

## Financiële scenarioplanning bij de heropstart

De COVID-19 situatie heeft heel wat bedrijven en sectoren de voorbije weken tot een quasi stilstand gebracht. Een accurate voorbereiding en financiële scenarioplanning van de doorstart van de activiteiten is één van de kritische succesfactoren van de financiële gezondheid van de kmo in het huidig economisch klimaat.

Naar aanleiding van de uitgebreide COVID-19 maatregelen van de voorbije weken zijn heel wat bedrijven in diverse sectoren tot een sterke vertraging of quasi stilstand gebracht. Vooruitkijkend op de gefaseerde heropstart van het maatschappelijke en economische leven, is het aan te bevelen aan de slag te gaan met strategische en financiële scenarioplanning.

Dergelijke planning vertrekt vanuit een **analyse van de beschikbare middelen** enerzijds en een strategische scan anderzijds. De analyse van de beschikbare middelen peilt niet alleen naar financiële middelen of kredietlijnen maar evenzeer naar beschikbare grondstoffen, medewerkers, onderaannemers, ...

Aanvullend is een strategische scan aan de orde. Hierbij dringt zich een keuze op welke activiteiten, projecten, producten en afzetmarkten prioritair of al dan niet gefaseerd heropgestart zullen worden. Mogelijk wordt ook de keuze gemaakt om niet-kernactiviteiten af te stoten.

De bedrijfsleiding zal op basis van deze informatie een 3-tal scenario's voor de komende weken/maanden ontwikkelen. Voor het uitwerken van deze **scenarioplanning** is het aangewezen om naast het financiële departement, ook de commerciële, HR en productieafdeling te betrekken. Elk van de scenario's gaat uit van een marktanalyse (bv. omzetherstel van x% in de komende maanden in bepaalde afzetmarkten) gelinkt aan de weerhouden strategische herfocus. Vervolgens worden deze drie scenario's financieel geconcretiseerd in een 3-tal domeinen:

1. Strategische kostenbeheersing
2. Cash en werkkapitaal beheer
3. Toekomstig financieringsprofiel.

Op vlak van **strategische kostenbeheersing** worden - afhankelijk van het scenario - onder andere de afbouw van discretionaire kosten, gerichte kostenbesparingen alsook het variabiliseren van de vaste kostenstructuur geëvalueerd. Bovendien wordt ook de investeringspolitiek tegen het licht gehouden. Bij de detectie van specifieke

marktopportunities naar aanleiding van de heropstart kunnen hiervoor de bijhorende middelen voorzien worden.

Voor elk van de scenario's wordt een bijhorend korte termijn cash plan uitgewerkt. Hierbij wordt uiteraard specifieke aandacht besteed aan het **cash- en werkkapitaalbeheer**. Bij de optimalisatie van het werkkapitaal staan o.a. elementen zoals de organisatie van de werkkapitaalcyclus, optimaal voorraadbeheer en de heronderhandeling van betalingsmodaliteiten naar zowel leveranciers als financiële instellingen centraal. Hierbij worden ook de door de overheid aangereikte steunmaatregelen in rekening genomen.

Tot slot wordt - voor elk scenario - het **toekomstig financieringsprofiel** van de onderneming tegen het licht gehouden. Hierbij ligt de focus op een realistische terugbetalingscapaciteit in de komende maanden en jaren. Afhankelijk van het scenario is een aangepast bancaire aflossingsschema, bijkomende tijdelijke financiering of een fundamentele versterking van de balans via een kapitaalsverhoging of desinvestering van bepaalde activa aan de orde.

In het huidig onzekere economische kader is een 'juiste' vooruitblik geen evidentie. De wendbaarheid van de onderneming in een continu wijzigende omgeving lijkt echter belangrijker dan het accuraat voorspellen op zich. **Een nauwgezette tussentijdse financiële rapportering biedt de mogelijkheid om de financiële scenarioplanning gradueel bij te sturen.**

*Philippe Artois, partois@deloitte.com*

# Continuïteit in tijden van Corona



Als ondernemer heeft u in deze coronatijden meer dan genoeg zorgen aan uw hoofd: de omzet staat onder druk maar de vaste kosten blijven lopen. Kan ik mijn leveranciers tijdig betalen? Geraken mijn medewerkers op het werk en is er voldoende zinvol werk voor hen voor wie dit niet lukt? Kan ik mijn voorraad op peil houden? ... Kortom, hoe kan ik mijn business draaiende houden?

Uiteraard zijn dit uw hoofdbekommernissen. Maar hiermee samenhangend vraagt ook het vennootschapsrecht uw aandacht.

**Continuïteit is in het nieuwe vennootschapsrecht een fijnmazig en breed begrip** dat verschillende vennootschapsrechtelijke mechanismen uitlokt waar u als ondernemer, en in het bijzonder als bestuurder, rekening dient mee te houden.

Wanneer **gewichtige en overeenstemmende feiten** de continuïteit van uw onderneming in het gedrang (kunnen) brengen, moet het bestuur beraadslagen over maatregelen die moeten worden genomen om de continuïteit van de economische activiteit voor een minimumduur van twaalf maanden te vrijwaren. Deze maatregelen moeten bovendien realistisch zijn.

Het bestuursorgaan heeft immers een **doorlopende verplichting** om de financiële

situatie van de vennootschap op te volgen of minstens ervoor te zorgen dat de nodige mechanismen hiervoor aanwezig zijn. Bovendien mag er niet gewacht worden om actie te ondernemen tot deze situatie als dusdanig in een (tussentijdse) balans is gereflecteerd.

Vennootschappen die een **jaarverslag opmaken** moeten de omstandigheden die de ontwikkeling van de vennootschap aanmerkelijk kunnen beïnvloeden hierin opnemen. Ook de voornaamste risico's en onzekerheden dienen in kaart gebracht te worden. Afhankelijk van uw activiteiten, verdient de huidige situatie rond de coronacrisis hier zeker de nodige aandacht.

In een Besloten Vennootschap (BV) zal **de alarmprocedure mogelijk in werking treden** omdat het – volgens redelijkerwijs te verwachten ontwikkelingen – niet langer vaststaat dat de onderneming haar schulden zal kunnen blijven voldoen in de eerstvolgende twaalf maanden.

Ook hier zal het bestuursorgaan herstelmaatregelen moeten formuleren. De algemene vergadering moet **binnen de 2 maanden na het van toepassing worden van deze feiten** stemmen over de al dan niet verderzetting van de activiteiten van de vennootschap, dan wel over de ontbinding. Zelfs indien u recent (minder dan 1 jaar geleden) reeds deze alarmbelprocedure hebt doorlopen, moet er nog steeds nagekeken worden of de coronacrisis **een impact heeft op uw liquiditeitspositie**. Vermits de omstandigheden fors gewijzigd zijn, moet u deze denkoefening opnieuw maken.

Bovendien zal er in een BV bij elke uitkering (oude 'kapitaalvermindering', dividend, tantième, inkoop eigen aandelen, uitsluiting van een aandeelhouder, ...) **rekening gehouden moeten worden met de liquiditeitstest**, waarbij het bestuursorgaan dient vast te stellen dat de vennootschap volgens de redelijkerwijs te verwachten ontwikkelingen, na de uitkering in staat zal blijven haar schulden te voldoen naarmate deze opeisbaar worden over een periode van ten minste twaalf maanden te rekenen van de datum van de uitkering.

Het nemen van zinvolle maatregelen bij continuïteitsbedreigende feiten of in toepassing van de alarmbelprocedure is in deze hoogst onzekere tijd absoluut geen sinecure, in die zin dat de vennootschapsrechtelijke bepalingen verregaande gevolgen met zich mee kunnen brengen op vlak van bestuurdersaansprakelijkheid.

Het is daarom aan te bevelen om de genomen beslissingen voldoende te staven met geschreven stukken (notulen, verslagen, berekeningen, ...). Bovenop alle extra kopzorgen moet immers vermeden worden dat u persoonlijk zou aangesproken worden wegens het niet naleven van de in het WVV voorgeschreven procedures.

Luc Eberhardt, [leberhardt@deloitte.com](mailto:leberhardt@deloitte.com)



## Laat u niet vangen door 'corona-afspraken'

Zowat elk bedrijf wordt geconfronteerd met moeilijkheden tijdens de coronacrisis. Dit zorgt voor de nodige solidariteit ten opzichte van klanten, leveranciers en andere business partners. Zo gaan klanten misschien wel akkoord met een (veel) latere levering van goederen of oplevering van diensten dan contractueel voorzien. Of staat u zelf een betalingsuitstel toe aan een klant.

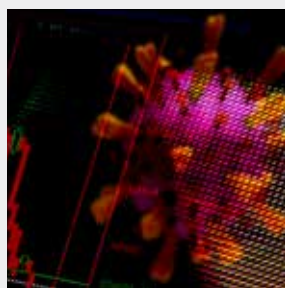
Bij het maken van 'corona-afspraken' is het zaak te weten welke rechten u en uw contractpartner hebben, zowel volgens het contract als wegens de uitzonderlijke COVID-19 omstandigheden. Heeft uw klant het recht eenzijdig een betalingsuitstel toe te passen? Kan u uw leveringstermijn op eigen initiatief verlengen? Kan uw leverancier de prijzen zomaar optrekken?

Bij dit alles is het van groot belang deze tijdelijke afwijkingen schriftelijk vast te leggen, om onaangename verrassingen na COVID-19 te vermijden. Dit kan bijvoorbeeld in een kort addendum. Die laattijdige levering kan immers een wanprestatie inhouden onder de oorspronkelijke overeenkomst. De samenwerking zou dan zomaar beëindigd kunnen worden wanneer het weer 'business as usual' is, en dit ondanks mondelinge afwijkende afspraken. Anderzijds zou de medecontractant zich op een 'verworven recht' kunnen beroepen om ook ná COVID-19 bijvoorbeeld een langere betalingstermijn te blijven toepassen.

Een gewaarschuwd ondernemer is er twee waard!

**Jeroen Thierens**, [jthierens@deloitte.com](mailto:jthierens@deloitte.com)

## COVID-19 als verantwoording voor de fiscale vrijstelling van waardeverminderingen op handelsvorderingen



Circulaire 2020/C/45 van 23/03/2020 bevestigt dat COVID-19 kan worden beschouwd als een bijzondere omstandigheid die de vrijstelling rechtvaardigt van waardeverminderingen op handelsvorderingen\*.

Concreet betekent dit dat geboekte waardeverminderingen op handelsvorderingen fiscaal kunnen worden vrijgesteld, in de mate dat de waarschijnlijkheid van het verlies het gevolg is van het coronavirus.

De andere voorwaarden vereist om de fiscale aftrek van een waardevermindering op handelsvorderingen\* te verantwoorden, blijven onverkort van toepassing. Zo moet, onder andere, de beoordeling van het verlies op een vordering per schuldenaar gemaakt worden en moet de schuldenaar met solvabiliteitsproblemen in een bijlage aan de aangifte (opgave 204.3) geïdentificeerd worden.

De circulaire meldt tenslotte dat de administratie enige soepelheid zal toepassen bij de beoordeling van de inningsmoeilijkheden ten aanzien van de klant waarvan de omzet aanzienlijk is afgenomen door de gevolgen van het coronavirus.

\* Het moet gaan om handelsvorderingen die niet worden vertegenwoordigd door obligaties of andere gelijkaardige effecten op naam of aan toonder of die gedematerialiseerd zijn.

**Birgit Rassaert**, [brassaert@deloitte.com](mailto:brassaert@deloitte.com)

## COVID-19 Overzicht steunmaatregelen

De impact van het coronavirus liet weinigen gespaard. Dit is in het bijzonder het geval voor u als ondernemer. Om u en uw onderneming door deze moeilijke periode te loodsen, kan u beroep doen op de vele steunmaatregelen die hiervoor voorzien zijn. Maar wat zijn en houden deze steunmaatregelen nu concreet in?

De initiatieven zijn talrijk, vaak complex en gaan bovendien uit van verschillende instanties. Om ervoor te zorgen dat u geen informatie over de steunmaatregelen mist, heeft Deloitte Accountancy een speciale COVID-19 webpagina gepubliceerd die de voor u relevante informatie stroomlijnt.

U kan deze raadplegen per domein (fiscaal, financieel, sociaalrechtelijk, premies, subsidies en adviesverlening), op federaal niveau en per gewest. Gelieve te noteren dat ons overzicht zich beperkt tot de federale en regionale steunmaatregelen voor ondernemingen. Initiatieven genomen door lokale overheden zijn hier niet in opgenomen.

Raadpleeg het overzicht op onze website:

[www.deloitte.com/be/covid-19-updates](http://www.deloitte.com/be/covid-19-updates)

**Sanne Vervae**, [svervae@deloitte.com](mailto:svervae@deloitte.com)



# Thuiswerk

## De nieuwe norm?

Thuiswerken kan wel eens de nieuwe norm worden, maar hoe pakt u dit als bedrijfsleider concreet aan? Hoe blijf je betrokkenheid creëren? Welke tools stelt u ter beschikking? Wanneer en hoeveel moet u communiceren? Enkele praktische tips op een rijtje.



## Communicatie is key

Communicatie is meer dan ooit belangrijk. Communiceer daarom regelmatig en ondubbelzinnig; dit creëert vertrouwen en vermijdt dat uw medewerkers zelf gaan 'invullen'. Wees transparant, erken emoties en besteed veel aandacht aan de non-verbale elementen van communiceren. Video werkt beter dan e-mail, ook ten opzichte van medewerkers.

### 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)

## Tools

Voorzie uw medewerkers van de nodige tools om gemakkelijk van thuis te werken; een vlotte toegang tot de servers van uw onderneming is daarbij uiteraard cruciaal. Zorg dat zij thuis beschikken over een goede internetverbinding, zodat de geplande taken zonder technische hindernissen kunnen uitgevoerd worden. Tot slot is het ook van groot belang om uw (administratieve) processen onder de loep te nemen en waar mogelijk (verder) papieren documenten uit uw organisatie te bannen.

## Ergonomie

Geef uw medewerkers tips over ergonomisch werken en hoe ze hun werkplek thuis het best inrichten. Adviseer hen om meerdere (korte) pauzes te nemen, zodat ze niet de hele dag in dezelfde houding zitten, wat zou kunnen leiden tot fysieke klachten.

## Arbeidsongeval thuis

Iedere werkgever is verplicht om een arbeidsongevallenverzekering af te sluiten voor ongevallen tijdens en omwille van de uitvoering van de arbeidsovereenkomst. Maar hoe bewijs je dat een werknemer die thuis over een laptopkabel struikelt en zijn voet verstuikt, effectief aan het werk was?

De wet voorziet in een vermoeden dat, in geval van thuiswerk, een ongeval zich tijdens de uitvoering van de arbeidsovereenkomst voordeed, indien het gebeurde op de dag, plaats en binnen de tijdspanne vermeld in de individuele arbeidsovereenkomst. In alle andere gevallen van thuiswerk moet de werknemer bij een ongeval het bewijs leveren dat het effectief om een arbeidsongeval gaat. Dit is een moeilijke bewijslast, omdat er vaak geen (geloofwaardige) getuigen zijn.

Een bijlage aan de arbeidsovereenkomst met daarin vermelding van de plaats van tewerkstelling en het uurrooster is dus cruciaal! Ga sowieso ook na wat uw polis voorziet omtrent thuiswerk.

**Lynn Lambrechts**, [llambrechts@deloitte.com](mailto:llambrechts@deloitte.com)



[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

