier de dashboards realtime te delen met de verschillende gebruikers.

Deze self-service BI-tools houden echter ook een risico in. We worden vaak aangesproken door bedrijven die er zelf mee aan de slag zijn gegaan en die, wegens een gebrek aan kennis over de

meest aanbevolen technische setup, snel geconfronteerd worden met kwaliteits- en/of performantieproblemen. Het is belangrijk om de opbouw van het datamodel en de connecties naar de bronsystemen goed uit te denken.

### KPI's: geen doel op zich

Heel veel data kan snel leiden tot heel veel KPI's en rapporten. Maar zien we dan nog het bos door de bomen? Volgen we nog de juiste parameters op die onze omzet, marge of cashpositie bespelen? Om deze valkuil te vermijden is het belangrijk om steeds de link te leggen naar de strategische doelen van de organisatie. Zo moet een 'gatekeeper' het aantal KPI's en dashboards bewaken en dient niet elke vraag vanuit de business omgezet te worden naar een dashboard.

We raden aan om vanaf dag 1 hiervoor een gestructureerd proces uit te werken zodat u niet snel in de volgende 'Excel-hel' terechtkomt.

Een gericht performance management lab waarbij KPI's benoemd en geprioriteerd worden, gekoppeld aan de strategische doelen van het bedrijf, biedt hier soelaas.

### Wanneer IT betrekken?

Een vraag die we vaak krijgen is of er extra 'IT' moet ingezet worden. Of moet dergelijk project 100 % door de business aangestuurd worden? Ons antwoord is dat dit best vanuit 3 rollen opgenomen wordt.

- De *business* moet de dashboards kunnen interpreteren en hiermee aan de slag gaan.
- *IT* stelt de data beschikbaar.
- De *power user* is de lijm tussen beide. Hij/zij denkt mee met de business over de vragen die moeten beantwoord worden en met IT over de databeschikbaarheid en -kwaliteit. Vervolgens bouwt deze persoon de dashboards op, traint de business in het gebruik ervan en bewaakt de kwaliteit.

Deze power user is een nieuwe rol binnen de organisatie; een functie die niet makkelijk ingevuld wordt. Via onze Power BI coaching en trainingprogramma's helpen we bedrijven bij het o.a. transformeren van een business controller tot power user. Indien deze persoon nog niet aanwezig is in het bedrijf dan kunnen wij tijdelijk deze rol opnemen.

**Ulrike Debels**, [udebels@deloitte.com](mailto:udebels@deloitte.com)

# Waarderingsregels

## De grondvesten van uw jaarrekening

In ons januarinumnummer reikten we u enkele denkpijlers aan in functie van een optimaal balansmanagement bij de opmaak van de jaarrekening. Omdat u hierbij geen absolute vrijheid hebt, maar rekening moet houden met de waarderingsregels die bij de opstart van de onderneming worden vastgelegd, zoomen we hier even dieper op in.

Het zal geen verrassing zijn dat de spelregels wettelijk zijn bepaald: in het KB tot uitvoering van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen is voorzien dat het bestuursorgaan van de vennootschap de regels moet vastleggen die zullen gehanteerd worden voor de waardering van de jaarlijkse inventaris van alle vorderingen en schulden van de vennootschap, waaruit vervolgens de jaarrekening voortvloeit.

Als basisprincipe voor de waardering van activa geldt het principe van de aanschaffingswaarde, zijnde de aanschaffingsprijs of de vervaardigingsprijs, waarop naargelang het geval afschrijvingen of

waardeverminderingen moeten worden geboekt. De wetgever heeft ook voorzien in de verplichting om voorzieningen aan te leggen en de mogelijkheid om herwaarderingsmeerwaarden uit te drukken. Tot slot werden heel wat bijzondere regels in het KB opgenomen, onder meer voor wat betreft oprichtingskosten, (im)materiële en financiële vaste activa, voorraden, schulden, ...

### Waarderingsregels vastleggen impliceert keuzes maken

De praktische invulling van wat in het KB is voorzien moet u evenwel zelf vastleggen in uw waarderingsregels, weliswaar binnen bepaalde klijnlijnen. Zo moet u kort na de oprichting van uw vennootschap reeds beslissen of u de toekomstige oprichtings- of herstructureringskosten al dan niet zal activeren, of u voor de waardering van zelf geproduceerde investeringen of voorraden direct of full costing zal toepassen, hierbij de intercalaire intresten al dan niet in rekening zal brengen, welke afschrijvingspercentages zullen toegepast worden op de investeringen, ...

Betekent dit dat u op een later tijdstip op geen enkele wijze meer kan afwijken van wat u initieel heeft vastgelegd en dus vast zit in een keurslijf? Het antwoord op deze vraag is negatief. Als

uitgangspunt geldt immers nog steeds dat een jaarrekening een getrouw beeld moet geven van het vermogen, de financiële positie en het resultaat van de vennootschap. Wanneer bijvoorbeeld door gewijzigde technologische of economische omstandigheden dit niet langer het geval zou zijn, dan moeten de waarderingsregels worden aangepast. In uitzonderingsgevallen moet afgeweken worden van een welbepaalde waarderingsregel (zonder dat er daarom nieuwe waarderingsregels worden opgesteld).

Belangrijk om weten is dat de wijziging of afwijking moet worden vermeld in de toelichting bij de jaarrekening, net als de geraamde invloed ervan op het vermogen, de financiële positie en het resultaat van de vennootschap.

### Afwijkende fiscale wetgeving

U weet ongetwijfeld dat de fiscale wetgever vanaf dit jaar een aantal nieuwigheden heeft ingevoerd: pro rata afschrijven in het jaar van investering voor alle vennootschappen, degressieve afschrijvingen zijn niet langer toegestaan voor nieuwe investeringen, en bijkomende kosten bij investeringen door kleine vennootschappen mogen niet langer volgens een zelf te bepalen ritme afgeschreven worden.

Verlies daarbij echter niet uit het oog dat het getrouw beeld van de jaarrekening altijd moet primeren; in de mate dat u door de toepassing van uw eigen afschrijvingsregels buiten de fiscale lijnen kleurt, moet u uiteraard in de fiscale aangifte zelf de nodige correcties verwerken.

Het moment is dus wellicht aangebroken om uw inventarisboek even van onder het stof te halen, de hierin opgenomen waarderingsregels aan een kritische blik te onderwerpen, en bij te sturen waar nodig.

**Pascal Verschueren,**  
[pverschueren@deloitte.com](mailto:pverschueren@deloitte.com)



# Arbeidsduur bij tijdskrediet of thematisch verlof

## RVA herziet standpunt

De RVA heeft recentelijk haar standpunt gewijzigd rond de naleving van de arbeidsregeling tijdens tijdskrediet of thematisch verlof. Wij zetten de belangrijkste wijzigingen even op een rij.

### Kunnen er overuren worden gepresteerd?

Oorspronkelijk werd door de RVA het standpunt ingenomen dat een werknemer in loopbaanvermindering, in principe, nooit overuren mocht presteren.

Dit standpunt wordt nu echter herroepen: de RVA laat bijkomende uren en overuren beperkt toe voor zover de wettelijke bepalingen worden nageleefd en volgende cumulatieve voorwaarden zijn vervuld:

- de uren worden gepresteerd op vraag van de werkgever
- de werknemer moet te veel gepresterde uren inhalen binnen de wettelijk voorziene periode (= de referentieperiode) en binnen de periode van loopbaanvermindering
- het presteren van overuren mag geen systematisch karakter hebben en mag slechts uitzonderlijk voorvallen
- er mag een toeslag betaald worden.



### Wat met (on)betaalde ADV-dagen?

De RVA laat het gebruik van zowel betaalde als onbetaalde ADV-dagen toe tijdens een periode van loopbaanvermindering, op voorwaarde dat de werknemer deze dagen inhaalt tijdens de wettelijke referentieperiode en sowieso binnen de periode van de loopbaanvermindering.

De RVA voorziet vanaf nu echter in een uitzondering. De ADV-dagen kunnen op een ander moment worden opgenomen voor zover een collectieve arbeidsovereenkomst of het arbeidsreglement een bepaalde periode oplegt om deze ADV-dagen op te nemen.

Volledigheidshalve herinneren we eraan dat de werkgever bij de toepassing van tijdskrediet of thematisch verlof rekening moeten houden met de wettelijke bepalingen rond deeltijdse arbeid (bijvoorbeeld nood aan een schriftelijke individuele overeenkomst).

**Jonas De Schryder**, [jdeschryder@deloitte.com](mailto:jdeschryder@deloitte.com)



# Exit 'cash-for-car'

## Grondwettelijk Hof duwt op de rem

Het Grondwettelijk Hof heeft de regeling van de mobiliteitsvergoeding (*cash-for-car*) recentelijk vernietigd. Deze regeling liet toe dat werknemers hun bedrijfswagen konden inleveren in ruil voor een maandelijkse cash-vergoeding die sociaal en fiscaal gunstiger behandeld wordt dan brutoloon.

Volgens het Hof beantwoordt de regeling niet aan de vooropgestelde klimaatdoelstelling van de wetgever, namelijk de mobiliteitsproblemen op onze wegen verminderen. De werknemer is immers vrij om de vergoeding te besteden aan wat hij wil en kan dit zelfs aanwenden voor een goedkopere en/of meer milieuvriendelijke wagen. Bovendien vindt het Hof dit systeem discriminerend ten aanzien van werknemers die geen dergelijke fiscaalvriendelijke vergoeding krijgen.

Voor de (weinig) werknemers die reeds gebruik maken van de *cash-for-car* regeling wordt een overgangperiode voorzien. Tot en met 31 december 2020 blijft het systeem in voege.

Een alternatief voor de mobiliteitsvergoeding is het mobiliteitsbudget. Dit budget kan worden aangewend in drie pijlers: een milieuvriendelijke wagen, alternatieve vervoersmiddelen (fiets, autodelen, openbaar vervoer, ...) en eventueel een restsaldo dat één keer per jaar wordt uitbetaald in cash (op een fiscaalvriendelijke manier).

**Marlise Debeuckelaere**,  
[mdebeuckelaere@deloitte.com](mailto:mdebeuckelaere@deloitte.com)

## Private governance

# Ongelijk bijdragen in de aankoop of verbouwing van de gezinswoning

## Maak duidelijke afspraken!



Het komt vaak voor dat echtgenoten die gehuwd zijn onder het stelsel van scheiding van goederen ongelijk bijdragen in de kosten van aankoop of verbouwing van de gezinswoning, ook wanneer de gezinswoning op naam van beiden staat.

De ongelijke bijdrage neemt daarbij vele vormen aan: ongelijke terugbetaling van de lening, rechtstreekse betaling van een aantal facturen door de financieel sterkere echtgenoot, enz.

De financieel sterkere echtgenoot verwacht meestal dat wat hij of zij meer heeft betaald, zal verrekend worden mocht het koppel uit elkaar gaan. Juridisch botst dit echter vaak op bezwaren.

Ten eerste is er de wettelijke regel dat echtgenoten moeten bijdragen in de gezinslasten naar verhouding van hun financiële draagkracht. Het gezin voorzien van onderdak door de (gezamenlijke) verwerving van een woning, wordt beschouwd als een gezinslast. Het recupereren van de ongelijke afbetaling van een lening afgesloten voor het verwerven of verbouwen van de (gezamenlijke) gezinswoning, zal om die reden in de regel worden afgewezen.

Ook clauses in het huwelijkscontract van scheiding van goederen, kunnen roet in het eten gooien.

Veel contracten voorzien dat de echtgenoten, bij gebrek aan geschreven rekeningen, worden geacht hun onderlinge afrekeningen te hebben geregeld van dag tot dag. Het verrekenen van een ongelijke bijdrage in de aankoop of verbouwing van de gezinswoning zonder dat hier schriftelijke afspraken over zijn gemaakt, dreigt dan ook verworpen te worden.

De echtgenoot die zeker wil zijn, maakt dan ook best schriftelijke afspraken, bijvoorbeeld via een lening- of schenkingsovereenkomst. Minstens moeten duidelijke regels worden voorzien in het huwelijkscontract. Echtgenoten zijn daarbij wel niet volledig vrij. Ze kunnen daarbij niet afwijken van de rechtsregel dat elk naar verhouding van zijn of haar financiële draagkracht moet bijdragen in de gezinswoning.

**Thomas Storme**, [tstorme@deloitte.com](mailto:tstorme@deloitte.com)

### GDPR

Wenst u op een later ogenblik onze nieuwsbrief niet meer te ontvangen, stuur dan een mail naar Liesbeth Van Gucht, [LVanGucht@deloitte.com](mailto:LVanGucht@deloitte.com) of een bericht per post naar: Deloitte Accountancy, Redactie Actualiteiten, Raymonde de Larocheaan 19A, 9051 Gent

### Verantwoordelijke uitgever

Henk Hemelaere

Gehele of gedeeltelijke overname uit deze uitgave is slechts toegestaan na uitdrukkelijke toestemming van de redactie. Hoewel wij de grootste zorg besteden aan deze uitgave, kan de redactie geen aansprakelijkheid aanvaarden voor de volstrekte juistheid en volledigheid van de in deze nieuwsbrief opgenomen teksten. Heeft u vragen bij een of meerdere artikels, bel dan 09 393 75 85 of contacteer uw contactpersoon binnen Deloitte.

[www.deloitteprivate.be](http://www.deloitteprivate.be)



[facebook.com/deloitteaccountancy](https://facebook.com/deloitteaccountancy)



[@DeloitteAcc](https://twitter.com/DeloitteAcc)



[linkedin.com/company/deloitte-accountancy](https://linkedin.com/company/deloitte-accountancy)

© 2020 Deloitte Accountancy  
Designed and produced by the  
Creative Studio at Deloitte Belgium

Antwerpen - Brugge - Brussel -  
Charleroi - Doornik - Gent -  
Hasselt - Kortrijk - Leuven - Luik -  
Roeselare - Zaventem

