

## De uitdaging van het nieuwe idee

Peter Mercelis, Managing Director LayerWise

### **Overnames**

Groei in onzekere tijden

### **Fiscaliteit**

Navigeren in het tijdperk  
van onzekerheid



# Inhoud

5

9

14

16

17



**Dialogo. Een publicatie van Deloitte Fiduciaire Zomer 2012, nummer 9, verschijnt 2x per jaar**

**Hoofdredacteur** Henk Hemelaere - **Met dank aan** David Derhaeg, Jan Goemaere, Jean-Michel Noé, Ralph De Jonghe, Luc Heylens, Dirk Hermans, Renaud Sonet, Dominique Deliége, Patrick Dierick, Griet Ceenaeme, Anne Staumont, Geneviève Bassette, Thierry Dekoker en Frederik Declercq - **Redactie** Nathalie Vanderbeken, Tel 02 600 60 83, nvanderbeken@deloitte.com - **Design** Liesbeth Van Gucht - **Verantwoordelijke uitgever** Nikolaas Tahon, Berkenlaan 8B, 1831 Diegem.

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 dit magazine opgenomen teksten. Heeft u vragen bij een of meerdere artikels, bel dan 02 600 60 83 of contacteer uw contactpersoon binnen Deloitte.

#### 4 Overnames en groei in onzekere tijden

Verminderde bankfinanciering houdt investeerders niet tegen

#### 5 Kapitaalwerving: een ware hefboom voor ondernemers

Een dialoog met AppSolution over hoe een startup beroep kan doen op extern kapitaal

#### 6 Continuïteit verzekeren door overlating

Marc Desart van NV Werkhuizen Desart vertelt over de onzekerheden, obstakels en opportuniteiten in het overnameproces

#### 8 Fiscaliteit: het tijdperk van de onzekerheid

Over de managementvennootschap, VAT-scan en tax footprint

#### 12 De uitdaging van het nieuwe idee

Een boeiend gesprek over innovatie met Peter Mercelis, CEO van LayerWise

#### 14 Azië

Navigeren van onzekerheden naar opportuniteiten

#### 16 Zekerheid na de beroeps carrière

Vijf adviezen over hoe een ondernemer de nodige reserves kan aanleggen

#### 18 Deloitte Fiduciaire gaat voor verdere groei

Integratie van ICS en Equidex en opening nieuw kantoor te Leuven



Available on the  
**App Store**

Dialogo is beschikbaar op iPad via de  
"Deloitte Belgium Insights" app in de App Store.



# Op zoek naar zekerheid

Beste lezer

Bij het finaliseren van deze Dialoog was de zomer halfweg. Het weer was de perfecte weerspiegeling van het economisch sentiment: veel donkere wolken en onstabiel weer. Onzekerheid of het nog wel zomer zou worden dit jaar. Daarom deze Dialoog: opklaringen, zonnige berichten en vooral antwoorden bij op het eerste gezicht grote onzekerheden.

De onzekerheid in de bankenwereld houdt de overnames en groei van ondernemingen niet tegen. Deze Dialoog bevat een bemoedigend verslag van een startup die extern kapitaal vond. Maar ook een getuigenis van een ondernemer die op het einde van zijn carrière zijn bedrijf succesvol kon overlaten.

Fiscaliteit was in de eerste jaarthelft niet weg te slaan uit de actualiteit. Veel onzekerheid tot zelfs ontmoediging bij de ondernemers. Deze Dialoog helpt u om terug met voldoende zekerheid en inzicht naar fiscaliteit te kijken.

In onzekere tijden dreigt men nog behoedzamer te zijn om zich aan nieuwe initiatieven en innovaties te wagen. In deze Dialoog leest u hoe doctoraatsstudenten innovatie omzetten in ondernemerschap.

En zelfs het verre, machtige China kan eerder een factor van succes dan onzekerheid uitmaken. Tot slot besteden we aandacht aan de zekerheden die de ondernemer kan opbouwen voor na zijn beroeps carrière.

Ook in moeilijke en onzekere tijden moet er ondernemerschap zijn. Daaraan twijfelen wij niet bij Deloitte Fiduciaire. Vooral in deze tijden versterkten wij ons netwerk om samen met u nog meer aan betrouwbare oplossingen te werken. Een beetje meer zon en wat inspiratie met deze Dialoog, dat wensen wij u toe.

**David Derhaeg**  
Partner, Deloitte Fiduciaire,  
Tax & Legal Services

# Overnames en groei in onzekere tijden

## Verminderde bankfinanciering houdt investeerders niet tegen

Het wordt steeds minder evident om financiering te vinden om een overname te realiseren of groei te ondersteunen. Klassieke financieringskanalen zijn nog steeds een eerste optie, maar volstaan vaak niet. Het openstellen van kapitaal wordt in dit opzicht almaar meer een alternatief in deze onzekere tijden.

### **Banken financieren niet meer alleen en vragen strengere waarborgen**

Bancaire financiering is nog steeds onontbeerlijk voor groei en overnames. Maar de strengere eisen die aan de banken gesteld worden, leiden ertoe dat de banken op hun beurt strengere eisen stellen omtrent de verhouding eigen middelen van het bedrijf en de bankleningen. Er worden meer eigen middelen of andere financieringsmiddelen dan bancaire inbreng verwacht voor elke euro bankfinanciering. Hoe hoger de mate van bankfinanciering, des te hoger ook de gevraagde waarborgen en intrestvoorwaarden. Niettemin worden nog steeds overnames gerealiseerd, dankzij het groeiende succes van extern kapitaal.

### **Niet noodzakelijk verlies van controle**

Het taboe van het verliezen van controle is stilaan de wereld uit. Er zijn tal van mogelijkheden om externe kapitaalverschaffers aan te trekken en toch zelf de teugels in eigen handen te houden. Bovendien worden externe kapitaalverschaffers steeds meer gezien als een tijdelijke oplossing en wordt van in het begin meteen gesproken over een latere exit.

### **Familiaal kapitaal op zoek naar goede investeringsopportunities**

De onzekerheden en moeilijke tijden op de financiële markten, zowel voor investerende ondernemingen maar ook voor de vermogende beleggers, leiden er toe dat privé-investeerders en familiale kapitalen steeds nadrukkelijker zelf in bedrijven willen investeren via aandelenkapitaal of obligaties. De vraag vanwege kandidaat-investeerders naar interessante investeringsopportunities overtreft vandaag het aanbod.

---

## Privé-investeerders en familiale kapitalen willen steeds nadrukkelijker zelf in bedrijven investeren via aandelenkapitaal of obligaties

### **Externe kapitaalverschaffers bieden ook méér dan financiële middelen**

Bij het aantrekken van niet-bancaire investeerders, kiest men niet zelden voor een partner die het project kan ondersteunen met sectorkennis, overname-ervaring of andere expertise waar het bedrijf nog niet over beschikt. Logisch dat samenwerking binnen eenzelfde sector een groeiend fenomeen is in tijden van krappe bankfinanciering. Partnerships kunnen, onder het motto "samen sterk", voor een stuk de nood aan financiering reduceren.

### **Ook startups & jonge groeibedrijven vinden alternatieve financiering**

Jonge ondernemers laten deze trend niet ongemoeid. Er worden heel wat initiatieven genomen om jonge groeibedrijven in de belangstelling van investeerders te brengen en hen op deze manier gemakkelijker toegang te verschaffen tot de markt van externe kapitaalverschaffers.



# Kapitaalwerving

## Een ware hefboom voor ondernemers

Een voorbeeld van hoe een startup beroep kan doen op extern kapitaal, vinden we bij AppSolution. We spreken met Marcus Perez-Tormos van AppSolution.

### Mijnheer Perez-Tormos, kunt u AppSolution kort voorstellen?

**Marcus:** In december 2009 besloten we om een bedrijf op te richten voor de ontwikkeling van mobiele applicaties voor merken. Een van onze eerste klanten was Rossel (Le Soir), wat ons meteen een grote visibiliteit gaf. Sindsdien zijn we heel snel gegroeid en we hebben nu zelfs twee activiteiten. We werken als een agentschap dat mobiele applicaties ontwikkelt, maar brengen ook in eigen naam applicaties op de markt. Zo hebben we "TappCtrl" gelanceerd, waarmee bedrijven alle sales- en marketingdocumenten kunnen beheren die ze ter beschikking stellen van hun vertegenwoordigers met een tablet-pc. Een groot succes trouwens.

### Waarom hebt u ervoor gekozen om kapitaal te werven? Waartoe zal dit kapitaal dienen?

**Marcus:** Met een groei van meer dan 40 % en een markt in volle expansie hebben we externe middelen nodig om onze groei te kunnen bestendigen. We hebben hoge ambities en willen nieuwe producten kunnen ontwikkelen. Door de inbreng van de investeerders heeft deze kapitaalwerving ons extra zuurstof, nieuwe klanten en nieuwe strategische inzichten opgeleverd.

### Hoe verliepen de onderhandelingen met potentiële investeerders?

**Marcus:** Met de hulp van Deloitte Fiduciaire hebben we vier ontmoetingsdagen met investeerders

georganiseerd, zowel particulieren als bedrijven. Van het dertigtal investeerders die we hebben ontmoet, hebben we de drie kandidaten weerhouden die het best leken te beantwoorden aan onze criteria. Ten slotte hebben we met succes onderhandeld met de partner die de nodige financiële middelen en synergieën kon bieden voor onze ontwikkeling, maar ons toch een zekere mate van autonomie gaf. En dit alles op vier maanden tijd!

### Heeft de komst van investeerders uw manier van bedrijfsvoering veranderd?

**Marcus:** We hebben een raad van bestuur opgericht, waarin de vertegenwoordigers van de aandeelhouders, de investeerders, ikzelf en een onafhankelijke bestuurder zetelen. We organiseren een tweemaandelijks beraad, waarbij ons team een gedetailleerd financieel en operationeel verslag opstelt. Door samen na te denken over de grote lijnen van de bedrijfsvoering (strategie, HR, ...) hoef ik de cruciale beslissingen voor de verdere ontwikkeling van het bedrijf niet alleen te nemen.

### Bent u tevreden met uw keuze voor externe investeerders?

**Marcus:** Wij zijn heel tevreden. In het begin werkten we op de zolder met een heel kleine structuur. Nu zijn we met 12. Dankzij deze kapitaalwerving zijn we sneller kunnen groeien en hebben we investeringen kunnen overwegen die nodig zijn om onze leiderspositie te behouden. Een flinke dosis ondernemingsgeest is natuurlijk wel onontbeerlijk.



Marc Desart,  
Werkhuizen Desart NV

# Een mooie Continuïteit

## Hoe bent u gestart als ondernemer?

**Marc Desart:** Ik ben als jonge snaak ingegaan op een jobaanbod in een staalfabriek. Hoewel de baan eerder onaantrekkelijk was, leerde ze me de sector kennen waar ik het potentieel van inzag. Daarom heb ik in 1970 een eenmanszaak opgericht, die ondertussen uitgegroeid is tot een bedrijf van 28 mensen. Al snel had ik door welke de kapitale succesfactoren van mijn toelieferingen waren: kwaliteit leveren, op tijd leveren en een goede prijs bewaken. Mijn klanten zijn grote bedrijven, die kwaliteit controleren, rapporteren en bijhouden. Als je kwaliteit dan op hoog niveau blijft, kunnen er nog meer bestellingen komen.

De groei was echter gebaseerd op een geconcentreerde groep klanten. Die tendens zie je dikwijls opdruken in hedendaagse bedrijfsstrategieën: grote bedrijven kiezen voor minder toelieferanciers die meer kunnen betekenen en die ze beter kunnen controleren. De continuïteit van ons bedrijf is daarom van zeer groot belang voor onze klanten. Die bedreiging – ik ben tenslotte ook niet meer van de jongste – hebben we kunnen ombuigen tot een opportuniteit. Voor de overnemer was er een belangrijke omzet gegarandeerd bij onze klanten die anders van nul moest worden opgebouwd, en onze klanten waren verzekerd van een blijvende dienstverlening.

## Bent u dan niet wat laat gestart met het zoeken naar een overnemer?

**Marc Desart:** Twaalf jaar geleden waren we het overnameproces al eens opgestart en waren we er ook al een eind in gevorderd, maar door onvoorziene familiale omstandigheden was onze belangrijkste zorg plots niet meer het behalen van een aantrekkelijke prijs voor het bedrijf. Ook al waren de tijden toen economisch gunstiger om over te laten. We hebben toen het overnameproces gestaakt, ik ben blijven doorwerken en we zijn verder kunnen groeien.

## Hebben de huidige onzekerheden op financieel, fiscaal of economisch vlak of andere factoren u geremd tijdens het verkoopproces?

**Marc Desart:** Aanvankelijk liep de overlating vrij goed, maar na een tijdje verliepen de onderhandelingen stroever omdat ik het zelf niet eens was met bepaalde

NV Werkhuizen Desart werd in 1970 opgericht door ondernemer Marc Desart. Het bedrijf is toelieferancier van mechanische of verspanende bewerkingen en heeft zich gespecialiseerd in complexe high-end metalen onderdelen aan de OEM-industrie (producenten voor merkleveranciers). Werkhuizen Desart kende in zijn 42-jarige geschiedenis een gestage groei en bouwde een solide reputatie op. Marc Desart vond daarbij dat de tijd gekomen was om een stap terug te zetten en besloot zijn bedrijf over te laten. Dialoog had een openhartig gesprek over de onzekerheden, obstakels en opportuniteiten die Marc Desart en zijn begeleidend adviseur, Deloitte Fiduciaire, in het overnameproces op hun weg vonden.

# toekomst voor je bedrijf verzekeren door overlating

voorwaarden die de overnemer stelde. Maar ik had een proces ingezet dat ik ook wilde afhandelen. Zaken moeten worden opgelost. En dan moet je op een bepaald moment misschien toegevingen doen, van beide kanten. Het belangrijkste daarbij is de hoofdzaken van de bijzaken te onderscheiden. Goed overleg en een goede verstandhouding met mijn adviseur, Deloitte Fiduciaire, waren in deze keuzes heel belangrijk.

---

## De overnemer moet de werkzaamheden van het bedrijf ten volle begrijpen

### Wat waren voor u de belangrijke stappen in het overnameproces?

**Marc Desart:** Na een brede screening van de kandidaten, waarbij we met zowel kleine nichespelers als grote bedrijven gesproken hebben, zijn we met Deloitte Fiduciaire rond tafel gaan zitten om te overleggen over de waarde van de onderneming. Deloitte Fiduciaire brengt via analyses en hun ervaring aan hoe een kandidaat koper zal rekenen. Maar ik heb met mijn gezond verstand ook wel een idee van wat de waarde is. De boutade ‘de verkoper denkt dat hij goud verkoopt, terwijl de koper denkt dat hij oud ijzer koopt’ mag dan soms kloppen, als je uitgaat van een ernstige waardeberekening vanuit de verschillende perspectieven kom je toch dicht bij een realistische waardering.

### Een actieve samenwerking tussen verkoper en adviseur kan dus blijkaar heel wat cruciale punten in kaart brengen?

**Marc Desart:** Zeker. Waar ik een meerwaarde zag van het bedrijf, stelde Deloitte Fiduciaire dat soms eerder als een minpunt voor en omgekeerd. Ook over de eerste selectie kandidaat-kopers is veel overlegd. Er waren twee soorten potentiële overnemers: sectorgenoten en financiële investeerders. Sectorgenoten handelen vanuit een breder perspectief en op langere termijn. De pure kortetermijncijfers die een financiële investeerder zou nastreven, zouden het belang van de onderneming niet dienen.

### Welke momenten vond u minder leuk tijdens de overname?

**Marc Desart:** Het papierwerk was voor mij het minst leuke deel van de overname. Ik heb me soms wat geërgerd wanneer alles wat al besproken was ook nog eens op papier moest gezet worden. Maar je kunt geen half werk doen. Ik had alles van bij het begin gevolgd en moest deze klus mee klaren. Ook daar is goed overleg met je adviseur cruciaal. Deloitte Fiduciaire werkt hierin pragmatisch en realistisch mee zodat we over alle clausules tot een goed akkoord konden komen.

### Waarom gaf u de voorkeur aan een sectorspeler als kandidaat-overnemer?

**Marc Desart:** Vanuit mijn branche ken ik verschillende spelers, andere kandidaten kon Deloitte Fiduciaire dankzij haar netwerk identificeren en screenen. Door alle kennis en informatie samen te leggen raakte ik meer en meer overtuigd over de meest geschikte kandidaat. Ik geef het bedrijf niet graag uit handen enkel op basis van cijfers. De overnemer moet ook de werkzaamheden van het bedrijf ten volle begrijpen.

Op een bepaald moment kan je elkaar vinden door bepaalde technische aspecten te bespreken en te voelen dat je dezelfde taal spreekt. De formele transactie en het prijsaspect volgen dan wel. Dat voelde ik bij de overnemer: een aanvaardbaar financieel bod, maar zeker ook het veilig stellen van de continuïteit van de onderneming, ook door synergieën die het geheel na de overname zouden versterken. De overnemer in kwestie is een sterk familiebedrijf, en weet hoe belangrijk medewerkers in een kmo zijn.

Werkhuizen Desart is niet mijn verdienste alleen, maar die van een gans team van medewerkers die hun sporen verdiend hebben. Iemand die dertig jaar bij ons in dienst is, moet later op een correcte manier op pensioen kunnen gaan. Ik kan en zal zo iemand niet in de steek laten.

Ik begeleid het bedrijf nu nog mee verder. Ik wens het bedrijf een zeer mooie toekomst en laat het in goede handen achter!

# Fiscaliteit: het tijdperk van de onzekerheid

Een aantal fiscale maatregelen van de regering Di Rupo leiden tot veel vragen en onzekerheid bij ondernemers. Tot wat zal strenge toepassing van wetgeving leiden? Hoe gaat de fiscus ondernemingen controleren in het digitaal tijdperk? Waaraan mag men zich verwachten bij controles nu de minst belaste weg geen evidente keuze meer is? Zal uw fiscale planning van het verleden morgen in vraag gesteld worden? En tot slot, hoeveel bedraagt de belastingdruk nu effectief? In onderstaande artikels vindt u verduidelijking en aanbevelingen om fiscaal efficiënt te opereren.

## Managementvennootschap doorgelicht

### Managementvennootschappen fiscaal in het nauw gedreven.

De managementvennootschappen zitten in het vizier van de fiscale fraudebestrijders. Correct de regels doen naleven is een terechte betrachting van de overheid. Maar ook voor wie correct die regels toepast, is momenteel grote onzekerheid gecreëerd omtrent het fiscaal statuut van zijn/haar managementvennootschap. Het debat wordt openlijk gevoerd over de toelaatbaarheid van het uitoefenen van een beroepsactiviteit via managementvennootschap. Hoewel geen wetswijziging doorgevoerd werd, vindt deze nieuwe houding van de fiscale administratie vooral haar beslag via het maximaal verwerpen van kosten in managementvennootschappen. De nieuwe anti-misbruikbepaling inzetten is zowel inhoudelijk als naar aantal vennootschappen niet realistisch. Het tariefvoordeel is op de langere termijn trouwens beperkt in vergelijking met de personenbelasting, indien men ook de roerende voorheffing bij dividenduitkering incalculeert.

### De economische kijk op de managementvennootschap.

Managementvennootschappen hebben heel vaak niet-fiscale wortels. Het gaat hier om partnerships, samenwerkingsverbanden waardoor kmo's op een betaalbare manier, al dan niet tijdelijk, toegang krijgen tot de expertise van ondernemende specialisten. Heel wat bekwame ingenieurs, informatici, psychologen, economen en adviseurs hebben een andere kijk op het valoriseren van hun kennis dan binnen een klassieke arbeidsrelatie. Je eigen onderneming, via vennootschap, organiseren en zo een win-win creëren met kmo's op zoek naar dat talent, is eigen aan ondernemingszin. Deze vorm van samenwerking belemmeren zal heel wat kmo's afsnijden van een aantal kennis- en expertisedomeinen. Heel wat

van deze diensten zijn dan gewoon niet meer betaalbaar noch te vinden op de arbeidsmarkt, zeker niet wanneer getalenteerde (jonge) mensen internationaal minder belaste oorden zullen opzoeken. Diensten leveren kan ook risico's inhouden. Met een managementvennootschap beperkt de "manager" of dienstverlener zijn professionele aansprakelijkheid tot het vermogen van zijn vennootschap. Een goed evenwicht tussen ondernemersrisico en bescherming van het privaat vermogen is eigen aan verantwoord ondernemen.

### Managementvennootschappen en het relanceplan

Tot slot heeft de managementvennootschap ook reëel bijgedragen tot het verwittigen van onze economie en dus een niet te onderschatten terugverdieneffect. Doordat alleen werkelijk bewezen uitgaven als beroepskost in aanmerking kunnen komen, moet de managementvennootschap voor alle uitgaven en investeringen facturen voorleggen. Bij de leveranciers en aannemers leidt dit uiteraard tot omzet, met bijhorende winstbelasting en btw-ontvangsten. De managementvennootschap zal in ieder geval niet bijdragen aan de onofficiële economie. De aftrek van de kosten binnen een managementvennootschap mag en moet kritisch bekeken worden. Geen enkele ondernemer of consultant kan betwisten dat het privé karakter van een uitgave geen fiscaal voordeel mag uitmaken. Maar vooraf hebben alle professionele uitgaven binnen de managementvennootschap al een bijdrage geleverd aan de economie of de relance ervan. Het gewijzigd fiscaal regime van de bedrijfswagen toont aan hoe het onaantrekkelijk maken van een kost of investering in de managementvennootschap, een ernstige terugloop in de autoverkoop en dus ook van de netto fiscale ontvangsten kan teweegbrengen.



# Screen de data in uw boekhoudpakket voor de btw-administratie toeslaat

De fiscus werft 300 nieuwe ambtenaren aan, vooral gespecialiseerd in datamining. Een btw-controle zal niet alleen meer bestaan uit het nazien van facturen. Alle data die in uw ERP-pakket aanwezig zijn, worden ingelezen en vergeleken met de gegevens waarover de Administratie intern beschikt. Dit zijn niet enkel de aangiftes en listings ingediend door uw firma, maar eveneens alle gegevens die zij verkrijgt van andere Administraties en buitenlandse btw-diensten. Geen enkele onvolkomenheid ontsnapt nog aan het scherpe oog van de btw-administratie.

De btw-boetes zijn niet mals. In geval van een btw-controle loopt u niet enkel het risico op een navordering van 21 % btw in geval van een onrechtmatige aftrek of het onterecht toepassen van een btw-vrijstelling, maar eveneens op een boete van gemiddeld 10 à 20 % van de nagevorderde btw, nog te verhogen met nalatigheidsintresten (ook ongeveer 10 % op jaarbasis). Zelfs als u economisch gezien alle verschuldigde btw hebt voldaan maar uw ERP-pakket

niet formeel alle juiste codes invulde, worden de boetes en intresten gevorderd. U moet een pak btw onmiddellijk voorfinancieren, omdat u slechts later uw recht op aftrek kan uitoefenen.

Geen enkel bedrijf kan met zekerheid stellen dat haar ERP-pakket alles correct rapporteert. Naast de beperkingen inherent aan een ERP-pakket, is ook veel afhankelijk van de menselijke input.

Om de Administratie voor te zijn ontwikkelde Deloitte Fiduciaire de "VAT-scan". Deze tool detecteert niet enkel het risico op een potentiële btw-controle maar geeft eveneens een gedetailleerd overzicht van onregelmatigheden in de btw-boekhouding, zelfs op factuurniveau, en aandachtspunten die verder onderzoek vergen. Opportuniteiten en optimalisaties worden ook in kaart gebracht. De VAT-scan vormt de ideale tool om voorbereid te zijn op een btw-controle.



Luc Heylens,  
Deloitte Fiduciaire,  
Director btw

# Op zoek naar fiscale strategie in tijden van fiscale onzekerheid



Henk Hemelaere,  
Deloitte Fiduciaire,  
Partner Tax & Legal Services

## Begrotingstekorten leiden tot fiscale revolutie

De ondernemers voelen zich nogal selectief geïsoleerd omdat vooral structuren eigen aan ondernemerschap belastingverhogingen ondergaan: bedrijfswagens, pensioenvorming, onroerend goed in vennootschap, roerende voorheffing op hun rekeningen-courant en dividenden en existentiële vragen rond de managementvennootschap. Ook het tekort aan incentives in crisistijden gaf geen gevoel van erkenning voor het ondernemerschap.

Het nieuwe beleid benadrukt heel sterk de correcte toepassing van de fiscale wetten. In fiscale kringen valt te horen dat de keuze voor de wettelijke, maar minst belaste weg, niet zomaar meer aanvaard wordt door de inmiddels fameuze anti-misbruikbepaling.

## Vijf strategische keuzes om fiscale onzekerheid te lijf te gaan

### 1. Zorg voor vormelijke juistheid

Meer en meer belastingsupplementen bestaan uit verhoging en/of boetes wegens formele fouten. Licht uw interne processen door om te zien of alles loopt zoals u denkt en verifieer of alles nog conform de fiscale voorschriften is.

### 2. Documenteer

De nieuwe norm omtrent belastingontwijking

en –ontduiking, kenmerkt zich door een grote vorm van ongelof bij de belastingautoriteiten. Bewaren van bewijsstukken, documenteren van vergaderingen, verplaatsingen, uitgaven zijn de beste overtuigingselementen.

### 3. Win risico-advies in voor u begint

De nieuwe anti-misbruikbepaling laat de fiscale inspecteur toe bepaalde transacties of structuren te belasten alsof een andere, voor haar meer logische en meer belaste weg gevolgd werd. Deze aanpak laat heel wat interpretatie en subjectiviteit toe. Fiscaal advies zal niet meer bestaan uit de “zekere” bevestiging van alle fiscale kenmerken en gevolgen van een structuur of transactie. Fiscale planning zal meer een afwegen en vergelijken zijn van diverse scenario’s en de hiermee verbonden risico’s. Belastingplichtigen zullen de financiële gevolgen moeten inschatten van de mogelijke taxaties die de fiscale administratie kan weerhouden.

### 4. Durf verder optimaliseren

Gezien de fiscale druk van 28 % in de kmo’s en een maatschappelijke tax footprint waarbij per 100 euro omzet 20 euro gegenereerd wordt voor de overheid, is het optimaliseren van fiscale en sociale lasten een noodzaak vanuit internationaal concurrentie-oogpunt. Inhoudelijk is er onder Di Rupo I heel weinig wetgeving veranderd, behalve het klimaat van ontraden of afschrikken. Schrik is echter een slechte gids. De domeinen waarop tax savings kunnen gerealiseerd worden zijn talrijk. Op vlak van onroerende voorheffing bijvoorbeeld betalen heel wat kmo’s teveel heffing.

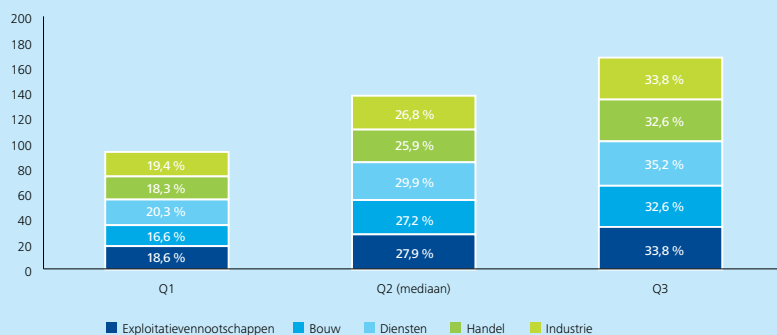
### 5. Zoek evenwicht tussen onderneming en privébelangen

Er is een duidelijke tendens waarbij de ultieme uitkeringen aan de ondernemer zwaarder belast worden. Ook vermogen beveiligen voor belasting bij successie, meerwaarden, ... wordt steeds moeilijker. Wacht dus niet te lang om aan uzelf als privépersoon te denken door vermogensuitkeringen, pensioenvorming, afsplitsen van (onroerend) vermogen van het bedrijfsrisico of een familiale opvolging zonder fiscale risico’s.

# Studie Deloitte Fiduciaire brengt fiscale druk in kaart

Dit voorjaar onderzocht Deloitte Fiduciaire meer dan 2600 exploitatiebedrijven om de belastingdruk bij de Belgische kmo in kaart te brengen. De studie had vooral betrekking op de winsten van kalenderjaar 2010 (boekjaren afgesloten tot en met 31.3.11). Als er al veel onzekerheid bestaat omtrent fiscaliteit, dan is er minstens nog een zekerheid overeind gebleven: de fiscale druk blijft hoog.

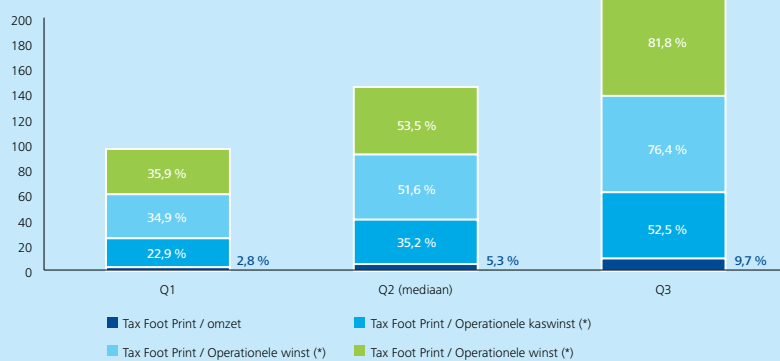
Doorsnee kmo betaalt 27,9% vennootschapsbelasting op boekhoudkundige winst



## Belastingdruk Belgische kmo bedraagt 28 %

Dit jaar was veel te doen rond het feit dat Belgische ondernemingen hun belastingdruk niet via allerlei aftrekken naar beneden konden halen, waaronder de notionele intrestaftrek. De studie van Deloitte Fiduciaire wees uit dat liefst 70 % van de kmo's na het crisisjaar 2009 terug winst boekten. En van die winstgevende kmo's betaalde twee derde effectief belastingen. De helft van de kmo's (Q2) betaalde 28 % belastingen of meer. Een vierde (Q3) van de kmo's betaalt zelfs het officieel nominaal tarief van 33,99 % of meer.

Overheid belast meer dan 50% van operationele winst weg



(\*) Na brutering met taksen opgenomen in de Tax Foot Print

## 50 % van de cash flow van een onderneming gaat naar de overheid

De tax footprint is de som van alle lasten die de onderneming betaalt aan de overheid. De werkgeversbijdragen op lonen (62 %) en de vennootschapsbelasting (28 %) maken 90 % van de afdrachten van een kmo uit. Het saldo bestaat uit bijvoorbeeld onroerende voorheffing, verkeersbelastingen, lokale taksen, ...

De helft van de kmo's (Q2) genereert per 100 euro omzet 5 euro of meer voor de overheden. Voor een vierde (Q3) van de ondernemingen loopt dit zelfs op tot bijna 10 % van de omzet.

Van de operationele cash flow (vermeerderd met de componenten van de tax footprint) gaat bij de helft van de ondernemingen minstens 35% naar de overheid. Bij een vierde (Q3) van de ondernemingen gaat zelfs meer dan de helft naar de overheid.

# De uitdaging van het nieuwe idee



**LayerWise werd als spin-off van de KU Leuven opgericht door Peter Mercelis en Jonas Van Vaerenbergh. Professor Jean-Pierre Kruth, die eerder mee aan de wieg van Materialise en Metris gestaan had, stimuleerde zijn beide doctoraatsstudenten in hun ondernemersschap. Dialoog sprak met Peter Mercelis, CEO van LayerWise.**

## Hoe zagen jullie als doctoraatsstudenten de business in jullie studie?

**Peter Mercelis:** Tijdens ons doctoraat kregen Johan en ik al regelmatig vragen vanuit de Vlaamse industrie om bepaalde componenten als prototype of als functioneel product te vervaardigen. Die vragen hebben ons doen beseffen dat er vraag was naar onze componenten en er dus een markt is voor dit soort Additive Manufacturing technologie.

## Wie of wat bracht jullie tot het ondernemen?

**Peter Mercelis:** Onze promotor, professor Kruth, steunde ons in het ondernemerschap. We kregen veel vrijheid tijdens ons doctoraat en konden grotendeels zelf de richting van ons onderzoek uitstippelen. De eerdere ervaring van professor Kruth met Materialise en Metris steunde ons geloof in de mogelijkheid om een bedrijf op te starten. We hadden veel initiatief getoond tijdens ons onderzoek, we hadden een richting bepaald, het vertrouwen groeide. Samen met de steun van KU Leuven, het Gemma Frisius fonds en de participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV) en een aantal privéaandeelhouders, werd LayerWise opgericht.

## Hoe is LayerWise van start gegaan?

**Peter Mercelis:** We mochten ons gelukkig prijzen dat we het goed bedoelde advies dat we bij de opstart meekregen, genegeerd hebben. Iedereen raadde ons aan te specialiseren, te focussen op één markt en daarin de beste te zijn. Wij vonden dat te risicovol.

Ons jaar van opstart, 2008, was een turbulent jaar. Als we toen een foute richting gekozen hadden, die van de automobielsector bijvoorbeeld, bestonden we op vandaag allicht niet meer. Daarom hebben we ons onmiddellijk op verschillende markten gericht. Uiteraard ga je je gaandeweg wel terug specialiseren op enkel kernmarkten, maar het is niet slecht om de keuze van deze markten even uit te stellen tot je de nodige ervaring hebt opgebouwd.

## Waar staat LayerWise vandaag?

**Peter Mercelis:** Nu zijn we vooral actief in industriële sectoren waar complexe metaalonderdelen worden gebruikt, zoals ICT, chemie, lucht- en ruimtevaart, enz. Onze componenten worden meestal gebruikt in complexe machines met een hoge toegevoegde waarde. Daarnaast hebben we medische en dentale applicaties ontwikkeld. Deze laatste worden nu in een aparte business unit, DentWise, vermarkt.

## Waarin onderscheidt LayerWise zich van haar concurrenten?

**Peter Mercelis:** Wij zijn niet alleen technologiegebruikers, maar ook technologie-ontwikkelaars. Onze concurrenten zijn aangewezen op apparatuur die beschikbaar is op de markt om hun producten te genereren. Wij spenderen zelf tijd, mankracht en geld aan onderzoek en ontwikkeling, wat ervoor zorgt dat we continu voorop lopen op datgene dat op de markt commercieel beschikbaar is.

## Wie bepaalt de richting van het onderzoek en de ontwikkeling?

**Peter Mercelis:** Innovatie is hier de natuurlijke gang van zaken. Het beleid en de media lijken innovatie soms te zien als iets dat moet gestimuleerd en gepromoot worden. Als je ingenieur bent, is innovatie



Peter Mercelis,  
LayerWise

## De goesting om continu nieuwe dingen te ontwikkelen, zit in de genen van een goede ingenieur

een natuurlijke drijfveer. Niemand werkt hier om binnen 5 jaar nog hetzelfde te doen. De goesting om continu nieuwe dingen te ontwikkelen zit volgens mij in de genen van een goede ingenieur.

### Innovatie is dus geen "nieuwe" tendens?

**Peter Mercelis:** Inderdaad, innovatie is eerder een attitude, iedereen kan innoveren. Mensen moeten ook niet gepenaliseerd worden als ze 'mislukken'. Van alle 10 ideeën zijn er misschien slechts 2 radicaal vernieuwend. Innovatie houdt dus steeds ook een risico in; het komt er op neer dit risico zo goed mogelijk in te schatten.

### Innovatie kost wel geld. Is er geen structuur nodig in de R&D uitgaven?

**Peter Mercelis:** Innovatieve cultuur impliceert ook dat er doelstellingen bepaald worden, een richting waarin we ons oriënteren. Innovatie kan niet in het wilde weg gebeuren. Maar als we niet innoveren, overleven we niet. Onze technologie en onze machines worden steeds performanter, groter, sneller, preciezer. Mochten we blijven teren op de zekerheid van wat ontwikkeld was, zouden we vandaag niet meer bestaan.

### Worden jonge ondernemers in het algemeen goed begeleid in de opstart van innovatieve bedrijven?

**Peter Mercelis:** Een bedrijf opstarten leer je niet op de schoolbanken of universiteit. Je krijgt soms een aantal vakken die je ermee in aanraking brengen zoals economie en recht, maar dat is niet in alle richtingen het geval. Natuurlijk denk je in het begin soms 'Waar zijn we mee bezig?', als je weer eens tot diep in de nacht keihard aan het doorwerken bent. Maar het contact met bedrijven tijdens onze doctoraatsstudie was belangrijk en gaf ons goesting.

### Ondernemen doe je niet alleen. Wie zijn jullie belangrijkste partners?

**Peter Mercelis:** Mensen met kennis is key. Deze mensen moet je hebben binnen je bedrijf en als op bepaalde vlakken kennis ontbreekt, moet je deze extern zoeken, maakt niet uit waar, of je moet deze kennis opbouwen.

We hebben ook een doctoraatsstudent bij ons in het kader van het IWT Baekelandprogramma. Dat is een mooi initiatief om aan wetenschappelijk onderzoek te doen binnen een bedrijfscontext. Het is ook belangrijk om een netwerk op te bouwen rond ondernemerschap. Initiatieven als Leuven Inc., dat beginnende en ervaren ondernemers samenbrengt en workshops organiseert rond verschillende topics, kan ik alleen maar toejuichen. Wij hebben er al vaak dankbaar gebruik van gemaakt.

### Wat zal het succes van LayerWise verzekeren?

**Peter Mercelis:** Verder groeien. Verschillende activiteiten zullen misschien hun eigen weg gaan, en dan is het logisch om ze in aparte business units onder te brengen. We moeten het tempo van innovatie kunnen volhouden. De voorsprong die we op vandaag hebben, moeten we ten aanzien van onze buitenlandse concurrenten blijven behouden, vandaar onze sterke focus op R&D. Gelukkig staan we in onze context, met een universiteit die aan de wereldtop staat op het vlak van Additive Manufacturing in een stad als Leuven, aan een belangrijke instroombron van jong talent. Daardoor blijven we het juiste personeel vinden en wordt onze groei niet vertraagd door een tekort aan intelligente krachten. We mogen fier zijn op onze universiteit en de realisaties die daaruit voortvloeien. Maar er is ook veel ondernemerschap nodig om al die intelligentie in business om te zetten.

# Azië navigeren van onzekerheden naar opportuniteiten

## **Sensy s.a.**

Sensy s.a. werd opgericht in 1985 en is gevestigd in Charleroi. Het bedrijf specialiseert zich in de productie van kracht- en weegopnemers, het belangrijkste onderdeel van elk weeg-, doseer- en veiligheidssysteem van kranen en rolbruggen. Het bedrijf ontwikkelt en fabriceert sensors, lastbegrenzers en koppelmeters van 1 kg tot 3.000 ton voor alle sectoren, van de medische en industriële sector tot de auto- en ruimtevaartsector. Het gaat om hightechproducten in een nichemarkt.

## **Niet importeren, maar exporteren**

Sensy exporteert al meer dan 20 jaar naar Azië, vooral naar China, waar het bedrijf bijna 10 % van zijn omzet (4.500.000 euro) realiseert. Dit verliep niet altijd even vlot, maar dankzij onder meer het innovatievermogen van het bedrijf, de interne organisatie, de flexibiliteit en de relaties die Serge Sendrowicz in China aanknoopte, kunnen we vandaag spreken van een succesverhaal.

## **Altijd een stap voor**

Sensy produceert cruciale componenten voor de kapitaalgoederen die China exporteert, componenten die het land niet kan produceren met dezelfde vereiste kwaliteit in termen van nauwkeurigheid en betrouwbaarheid. De know-how en de methodologie blijven in handen van Serge Sendrowicz en zijn team. De Chinezen mogen dan wel kopiëren, Sensy zal hen altijd een stap voor zijn.

## **Potentieel en risico afwegen**

Dankzij het ontwikkelingspotentieel (zowel intern als wat de export betreft) is China voor Sensy een aantrekkelijke markt, zelf al is en blijft het een uiterst moeilijke markt om aan te boren. Door de cultuur, de beperkte loyaliteit, de problemen met de taal en met de communicatie in het algemeen, de machtsverhouding (een bedrijf dat 100 keer groter is dan Sensy) en de keuze van een goede onderhandelingspartner hangt succes nauw samen met de risico's die een bedrijf bereid is te nemen in een land dat Serge Sendrowicz omschrijft als de 'Far West van de zakenwereld'.



Serge Sendrowicz,  
Sensy

### Chapellerie Herman

Ook Chappellerie Herman, gevestigd in de provincie Luxemburg en al bijna 140 jaar actief in de wereld van Headware, volgt de Aziatische markt van zeer dichtbij. Traditionele inkoopkanalen hebben ertoe geleid dat Chapellerie Herman een beroep doet op Aziatische fabrikanten in het algemeen en Chinese in het bijzonder. Maar ook andere landen als Nepal, India en Pakistan leveren producten zoals wollen mutsen en zijden hoofddoeken.

### Van importmarkt naar afzetmarkt

Maar een nieuwe trend begint zich af te tekenen: in plaats van een inkoopmarkt wordt de Aziatische markt steeds meer een afzetmarkt. "Dat zijn de voordelen van de globalisering", zegt Alexandre Herman.

Vandaag zien we dezelfde hoeden in New York, Parijs, Tokio en Shanghai.

### Japane vergrijzing

Chappellerie Herman, net terug van een economische missie in Japan onder leiding van ZKH Prins Filip, staat op het punt een distributieovereenkomst af te sluiten met een van de grootste spelers op de Japanse Headwaremarkt. De merknaam 'Herman' zal dus binnenkort prominent aanwezig zijn in de boetieks van Tokio, Osaka, Kioto en Kobe. Deze

markt vertegenwoordigt een enorm potentieel voor ons want het betreft een homogene markt van 150 miljoen inwoners en een vergrijzende bevolking met veel koopkracht, precies de doelgroep waar wij ons op richten.

### Made in Europe

Bovendien zijn Japanners dol op Europese producten. De Europese ontwerpers, en vooral de Belgische, worden daar enorm gewaardeerd. Dat geldt zeker voor China, waar we voor het einde van dit jaar onze eerste 'flagship store Herman' openen. Terwijl het in Europa nogal snel minachtend wordt bekeken ('Designed in Europe', maar... 'Made in China') is het op de Chinese markt juist een doorslaggevend argument met hefboomeffect (de trots om een Europees product te kopen wordt versterkt door de trots dat dit product in eigen land werd gemaakt). Deze eerste winkel zal dienen als een soort laboratorium, want er staan ook nog andere openingen op stapel in het kader van een joint-venture met een Chinese partner. Markten die gisteren nog ontoegankelijk leken liggen vandaag binnen handbereik van onze kmo's. Zo kunnen we ons positioneren op markten die zeker verschillen van onze binnenlandse markt, maar wel een enorm potentieel hebben.



Alexandre Herman,  
Chapellerie Herman

# Zekerheid na de



Patrick Dierick,  
Deloitte Fiduciaire,  
Partner Private Governance



Griet Ceenaeme,  
Deloitte Fiduciaire,  
Manager Private Governance

**Het pensioendebat heeft de afgelopen maanden veel stof doen opwaaien. Het wettelijk pensioen dreigt onbetaalbaar en dus onzeker te worden. Behoud van de huidige levensstandaard via pensioenvorming is dus onzeker. Hoe legt een ondernemer direct en indirect de nodige reserves aan voor de oude dag? Patrick Dierick en Griet Ceenaeme van Deloitte Fiduciaire Private Governance geven 5 adviezen.**

**Tip 1: Een mooie oude dag begint met inzicht vandaag**

**Griet Ceenaeme:** Nooit zijn zoveel mensen op pensioen gegaan als in 2011. En toch blijken weinig ondernemers actief bezig te zijn met het einde van hun loopbaan. Als ondernemer is men begaan met de cijfers binnen het bedrijf nu, de komende maanden, de komende jaren. Voor het privévermogen

heeft men minder plannen of inzicht. Weet een ondernemer wat hij waard zal zijn na al die jaren werken? Welke vorm zijn vermogen en inkomen zal hebben? Waar zijn of haar naasten aan toe zijn mocht de ondernemer iets overkomen? Vaak beperkt het inzicht in het privévermogen zich tot het opvolgen van het rendement en de waarde van de beleggingsportefeuille op vandaag. En dat terwijl men voor het bedrijf wel al die inspanningen doet: een jaarrekening opmaken, investeringsbeslissingen nemen, activa verkopen, risico's inschatten, etc.

**Tip 2: Reken niet enkel op de waarde van het bedrijf**

**Patrick Dierick:** Voor veel ondernemers zijn de aandelen van het bedrijf de belangrijkste



# beroeps carrière



componenten van hun vermogen en gaan ze ervan uit dat die waarde zich zal bestendigen tot aan hun pensioenleeftijd. De verkoop van de aandelen zal voor de nodige middelen zorgen, samen met een pensioen. Maar zal het bedrijf wel verkoopbaar zijn over tien jaar? Zal de onderneming nog waarde hebben over tien jaar? Zullen de diensten of producten nog in de markt liggen? Zijn er in de vorige decennia niet hele sectoren verloren gegaan? Wat als men verkoper is op het einde van zo'n cyclus?

Tijdens de carrière het bedrijf krap zetten door zichzelf middelen uit te keren, is ook een vorm van verantwoord ondernemen. Durven afzien van een bijkomend project of financiering, die keuze kan terecht zijn als men op zijn vijftigste nog persoonlijke waarborgen moet verstrekken. Zeker in het steeds moeilijker financieel landschap kan men niet altijd meer voldoen aan de bancaire eisen. Minder snel en gecontroleerder groeien, andere financieringsvormen of nieuwe aandeelhouders toelaten, het kunnen op termijn de juiste keuzes zijn.

### Tip 3: Werk stap per stap aan de structuur vereist bij pensionering

**Griet Ceenaeme:** Eenmaal het inzicht is verworven rond de toekomstige inkomsten en vermogens bij pensionering, kan naar een structuur gewerkt worden die inkomens en vermogen structureren. Onroerend goed afsplitsen of niet? Intellectuele eigendomsrechten onderbrengen in een aparte vennootschap? Een holdingstructuur opzetten? De ondernemingsstructuur proactief aanpassen met het oog op een gehele of gedeeltelijke verkoop of familiale regeling, of toch voorrang geven aan de meest evidente operationele bedrijfsstructuur?

Een ondernemingsstructuur aanpassen aan de wensen van de ondernemer vergt tijd. Bovendien is een bedrijfseconomische motivering meer dan ooit noodzakelijk om de wijzigingen fiscaalvriendelijk door te voeren. Snel-snel reorganiseren vlak voor het moment van pensionering of van verkoop van het bedrijf is zeker en vast geen goede keuze meer.

### Tip 4: Breng alle aspecten van vermogen en inkomen in kaart

**Patrick Dierick:** Dat men niet precies meer weet waar men aan toe is en zal zijn, zorgt voor onzekerheid. De Deloitte Fiduciaire Private Value Map is een uitstekend middel om die gemoedsrust terug te brengen bij de ondernemer en zijn naasten, op basis van een eenvoudige ondernemersregel: meten is weten. Het concept is vrij eenvoudig: creëer een centrale familiale databank waarin alle gegevens van de personen, structuren, vermogensbestanddelen, inkomens en opgebouwde rechten worden gebundeld. Breng op basis van deze inventaris de risico's inzake waardebehoud in kaart. Deze risico's kunnen in de familiale sfeer liggen (wat gebeurt er bij scheiding, huwelijk, overlijden, wat is de rol van de schoonkinderen,...) maar ook in de economische sfeer (hoeveel aandelen heb ik, welke waarde hebben ze, welke borgstellingen ben ik aangegaan, waar en hoeveel pensioenreserves heb ik al). De inkomstensimulator bij de Private Value Map zorgt ervoor dat de ondernemer ook zicht krijgt op de financiële stromen van zijn privévermogen, nu en in de toekomst.

### Tip 5: Hou vol, inventariseer en beslis jaarlijks

**Patrick Dierick:** Net zoals de jaarrekening voor het bedrijf, bepaalt een jaarlijkse update van de Private Value Map welke verdere acties nodig zijn: waar kunnen we onze risico's verminderen, wanneer en hoe kunnen we nu al schenken, welk vermogen investeer ik nu om later periodieke inkomsten te hebben, hoe moet het bedrijf gestructureerd worden om rekening te houden met verkoop of familiale opvolging. Zo evolueert de familie naar de Private Value Map die ze voor ogen heeft bij pensionering van de bedrijfsleider. Als u jaarlijks met uw bankier de beleggingsportefeuille overloopt, waarom neemt u niet jaarlijks eens de tijd om uw Private Value Map te herevalueren? Deze beslissingen hebt u zelf in de hand, de evoluties op de financiële markten moet u meestal "ondergaan".

Eindeloopbaanplanning is zoveel meer dan het opvolgen van beleggingen of het storten van premies voor extra legale pensioenen.

# SOS Kinderdorpen

320 Deloitte Fiduciaire collega's namen op 31 mei deel aan de actie 'SOS Kinderdorpen'. Door die dag één uur langer te werken, hebben ze de som van 22.500 euro aan SOS Kinderdorpen kunnen schenken. Dankzij deze actie kan een klas van 16 Rwandese kinderen gedurende 6 jaar lang een ganse schoolopleiding volgen.

[www.sos-kinderdorpen.be](http://www.sos-kinderdorpen.be)



## Opening nieuw Deloitte kantoor in Leuven



Het nieuwe Deloitte kantoor bevindt zich aan de 'Kop van Kessel-Lo' (Martelarenlaan 38, Kessel-Lo), vlak bij het station van Leuven, hetgeen qua mobiliteit een aanzienlijk voordeel biedt voor de klanten en werknemers die met de trein komen.

Met de aanwezigheid van een Deloitte kantoor in Leuven, zijn we dichtbij de vele Leuvense hoogtechnologische en innovatieve bedrijven, spin-offs van de KU Leuven, en de kmo's in de Brabantse regio. Jaarlijks rekruteert Deloitte 300 nieuwe werknemers, waarvan een groot deel afgestudeerden van de KU Leuven. Ons nieuwe kantoor is een uitstekende ontmoetingsplaats voor studenten op zoek naar een uitdagende job.

# Deloitte gaat voor verdere groei op de Belgische markt met de integratie van

## Integrated Consultancy Services (ICS)

Deloitte heeft het Brusselse taks- en accountancykantoor ICS geïntegreerd. De integratie versterkt de aanwezigheid van Deloitte op de Belgische kmo-markt, in het bijzonder in de Brusselse regio.

ICS realiseert een jaarlijkse omzet van meer dan 4 miljoen euro en begeleidt meer dan 500 ondernemers in hun accountancy en fiscaal-juridische activiteiten. Naast Brussel heeft ICS ook een vestiging in Brugge. De ICS werknemers die daar momenteel aan de slag zijn, zullen op korte termijn aan de slag gaan in het Deloitte Fiduciaire kantoor te Brugge.

Het kantoor in Jette wordt geleid door vennoot Pascal Demilecamps.

Pascal Demilecamps: *"Deloitte heeft een sterke interne organisatie en een duidelijke visie op talent en training die onze werknemers ten goede zal komen, en verdere kansen zal bieden om onze business verder uit te breiden."*

## Equidex

Equidex biedt accountancy- en fiscaal en juridisch advies aan kmo's die zich hoofdzakelijk in Luik en omgeving bevinden. Daarnaast verleent Equidex gespecialiseerde diensten in financieel management aan kmo's in de volledige Waalse regio. Equidex vennoot Vincent Trévisan, zal vanaf 1 juni 2012 het kantoor van Deloitte Fiduciaire in Luik vervoegen en leiden: *"De beslissing om aan te sluiten bij Deloitte Fiduciaire is gebaseerd op het marktleiderschap van Deloitte, op haar multidisciplinaire competenties en op het feit dat we dezelfde visie delen: een dynamische steun te kunnen bieden aan kmo's."*

De integratie van zowel ICS als Equidex betekent een strategische mijlpaal voor Deloitte Fiduciaire. De sterk uitgebouwde netwerken van ICS en Equidex in respectievelijk het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en Luik zal onze marktpositie aanzienlijk versterken, niet alleen in Franstalig België maar op de gehele Belgische markt. Op dit moment zijn er bij Deloitte Fiduciaire 80 werknemers die kmo's in de Franstalige regio (Charleroi, Jette, Luik) begeleiden en adviseren, wat onze positie als marktleider onderstreept.

## Deloitte Fiduciaire Classic



Op zaterdag 9 juni vond de Deloitte Fiduciaire Classic plaats, een uitdagende tocht van Nieuwpoort naar Roubaix via Ieper. Tegen een stevig tempo en onder deskundige begeleiding fietsten 80 ondernemers enkele bekende hellingen zoals de Rodeberg en de Katsberg op. De rit werd afgesloten op de kasseistroken van Parijs-Roubaix en in het bekende velodrome van Roubaix.



# Deloitte Fiduciaire Entrepreneurship Challenge 2012

Het team Rolinx van UHasselt won de finale van de Deloitte Fiduciaire Entrepreneurship Challenge 2012. Deze business game, waaraan 20 studententeams uit heel België deelnamen, stimuleert de studenten om een virtueel bedrijf op te zetten en online te managen. Dit geeft hen de kans om hun theoretische kennis om te zetten in een interessante praktijkervaring. Het winnende team mag alvast uitkijken naar een beloftevolle reis richting New York!  
Proficiat!

Studenten met een neus voor entrepreneurship kunnen begin volgend jaar hun kans wagen bij de volgende editie!



Meer foto's op:

[facebook.deloitte-fiduciaire.be](https://www.facebook.com/deloitte-fiduciaire.be)



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 195,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

