

DE JUISTE MAN OP DE JUISTE PLAATS

PWC EN HANDSON & PARTNERS

Krachten bundelen

FOCUS OP DE KERN

Ook bij finance

SPARRING PARTNER VOOR DE ONDERNEMER

Toetssteen in het hart van de business

TRANSFER PRICING

*Tasten ze de grenzen
van uw boekhouding af?*



*When rethinking your
business model, would you
rather be given directions?*

*Or have someone
who also guides you
throughout the journey?*

You want to fulfil your goals. We want to help you get there. We'll listen to what you're looking to achieve, so that together we can figure out the best path to take. We'll build the right team that will be by your side from Strategy through Execution, helping you steer around pitfalls and cliffs, safely through the passes. We'll be your companions all the way.



pwc

www.pwc.be
Serving clients from Strategy through Execution

PWC EN HANDSON & PARTNERS BUNDELEN KRACHTEN

PwC investeert in de Belgische markt. Vorige zomer maakte het bedrijf de overname van Handson & Partners bekend. Daarmee haalde PwC in één klap een pak diepgaande expertise rond fiscale compliance en boekhoudkundige diensten in huis. De krachtenbundeling zorgt voor een win-winsituatie. De klanten van Handson & Partners krijgen toegang tot de brede expertise van PwC. Tegelijk verlaagt Handson & Partners voor PwC de drempel om de kmo-markt aan te spreken.



Philippe Vyncke

PHILIPPE VYNCKE (PWC) EN PETER VAN ROOY
(HANDSON & PARTNERS):

“Een professionele ondersteuning van finance is onmisbaar. Als finance in je bedrijf niet perfect in orde is, dan kan dat je hele business kapot maken.”

PwC staat in de markt bekend als een dienstverlener met een heel breed serviceportfolio en is in de praktijk vaak gelinkt aan grote, internationale bedrijven. “We zijn er echter van overtuigd dat een belangrijk deel van de groei van de economie afkomstig is van de dynamiek van familiebedrijven en starters”, zegt Philippe Vyncke, National Market Leader bij PwC België. “We stellen ons internationale net-

werk niet alleen ter beschikking van grote ondernemingen, maar ook van de typisch Belgische kmo.” PwC België zet duidelijk in op die visie. Zo opende het bedrijf lokale kantoren in Hasselt en Charleroi. De overname van Handson & Partners past binnen de strategie om dichterbij de Belgische klanten te staan, met het juiste dienstenportfolio. “We begrijpen heel goed wat de noden van de Belgische familiebedrijven en starters zijn”, stelt Philippe Vyncke, “maar we slaagden er in het verleden niet altijd in die ondernemers op de juiste manier te bedienen.” Daar komt door de integratie van Handson & Partners verandering in. “Het gaat om synergie”, zegt Peter Van Rooy, Managing Partner bij Handson & Partners. “Belgische kmo’s die met ons in zee gaan, hebben in de eerste plaats nood aan de dienstverlening van een competente fiduciaire. Maar even goed zijn het bedrijven met ambitie: met vragen rond financiering, internationale expansie en andere domeinen die niet meteen tot het werkterrein van een fiduciaire behoren.” Dankzij de integratie van Handson & Partners binnen PwC hebben die ondernemers nu toegang tot de brede expertise van PwC, ook voor de vraagstukken waarvoor ze bij de fiduciaire in eerste instantie niet terecht konden.

Diensten met toegevoegde waarde

Handson & Partners ging in 2002 van start en groeide op korte tijd uit tot een kantoor met ongeveer honderd medewerkers. Het bedrijf bouwde zijn dienstenportfolio op in twee belangrijke domeinen: een breed scala van personeelsdiensten, via medewerkers met een boekhoudkundige en financiële achtergrond, en een lokaal boekhoudkantoor. "Het uitgangspunt van Handson & Partners was altijd dat van een kantoor met twee sporen", verduidelijkt Peter Van Rooy. "Enerzijds bieden we de klassieke diensten van een fiduciaire: boekhouding, advies rond financieel beheer, fiscaliteit, jaarrekening, enzovoort. Anderzijds hebben we expertise ontwikkeld rond de uitvoering van projecten, ook bij grotere bedrijven." De drijfveer is daarbij stevast dezelfde. Handson & Partners werkt met ondernemingen die finance niet als een kostenpost beschouwen, maar als een tool om een toegevoegde waarde te genereren. "De activiteiten van Handson & Partners zijn volledig complementair aan het dienstenaanbod van PwC", zegt Philippe Vyncke. "Handson & Partners vult een belangrijk deel van de behoeften van de Belgische kmo in. Maar even goed kan een bedrijf nood hebben aan een flexibele, competente en betaalbare partner om tijdelijke ondersteuning te bieden." De reden hiervoor is doorgaans een te grote werklast of een acute nood aan specifieke expertise bij het bestaande finance team, bijvoorbeeld binnen een speciaal project, of als gevolg van de tijdelijke afwezigheid van medewerkers. Op zo'n moment biedt Handson & Partners een antwoord. De verwachting is daarbij dat de link van Handson & Partners met PwC bovendien de drempel verlaagt en daardoor ook bedrijven zal aantrekken die voorheen mogelijk niet meteen de stap naar PwC hadden gezet.

Dicht bij de klant

"We zijn erg blij dat we de krachten kunnen bundelen met PwC, vooral omdat we dezelfde waarden delen", zegt Peter Van Rooy. "Bij Handson & Partners hebben we altijd gesteld dat een heel korte afstand tot onze klanten en medewerkers een belangrijke voorwaarde is voor succes." Handson & Partners bouwt vertrouwen op door professionele diensten te leveren die afgestemd zijn op de specifieke behoeften van de klanten, van praktisch advies tot een brede waaier aan boekhoudkundige en controlediensten. De kracht van die aanpak schuilt in de flexibiliteit van het bedrijf. Peter Van Rooy: "Of het nu gaat om een langdurige samenwerking of kortstondige ondersteuning, een klein of een groot team: in alle gevallen ligt de focus op de verbetering van de prestaties van onze klanten en de ondersteuning van hun groei." Nu Handson & Partners tot het PwC-netwerk behoort, creëert dat nieuwe opportuniteiten, net omdat de klanten van het bedrijf toegang krijgen tot kennis en diensten die voorheen niet – of in mindere mate – beschikbaar waren. "De integratie van Handson & Partners in het PwC-netwerk sluit volledig aan bij onze groeistrategie", zegt Philippe Vyncke. "Handson & Partners is een sterk merk met een brede geografische spreiding, inhoudelijk complementair aan onze bestaande activiteiten. PwC focust zich op een compleet aanbod van diensten, van strategie tot uitvoering." De overname van Handson & Partners past perfect in dat kader. PwC versterkt zijn groei in de Belgische nationale markt via de fiduciaire activiteiten van Handson & Partners. Om de waarde van het merk voluit te benutten, blijft niet enkel de naam Handson & Partners, maar ook het operationeel management volledig behouden. Philippe Vyncke: "Het bedrijf heeft een uitstekende reputatie

rond de ondersteuning van ondernemers en kmo's. En zoals gezegd: we zijn ervan overtuigd dat de toekomstige groei van de Belgische economie zich niet daar bevindt – bij de ondernemers en kmo's." Daarnaast krijgt Handson & Partners in de sector alom respect voor de manier waarop het bedrijf de ontwikkeling van zijn medewerkers stimuleert. Ook dat blijft een speerpunt binnen de gezamenlijke aanpak van PwC en Handson & Partners. De nadruk ligt op groei, met ook op korte termijn de verdere aanwerving van nieuwe experts. Handson & Partners plant dit jaar vijftig medewerkers aan te werven.

Professionele finance

Dat PwC en Handson & Partners de krachten bundelen, leidt zo tot een win-winsituatie, niet alleen voor de twee betrokken bedrijven, maar ook voor de klanten. Het serviceportfolio neemt toe in omvang. Zowel PwC als Handson & Partners bieden een one-stop-shop voor alle facetten van wat met de financiële operaties, het financiële beheer en de financiële strategie van een onderneming te maken heeft, van alle recurrente activiteiten tot de implementatie en ondersteuning van specifiek projecten. "In principe staan we open voor iedereen", zegt Peter Van Rooy. "Het is moeilijk om ons doelpubliek te omschrijven aan de hand van omzet of aantal medewerkers." De klanten van Handson & Partners zijn immers zowel start-ups als bedrijven

De integratie van PwC en Handson & Partners werkt in twee richtingen: PwC krijgt toegang tot de kmo-markt, klanten van Handson & Partners genieten van een veel breder servicesportfolio.

met vijfduizend medewerkers – en alles daar tussenin. “Eigenlijk gaat het vooral om de ingesteldheid van de ondernemer. We bedienen klanten met een heel uiteenlopende achtergrond. Toch hebben ze één gemeenschappelijk kenmerk. Ze begrijpen dat finance er niet is om de business te ontwikkelen, maar dat je van het omgekeerde principe uit moet gaan. Als finance in je bedrijf niet perfect in orde is, dan kan dat je hele business kapot maken.”

Ook voor managementvennootschappen biedt Handson & Partners de nodige diensten, inclusief analyse en advies rond onder meer fiscaliteit, sociale wetgeving en patrimoniumbeheer. “Via ons advies aan managementvennootschappen bereiken we zo ook onder meer de CEO en CFO van een onderneming”, vertelt Peter Van Rooy. “Door hun drukke job komen zij er vaak niet toe om stil te staan bij het traject dat ze met de managementvennootschap willen uitstippelen. Ook dat is een extra service die we op dat moment verlenen: ervoor zorgen dat ook al die zaken professioneel ondersteund zijn.” Een vergelijkbaar uitgangspunt is terug te vinden bij start-ups. “Als beginnende ondernemer ontsnap je niet aan een aantal verplichtingen, onder meer op het vlak van boekhouding en fiscaliteit”, zegt Philippe Vyncke. “Maar uiteraard zijn dat niet de dingen waar een starter het eerst in investeert, dat spreekt nogal voor zich.”

Begeleiding in elke fase

Het is op zo'n moment dat een starter op de fiduciaire diensten van Handson & Partners kan rekenen. Door de integratie van het bedrijf binnen PwC, blijft Handson & Partners echter ook het aanspreekpunt voor de vraagstukken die verderop in het groeitraject van een startende onderneming opduiken. Philippe Vyncke: “Een onderneming die groeit en

bloeit zal zich op een bepaald moment afvragen of het nuttig is om de financiële functie intern te ontwikkelen.” In een latere fase kan het bedrijf er misschien voor kiezen een deel van die functie opnieuw uit te besteden, enzovoort. “Dat is net waar we bij PwC en Handson & Part-

ners voor staan”, besluit Peter Van Rooy. “We begeleiden de klanten doorheen alle fasen van hun traject. We richten ons met advies op dat wat de klanten willen. In die optiek stellen we ons op als echte probleemoplossers, die meedenken met de klanten.” ◀

Peter Van Rooy



FOCUS OP DE KERN, OOK BIJ FINANCE

Het is een duidelijke tendens: bedrijven concentreren zich op hun kernactiviteiten. En neen, finance hoort daar niet altijd bij. Tegelijk is een professionele ondersteuning van finance onmisbaar voor de gezonde werking en groei van een onderneming. Dienstverlening en advies van een professionele financepartner maken daar het verschil.

De kerntaken van een onderneming liggen doorgaans voor de hand. Het gaat om produceren, verkopen, projecten binnenhalen, dat soort dingen. Tegelijk is een professionele aanpak van finance een belangrijke voorwaarde om die kernactiviteiten succesvol uit te bouwen. Van puur operationele taken tot strategisch plannen, finance zit er altijd wel ergens tussen. “We merken almaar duidelijker dat een doorsnee Belgische kmo die financiële taken liever niet zelf onder haar hoede neemt”, zegt Philippe Vyncke, National Market Leader bij PwC België. “De focus verschuift meer en meer naar de kernactiviteiten van de onderneming. Maar tegelijk wil het bedrijf wel een helder zicht op wat er rond finance allemaal gebeurt – liefst in real time. En dan gaat het niet alleen om de meest praktische info – zoals de stand van de bedrijfsrekeningen – maar ook om inzicht in de werking van de onderneming: hoe evolueren de bestellingen, de productie, de voorraden, enzovoort.”

Vinger aan de pols

Geen enkele onderneming ontsnapt aan de klassieke, recurrente boekhoudkundige taken. Alleen is het niet daar dat finance vandaag het verschil maakt. Automatisering vormt er een belangrijke hefboom. Het zorgt ervoor dat de traditionele accountant op termijn wellicht verdwijnt. Het betekent echter niet dat

“Finance is en blijft een people business. Vertrouwen is het belangrijkste ingrediënt.”

de druk op finance daardoor afneemt, in tegendeel. “Nog niet zo heel lang geleden stond een onderneming hooguit één keer per kwartaal stil bij de cijfers”, zegt Philippe Vyncke, “om de eenvoudige reden dat de informatie niet sneller beschikbaar was.” Het zorgde er in de praktijk voor dat een bedrijf daardoor noodgedwongen achter de feiten aan moest hollen. Vandaag heeft finance de vinger wel aan de pols. Informatie moet in real time beschikbaar zijn, waardoor de onderneming heel snel op de realiteit kan inspelen. Tegelijk is het een evolutie die bij finance voor meer druk zorgt. Het verzamelen en analyseren van de cijfers, om ze daarna als bruikbare, beslissingsondersteunende informatie te presenteren, gebeurt uiteraard niet vanzelf. Dat is precies de tweespalt die zich in de markt manifesteert: bedrijven willen maar al te graag dat soort informatie beschikbaar hebben, maar ze zijn almaar minder bereid daar ook zelf in te investeren. Bondig gesteld: de kmo investeert liever in haar kernactiviteiten, dan in finance. En dat is uiteraard precies waar externe dienstverleners als PwC en Handson & Partners op de radar

verschijnen. “Daar ligt inderdaad de link met onze dienstverlening”, zegt Peter Van Rooy, Managing Partner bij Handson & Partners. “Wij ontzorgen onze klanten, nemen hen die opdrachten uit handen en zorgen achter de schermen voor zo veel mogelijk automatisering.” Het is een aspect dat heel duidelijk naar voren komt in projecten waarvoor klanten bij Handson & Partners aankloppen. “Vaak komt het erop neer dat we met onze dienstverlening en medewerkers de druk bij het finance team van de klant wat verlichten”, zegt Peter Van Rooy. “Op dat moment komt er tijd vrij die dat team gebruikt om zich op die projecten te focussen – projecten die uiteindelijk voor de toegevoegde waarde van finance zorgen.”

Toegang tot expertise

Eén en ander heeft met maturiteit te maken. “Een grote onderneming is per definitie eigenlijk al succesvol”, zegt Philippe Vyncke, “anders was die groei er nooit gekomen. Omgekeerd kun je ook stellen dat een kleine onderneming mogelijk nooit grote groei heeft gekend omdat er onvoldoende financiële mogelijkheden waren.” In ieder geval bestaat bij grote ondernemingen het inzicht dat cash de groei van het bedrijf financiert. “Grote bedrijven hebben dat ook vaak beter onder controle”, vervolgt Philippe Vyncke, “niet alleen omdat ze de business beter



Peter Van Rooy en Philippe Vyncke

kennen, maar doorgaans ook omdat ze iemand in huis hebben die het bedrijf door en door kent – en die er vanuit dat perspectief in slaagt finance correct te beheren.” Geld verdienen kan iedereen, zegt de boutade, maar rijk worden niet... “Cash is niet hetzelfde als winst”, zegt Peter Van Rooy. “Dat inzicht moet er zijn, van bij het prille begin. Net daar kan een goede medewerker voor finance mee het verschil maken.” Alleen gaat het in de praktijk om profielen die in de markt niet bepaald makkelijk te vinden zijn. PwC en Handson & Partners zorgen ook op dat vlak voor een oplossing, omdat ze hun klanten makkelijk toegang bieden tot alle benodigde expertise.

Tegelijk is er het besef dat finance niet alleen om centen, maar ook om mensen draait: mensen van wie de motivatie, interesse en expertise doorheen de tijd evolueren. Peter Van Rooy: “Finance is en blijft een people business. Vertrouwen is het belangrijkste ingrediënt. Waarom kiest een bedrijf voor een bepaalde accountant of een financieel expert? Omdat hij er vertrouwen in heeft.” Dat is het verhaal achter de co-brandingstrategie van PwC en Handson & Partners. Ook na de overname door PwC blijft Handson & Partners zijn eigen koers varen, met

behoud van de merknaam en het operationeel management. Dat is belangrijk, omdat Handson & Partners garant staat voor de vertrouwensrelatie die het bedrijf doorheen de jaren met zijn klanten heeft opgebouwd. Handson & Partners stelt zich daarbij enigszins atypisch op. De natuurlijke reflex van de traditionele boekhouder bestaat erin een klant zo lang mogelijk aan zich te binden. Maar wat als die klant evolueert en uiteindelijk behoeften heeft die de accountant niet kan invullen? Peter Van Rooy: “Wij hebben met Handson & Partners nooit vanuit die optiek gedacht. We focussen altijd op wat we net wel kunnen bieden. Maar via de link met PwC fungeren we voor onze klanten even goed als uniek aanspreekpunt voor een heel brede waaier aan expertise.”

Zicht op de toekomst

De professionalisering van finance manifesteert zich op diverse vlakken. Het gaat onder meer om de nood aan meer inzicht op lange termijn. Philippe Vyncke: “Budgettering is voor veel bedrijven een moeilijk vraagstuk. In de praktijk slagen de meeste kmo's er niet in om daar tijd voor uit te trekken. De managers hebben het de klok rond te druk. En hetzelfde geldt bij uitbreiding voor de

Een externe dienstverlener als PwC of Handson & Partners fungeert als een sparring partner voor finance. Net zoals je naar de dokter gaat voor een preventief onderzoek, doet ook een onderneming er goed aan regelmatig haar financiële gezondheid preventief te laten checken.

interne boekhouder.” De werkdruk van de operationele activiteiten laat doorgegaan niet veel ruimte voor strategische denkoefeningen. “Nochtans is het heel belangrijk om te weten hoe de financiële toekomst van de onderneming eruitziet”, zegt Peter Van Rooy. “Dat is onder meer waar we met Handson & Partners de ondersteunende expertise voor leveren: wat zijn de KPI's, hoe stel je ze op, hoe meet je ze, hoe interpreteer je de resultaten, hoe koppel je die terug naar de business, enzovoort.” Het is uit dat soort analyse dat heel concrete beleidsbeslissingen volgen: over de domeinen waarin de onderneming zal investeren, over het aantal medewerkers dat ze daarvoor zal aanwerven, en zo meer. Philippe Vyncke: “Het is duidelijk dat de gemiddelde kmo bij de implementatie van dat soort oefeningen wel wat extra ondersteuning kan gebruiken.”

“De zoektocht naar financiering is een ander concreet vraagstuk waarmee bedrijven bij ons komen aankloppen”, zegt Peter Van Rooy. “De banken zijn niet altijd geneigd om een kmo zomaar te ondersteunen, terwijl de onderneming het kapitaal vaak broodnodig heeft om verder te kunnen groeien. Ook hierin kan goede begeleiding het verschil maken. Met een gerichte aanpak en structuur op het vlak van finance – gekoppeld aan een goed doordacht financieringsdossier – reiken we mee de bouwstenen aan waarmee de onderneming op lange termijn verder kan werken.” Zonder de juiste begeleiding slaagt een kmo er niet altijd in een vergelijkbaar resultaat neer te zetten. “We zien dat ook vaak in de context van fusies en acquisities”, zegt Philippe Vyncke. “Wat is een onderneming waard? Hoe is het gesteld met de financiële gezondheid van het bedrijf? Wanneer is het juiste moment om te kopen of te verkopen, en tegen welke voorwaarden?” De objectieve blik van

een onafhankelijke specialist werkt in die context vaak heel verhelderend.

Regelmatige check-up

Een externe dienstverlener zoals PwC of Handson & Partners fungeert op zo'n moment als een sparring partner voor finance. Peter Van Rooy: "We gaan mee met een klant om een kijkje te nemen bij een onderneming die hij mogelijk wil overnemen. Is die boekhouding wel in orde? Ook daar moeten we dan betrouwbare informatie over kunnen geven." En net zoals je naar de dokter gaat voor een preventief onderzoek, doet ook een onderneming er goed aan regelmatig haar financiële gezondheid preventief te laten checken. Om op langere termijn problemen te voorkomen, is het noodzakelijk om een planning te maken, een budget op te stellen, enzovoort. Peter Van Rooy: "De dokter zal je misschien adviseren om wat aan sport te doen, en zo mogelijke problemen te vermijden. Wij geven vergelijkbaar advies, maar dan op het vlak van finance."

De menselijke factor

Vandaag is er over het algemeen meer transparantie dan vroeger. Het is voor een onderneming makkelijker om de vergelijking met de concurrenten te maken. Tegelijk staan ook de marges onder druk. Philippe Vyncke: "Het betekent dat je er met je planning en budgettering best niet te veel naast zit. Gezond financieel management is een absolute vereiste om in het huidige ondernemingsklimaat te blijven meedraaien." Tegelijk zeggen de cijfers niet alles. "Als ondernemer mag je ook het buikgevoel niet helemaal uitschakelen", vindt Peter Van Rooy. "De cijfers alleen vertellen niet altijd het hele verhaal. Maar hetzelfde geldt voor het buikgevoel. Het komt erop aan het juiste evenwicht te vinden. En ja, je kunt in finance heel veel automatiseren. Maar toch mag je het menselijke aspect nooit helemaal uitschakelen." ◀

SPARRING PARTNER VOOR DE ONDERNEMER

Een adviseur beantwoordt naar best vermogen de vragen van klanten. Een goede adviseur doet net iets meer. Hij wacht de vragen niet af, maar anticipeert. Meer nog, hij draait de rollen om. Zo gebeurt het dat Handson & Partners aan de klant vraagt welke volgende stappen hij met zijn bedrijf wil nemen. Een toetssteen in het hart van de business, dat is de rol die Handson & Partners speelt bij onder meer autobedrijf Deckx-Team en voedingspecialist Peeters-Govers.

Autobedrijf Deckx-Team uit Turnhout is een familieonderneming met een historiek van bijna zeventig jaar. Het bedrijf is concessiehouder voor Audi, Volkswagen en Seat. Deckx-Team telt 36 medewerkers en realiseert een omzet van 26 miljoen euro. Eric Baumers stapte in de jaren 90 vanuit de financiële sector naar Deckx-Team over. Echtgenote Eva verzorgt samen met een extra medewerker de financiële administratie van het bedrijf. Handson & Partners heeft bij Deckx-Team in de eerste plaats een adviserende rol.

Eric Baumers, zaakvoerder van Autobedrijf Deckx-Team: "Schaalvergroting is een duidelijke tendens in onze sector. Maar uiteraard komen daar ingrijpende beslissingen bij kijken, die je niet zomaar neemt. We engageren Handson & Partners daarbij in de rol van sparring partner. We toetsen onze ideeën af aan de expertise van het bedrijf." De geschiedenis van Peeters-Govers gaat terug tot 1942. Het bedrijf startte in de tuinbouw, maar vormde zich om tot een groothandelaar in groenten en fruit. Later kwam daar een netwerk van eigen supermarkten bij, met vestigingen

in Gierle, Turnhout, Beerse, Berchem, Antwerpen en Deurne. Via verdere acquisities houdt het bedrijf zijn groeitraject aan, vandaag onder impuls van Jan en Wim Peeters, kleinkinderen van de oprichters. Het meest recente wapenfeit is de samenwerking met Albert Heijn, met Peeters-Govers als franchisenemer. Opvallend: het bedrijf is het enige in België en Nederland dat zijn winkels onder co-branding voert.

Jan Peeters, zaakvoerder van Peeters-Govers: "We zijn ambitieuze ondernemers. De komende vijf jaar willen we groeien van een bedrijf met 40 miljoen euro omzet en 275 medewerkers, tot een onderneming die in heel Vlaanderen actief is, met 120 miljoen omzet en 500 medewerkers.

ERIC BAUMERS, ZAAKVOERDER VAN
AUTOBEDRIJF DECKX-TEAM:

"We plaatsen Handson & Partners in de rol van klankbord. Dankzij het geleverde advies kunnen we degelijk onderbouwde beslissingen nemen."

Dat vraagt grote investeringen en aanpassingen aan processen en structuren. Om meer inzicht te krijgen in de impact van bepaalde beslissingen – en de risico's die ermee samengaan – doen we een beroep op de diensten van Handson & Partners.”

Geert Schellekens, partner bij Handson & Partners: “Deckx-Team en Peeters-Govers zijn goede voorbeelden van hoe we onze relatie met klanten uitbouwen. Eric en Jan zijn allebei financieel onderlegd. Ze weten heel goed waarover ze praten. Het betekent dat ze ons uitdagen met moeilijke vraagstukken. Zo ontstaat een mooie wisselwerking. Dat is uiteindelijk ons doel: ook wanneer we op een hoger niveau het gesprek aangaan – wat hier duidelijk het geval is – willen we nog altijd het verschil blijven maken.”

Zoals de bedrijfsnaam

Wat was het uitgangspunt om bij Handson & Partners aan te kloppen?

Jan Peeters: “Op het vlak van finance hebben we altijd met een eigen operationeel team gewerkt. We waren het gewoon om alles zelf te doen. Voor de jaarafsluiting werkten we samen met een groot consultancybedrijf. Dat was alles. Het viel mij echter op dat in mijn netwerk de naam Handson & Partners keer op keer aan de oppervlakte kwam, niet alleen als klassieke fiduciare, maar vooral ook als adviseur voor grotere bedrijven en groeiers. De eerste contacten – opnieuw via dat netwerk – waren eerder informeel. Maar daarna ging het vrij snel. We hadden een aantal concrete vragen. Daar kwam telkens heel snel een heel concreet antwoord op. Het was echt hands-on – zoals de bedrijfsnaam – toegespitst op onze concrete situatie. En dat was precies waar we naartoe op zoek waren.” Eric Baumers: “Dat verhaal is heel herkenbaar. Ook wij bereidden alle financiële administratie intern voor,



Eric Baumers en Jan Peeters

JAN PEETERS, ZAAKVOERDER VAN PEETERS-GOVERS:

“We haalden Handson & Partners aan boord omdat we voor een opdracht stonden die we niet alleen aankonden. Twee jaar later is die opdracht niet kleiner, maar wel duidelijk afgelijnd, goed gestructureerd en beredeneerd.”

om daarna enkel voor de jaarafsluiting een externe partij aan te spreken. We werkten geruime tijd samen met een groot consultancybedrijf, maar eerlijk gezegd leverde dat ons maar weinig toegevoegde waarde op. Als kmo heb je dat snel door. Naar verloop van tijd durf

je bijna geen vragen meer stellen, omdat je weet dat de antwoorden niet altijd meteen op jouw situatie toepasbaar zijn en – vooral – omdat de tarieven van de grote consultants niet afgestemd zijn op de realiteit van de kmo. Net als bij Peeters-Govers verliep ook bij ons het eerste contact met Handson & Partners op een heel informele manier. Het bedrijf stelde zich van bij het begin heel anders op: meer als klankbord, als een partner die fungeert als toetssteen voor je ideeën en projecten.”

Werken in vertrouwen

Wat moeten we ons bij de rol van klankbord voorstellen? Hoe werkt dat in de praktijk?

Eric Baumers: “Zoals gezegd is schaalvergroting in onze branche een belangrijke hefboom om groei te realiseren. Ruim tien jaar geleden zaten we duidelijk te

klein behuid. We konden de aanpalende gronden aanschaffen en stilaan aan bouwplannen beginnen denken. Daar hebben we Handson & Partners bij betrokken. Dat gaf wederzijds vertrouwen. Handson & Partners triggerde ons door ook zelf voorstellen op tafel te gooien. Uiteraard neem je als ondernemer zelf de eindbeslissing. Maar toch, twintig jaar geleden was het echt ondenkbaar om een externe partij zo dicht bij het beslissingsproces te betrekken. Persoonlijk vind ik het echter een logische, natuurlijke evolutie. Onze business is sterk gegroeid. Het gevolg daarvan is dat je als zaakvoerder niet alles zelf kunt blijven doen. Je moet je goed omringen, bepaalde taken neerleggen bij partners die je vertrouwt. Twintig jaar geleden durfden we dat niet. Vandaag wel.”

Geert Schellekens: “Zo zien we onze rol ook: de dossiers zo goed mogelijk voorbereiden en de best mogelijke begeleiding bieden, zodat de klant een gefundeerde, goed onderbouwde beslissing kan nemen. De meeste vragen die we krijgen zijn heel concreet. Moeten we verder investeren? Hoe pakken we dat best aan? Om daar het juiste antwoord op te geven, moet je een brede expertise combineren met een grondig inzicht in de specifieke business van de klant.”

Jan Peeters: “Daarin zit het verschil tussen Handson & Partners en de grote consultancybedrijven. Bij de grote consultants is er onvermijdelijk meer afstand. Stel je een vraag, dan nemen ze die mee naar kantoor in Brussel, waar iemand de informatie voor je opzoekt in de bibliotheek van het bedrijf. Later krijg je daar een keurig rapport van, gevolgd door een factuur. Bij Handson & Partners zijn de lijnen veel korter. Je stelt een vraag en je krijgt meteen het antwoord, van iemand die je bedrijf en je business door en door kent. Nogmaals, de dienstverlening is echt hands-on, aan een tarief dat in

verhouding staat tot de leefwereld van het bedrijf. Ik bedoel daarmee niet dat we voor alles de goedkoopste oplossing nastreven. Wel dat je als zaakvoerder altijd op zoek bent naar de juiste service op het juiste moment, tegen de juiste prijs.”

Geert Schellekens: “Toen we met Deckx-Team en Peeters-Govers in contact kwamen, waren we zeker geen specialisten in automotive of retail. Aan de basis zijn we generalistischer dan de grote consultancybedrijven, die voor elke vertical over gespecialiseerde experts beschikken. Het gaat er echter vooral om dat onze globale aanpak anders is. Trouwens, nu Handson & Partners tot het PwC-netwerk behoort, hebben we indien nodig zo ook toegang tot heel gespecialiseerde expertise.”

Sterke combinatie

Wat is volgens u de belangrijkste toegevoegde waarde die Handson & Partners uw business bijbrengt?

Eric Baumers: “Voor mij gaat het erom dat Handson & Partners op het juiste moment ook terugkoppelt naar de business. Als zaakvoerder ken ik mijn business beter dan om het even wie. Dat is net de sterkte van de combinatie: het eigen businessinzicht en het advies van Handson & Partners. Zoiets is er natuurlijk niet meteen. Het is een groeiproces. Na verloop van tijd heb je niet meer het gevoel dat je met een externe adviseur samenwerkt. Wij beschouwen Geert intussen zowat als deel van het eigen team.”

Jan Peeters: “Je groeit inderdaad naar elkaar toe. Maar je kunt het ook andersom bekijken. Vroeger wilden we per definitie alles zelf doen. Als we daar op terugblikken, kan ik niet anders dan vaststellen dat we daardoor ook veel opportuniteiten hebben laten liggen. Dat een externe partij ons advies verleent, zorgt net voor een andere, frisse blik op de zaken.”

Geert Schellekens: “Het is onze rol om de klant uit te dagen: hem te doen nadenken en te wijzen op risico's, maar ook op kansen. Heel vaak komt de vraag dan terug: hoe zou Handson & Partners zoiets zelf aanpakken? Ons advies is er niet op gericht de verantwoordelijkheid voor een beslissing door te schuiven, maar de klant te wijzen op de risico's en die af te toetsen.”

Niet te groot, niet te klein

Als adviseur komt Handson & Partners in contact met heel uiteenlopende bedrijven, in heel uiteenlopende sectoren. Hoe slaagt Handson & Partners erin die op de juiste manier te bedienen?

Geert Schellekens: “We hebben een bedrijfscultuur ontwikkeld waarin we ons openstellen, zowel voor kleine als grote bedrijven, zowel voor tijdelijke opdrachten en projecten als voor advies. We werken met een vast aanspreekpunt, maar uiteraard beschikt die persoon niet altijd over alle benodigde expertise. Veel belangrijker is dat het om iemand met de juiste ingesteldheid gaat, die de gevraagde informatie haalt waar ze zich bevindt. En: we zetten onze medewerkers echt in de business van de klant neer. Dat laat ons toe om de realiteit van de klant uit eerste hand te leren kennen.”

Eric Baumers: “Zijn er domeinen waarbij heel diepgaande, specialistische kennis vereist is, dan halen we er soms toch nog een expert van een tweede partij bij. Voor een bedrijf als het onze is een groot consultancybedrijf te hoog gepositioneerd. Maar een lokale fiduciaire heeft dan weer meestal te weinig expertise in huis. Handson & Partners bevindt zich tussen beide in.”

Geert Schellekens: “Net daardoor ontstaat een mooie synergie met PwC. We hadden ons al goed omringd, maar nu hebben we rechtstreeks toegang tot een heel breed palet aan diepgaande,



Geert Schellekens

GEERT SCHELLEKENS,
PARTNER BIJ HANDSON & PARTNERS:

“Als adviseur is het onze taak om de klant uit te dagen: hem te doen nadenken en te wijzen op risico’s, maar ook op kansen.”

constructie. De voorbije jaren situeerde het advies van Handson & Partners zich vooral in de context van de projecten die moeten leiden tot verdere schaalvergroting. Daarbij is de rol van klankbord belangrijk. We willen ons niet zomaar blind in allerlei avonturen storten. Dankzij het advies van Handson & Partners kunnen we degelijk onderbouwde beslissingen nemen.”

Jan Peeters: “Bij ons heeft Handson & Partners een belangrijke rol gespeeld in de onderhandelingen met Albert Heijn. We hadden al snel gezien dat we dat hele traject onmogelijk alleen konden trekken. Het advies van Handson & Partners was absoluut noodzakelijk. Uit de analyse kwam onder meer naar voren dat we een nieuw IT-systeem zouden moeten implementeren. Daarnaast bleek ook dat de bank niet in het verhaal van Albert Heijn wilde meestappen. Handson & Partners heeft ons dan bij een andere bank geïntroduceerd en zat mee aan tafel om de best passende financieringsoplossing te vinden. In het hele verhaal speelt dus duidelijk een combinatie van factoren, met Handson & Partners telkens als rode draad.”

Geert Schellekens: “We blijven vooruitkijken. Bij bedrijven als Deckx-Team en Peeters-Govers volgen de stappen elkaar in hoog tempo op. Het is belangrijk daarbij mee te werken in functie van de langetermijnvisie van de onderneming.”

Jan Peeters: “We haalden Handson & Partners aan boord omdat we begrepen

dat we voor een opdracht stonden die we niet alleen aankonden. Twee jaar later is die opdracht niet kleiner geworden, integendeel, er zijn alleen maar meer projecten bijgekomen. Maar ze zijn wel duidelijk afgelijnd, goed gestructureerd en beredeneerd. Dat was vroeger wel eens anders. Intussen beperkt het advies van Handson & Partners zich al lang niet meer tot finance alleen. Dat is juist het voordeel van die goede voorbereiding. Met zo’n stevig voortraject als basis, kun je verder kijken dan finance en ook over andere zaken praten.”

Eigen koers

Vroegere ervaringen met grote consultancybedrijven zorgden niet altijd voor de gewenste toegevoegde waarde. Wat verwacht u concreet van de opname van Handson & Partners in het netwerk van PwC?

Jan Peeters: “Ik ben ervan overtuigd dat Handson & Partners ook binnen het PwC-netwerk zijn eigen, typische aanpak gewoon verder zal zetten. De link met PwC biedt op die manier alleen maar nieuwe mogelijkheden. Via Handson & Partners hebben we intussen al wat van PwC kunnen proeven. Ik stel vast dat de lijnen heel kort zijn en dat zowel Handson & Partners als PwC de verwachtingen zonder problemen invullen.”

Eric Baumers: “Een overname lag voor de hand. Vroeg of laat zou er een grotere partij interesse tonen voor Handson & Partners, daar was ik al langer van overtuigd. Maar om heel eerlijk te zijn: ik had toch wat voorbehoud. We hebben destijds voor Handson & Partners gekozen, net omdat we vonden dat de grote consultants ons niet de juiste oplossing konden bieden. Het belangrijkste blijft voor ons dat Handson & Partners zijn unieke concept behoudt. En voor de duidelijkheid: daar hebben we alle vertrouwen in.” ◀

gespecialiseerde expertise. Nu we tot het PwC-netwerk behoren, zijn de lijnen ook daar sterk ingekort. Onze aanpak blijft daardoor onveranderd. Alleen kunnen we nu nog rond meer domeinen heel snel en gericht advies verstrekken.”

Blijven vooruitkijken

Laten we even wat dieper ingaan op het concrete advies dat Handson & Partners bij u levert. Bij welke type beslissingen speelt dat advies een belangrijke rol?

Eric Baumers: “In ons geval ging het onder meer over de financiering van onze nieuwe bedrijfsgebouwen. We hadden een goede relatie met de bank en alles verliep vlot, tot in 2008 plots de bankencrisis uitbrak en de bank niet meer in ons verhaal wilde meestappen. We moesten meteen ingrijpen, of het hele project kwam in gevaar. Handson & Partners heeft ons toen begeleid en heeft mee vorm gegeven aan een nieuwe

DE JUISTE MAN (M/V) OP DE JUISTE PLAATS

Handson & Partners gaat voor de lange termijn. Het bedrijf voelt zich best in de rol van breed inzetbare dienstverlener: van fiduciaire diensten, over tijdelijke staffing tot projectbegeleiding. Telenet en imec zijn twee bedrijven die vanuit een heel verschillende achtergrond een succesverhaal hebben uitgebouwd. Achter de schermen vertonen ze ook een opvallende gelijkenis: ondersteuning door Handson & Partners.



Het traject van Handson & Partners bij Telenet gaat terug tot 2001. Telenet was op dat moment een relatief kleine onderneming in volle expansie: tachtig miljoen euro omzet, pure Belgian GAAP, veel manuele processen en de bijhorende groeipijnen. Het finance team telde een tiental medewerkers. Vandaag ziet Telenet er helemaal anders uit. De omzet van de provider is geëxplodeerd tot twee miljard euro. Er zijn tal van ingrijpende veranderingen geweest op het vlak van producten en diensten, overnames, enzovoort. Het finance team telt intussen 220 medewerkers.

Peter Vanden Eynden, VP Financial Controlling & Tax bij Telenet: “In die periode – rond het jaar 2001 – was Telenet in volle groei. Het bestaande team zat tegen zijn limiet aan, maar tegelijk was het niet mogelijk om zomaar extra medewerkers aan te werven. Via Handson & Partners

konden we op externe hulp rekenen. Daarna kwam het bedrijf in een nog grotere versnelling terecht en hebben we ook de samenwerking met Handson & Partners uitgebreid. De projecten volgden elkaar in hoog tempo op: de overstap naar US GAAP en later IFRS, internationale obligatieleningen, de voorbereiding van de IPO, enzovoort.”

Imec is 's werelds toonaangevende onderzoeks- en innovatiecentrum op het vlak van nano-elektronica en digitale technologie. Imec ontstond in Leuven in 1984, maar groeide sinds die tijd uit tot een internationale onderzoeksinstelling, met kantoren in onder meer Nederland, Taiwan, China, India, de VS en Japan. Sinds de fusie met de Gentse onderzoeksinstelling iMinds in september 2016 telt imec ongeveer 3.500 medewerkers. Na een lange carrière bij de finance afdeling van Telenet, ging Filip Merckx in 2014 bij imec aan de slag als CFO. Hij leidt er een finance team van ongeveer dertig medewerkers. Eén ervan is een externe medewerker van Handson & Partners. Filip Merckx, CFO bij imec: “Het finance team zat tegen zijn limieten aan, terwijl er nog tal van projecten op het programma stonden, zoals de scanning van inkomende facturen en de invoering van elektronische facturatie. In plaats

FILIP MERCKX, CFO BIJ IMEC:

“De attitude van een externe medewerker is het allerbelangrijkste. Competentie en ervaring volgen vanzelf, zolang de juiste, positieve ingesteldheid er is.”

“Doorheen de tijd hebben we met Handson & Partners een vertrouwensrelatie ontwikkeld. Daarin schuilt het succes van onze samenwerking. We voelen elkaar perfect aan.”

van het eigen team uit te breiden, kozen we ervoor om de hoge werkdruk op een andere manier te verlichten. Zo kwam ik opnieuw bij Handson & Partners terecht. We zochten – om een voetbalterm te gebruiken – een libero: een wendbare medewerker die allround inzetbaar is. Handson & Partners stelde zich meteen nauw betrokken op bij onze visie en slaagde er dan ook in de juiste kandidaat voor te dragen. Die extra medewerker haalde bij het finance team de druk wat van de ketel. Dat was ook nodig, want er blijft nog heel wat te doen. Zo is de fusie met het onderzoeksinstituut iMinds in volle gang. Het gevolg daarvan is dat we de twee finance teams samenvoegen en dat we ook de twee ERP-systemen bij elkaar brengen in een nieuwe omgeving.”

Voeling met bedrijfscultuur

Bij welke opdrachten was Handson & Partners betrokken bij Telenet?

Peter Vanden Eynden: “Een goede vijftien jaar geleden was Telenet in wezen niet meer dan een grote kmo, maar wel één die bijzonder snel groeide. Om die ontwikkeling correct te kunnen ondersteunen, moest het bedrijf de finance organisatie professionaliseren. Eén van de eerste grote projecten in dat verband was de implementatie van Oracle als ERP-omgeving. Dat was ook het project dat onze samenwerking met Handson



& Partners naar een hoger niveau tilde. Concreet maakten we bij verschillende afdelingen van finance mensen vrij, zodat ze zich voluit konden concentreren op de implementatie. ERP grijpt immers in op alle aspecten van finance: accounting, controlling, inkoop, enzovoort. Handson & Partners vulde op zijn beurt de opengevallen operationele posities in.” Jean-Luc Tichoux, partner bij Handson & Partners: “Telenet was – en is nog altijd – een belangrijke klant voor ons. In die periode werkte zowat de helft van onze mensen bij Telenet. Om aan de vraag van Telenet te kunnen voldoen, moesten we telkens weer op heel korte termijn de juiste mensen vinden. Dat is altijd onze kernactiviteit gebleven. Hoe dringend de vraag van de klant ook is, we zoeken altijd zo snel mogelijk de beste oplossing.” Peter Vanden Eynden: “Daarin schuilt het succes van de samenwerking. Doorheen de tijd hebben we een vertrouwensrelatie ontwikkeld. We voelen elkaar intussen perfect aan. Handson & Partners weet

precies wat voor competenties en soft skills we zoeken in een medewerker.” Jean-Luc Tichoux: “We werken in een people business. Bedrijfscultuur is daarbij een heel belangrijk gegeven. Hoe meer een bedrijf zich openstelt, hoe vlotter wij de gepaste oplossing kunnen bieden. Daar draait het uiteindelijk om: de behoefte van de klant zo goed mogelijk invullen, met het juiste aantal medewerkers, de juiste competentie en in functie van het beschikbare budget. In onze business draait het altijd om mensen. Het is geen exacte wetenschap. Dus ja, er kan al eens iets mislopen. Maar wanneer dat gebeurt, maken we er in ieder geval een punt van om zo snel mogelijk in te grijpen.”

Meedenken met de klant

Elke bedrijfscultuur is anders. Hoe slaagt Handson & Partners erin om – telkens in functie van die specifieke cultuur – de juiste mensen ter plaatse te sturen?

Jean-Luc Tichoux: “Dat proces start al bij de rekrutering. We werven mensen aan

die over de juiste mindset beschikken. We zoeken uiteraard de juiste competenties, maar we zijn er ons tegelijk van bewust dat de medewerkers ook een eigen traject voor ogen hebben. Als werkgever is het belangrijk hen daarin te begeleiden. Anders gezegd: we bieden onze medewerkers uitzicht op een traject op lange termijn.” Peter Vanden Eynden: “Voor ons komt attitude op de eerste plaats. Wanneer de ingesteldheid en het enthousiasme goed zitten, is de kans groot dat de rest volgt. Op dat vlak kan ik me voorstellen dat een bedrijf als Handson & Partners voor jonge professionals in finance de ideale plaats is om een carrière te starten. Je kunt er van het ene project naar het andere doorstromen en een heel brede ervaring opdoen.”

Is Handson & Partners ook betrokken bij het bepalen van de scope van een project?

Filip Merckx: “Jazeker. In de eerste plaats toetst Handson & Partners je behoefte af. Het bedrijf gaat na of je wel de juiste vraag stelt, zodat het zeker weet dat het daarna ook het juiste antwoord kan geven. Aansluitend komt er een concreet voorstel, met twee kandidaten.”

Jean-Luc Tichoux: “Dat is waar we het verschil maken met de traditionele bodyshoppers. Wij zorgen ervoor dat we samen met de klant een nauwkeurige projectscope bepalen. Dat is voor ons een belangrijke voorwaarde om aansluitend de juiste medewerkers aan een project te kunnen toewijzen. Bodyshoppers stappen vaak op de klant af met een waslijst cv’s. Zo komt de selectie van de kandidaat uiteindelijk toch op de schouders van de klant terecht. Laat mij duidelijk stellen: dat is niet de werkwijze van Handson & Partners. We bepalen de scope in nauwe samenwerking met de klant, waarna we meteen de juiste kandidaat aanreiken: iemand met de juiste competentie voor

het project, en met de attitude die aansluit bij de bedrijfscultuur.” Filip Merckx: “Wat ons betreft, is de attitude het element dat de doorslag geeft. Iemand met de nodige ervaring en competentie biedt lang niet altijd de garantie op een succesvolle samenwerking, zolang de medewerker ook niet over de juiste ingesteldheid beschikt. Onlangs stelde Handson & Partners ons een schoolverlater voor, zonder enige professionele ervaring. Het ging echter om een getalenteerde persoon, die zich open en leergierig opstelde en zich binnen de kortste keren ontwikkelde tot een bijzonder waardevolle collega. De beslissing om zo iemand aan boord te halen, neem je niet zomaar. Je doet dat enkel met een partner die je vertrouwt.”

Frisse kijk

Is dat niet moeilijk in een branche waar mensen vaak snel naar andere functies doorstromen?

Jean-Luc Tichoux: “Talent komt en gaat, dat weten wij ook. De tijd is voorbij dat iemand zijn hele professionele leven bij één werkgever bleef. Daar houden we dan ook rekening mee. Het is de realiteit van het huidige bedrijfsleven. Voor ons bestaat de grootste uitdaging erin de bedrijfscultuur van Handson & Partners te behouden, ook wanneer medewerkers het bedrijf verlaten en anderen aan boord komen. Van onze klanten verwachten we dat ze ons voldoende toegang geven tot de business, wat ons toelaat een correcte assessment te maken, de juiste scope te bepalen en passende medewerkers voor te stellen. De juiste man of vrouw op de juiste plaats, daar gaat het telkens om.”

Filip Merckx: “Bij tijdelijke vervangingsopdrachten levert dat soms verrassende resultaten op. Iemand die uit zwangerschapsverlof terugkeert, leert vaak ook bij van de manier waarop de tijdelijke

vervanger de zaken heeft aangepakt. Het zorgt voor een nieuwe, frisse kijk op de processen.”

De oppeenvolging van projecten was doorheen de jaren typerend voor de samenwerking tussen Telenet en Handson & Partners. Wat waren daar de drijvers voor?

Peter Vanden Eynden: “Accounting was ooit een afdeling met tien medewerkers. Vandaag zijn er onder accounting diverse afdelingen, onder andere voor purchase to pay, general accounting, tax, financial reporting, enzovoort. In totaal telt de afdeling accounting 55 medewerkers. Vier daarvan zijn externe medewerkers van Handson & Partners. Ze zijn vooral nauw betrokken bij de migratie naar Oracle Fusion. Doorheen de evolutie van de afdeling kwam Handson & Partners vooral bij piekmomenten in beeld. In sommige periodes – wanneer we weer eens een groeispurt doormaakten – bestond het accounting team voor een derde tot de helft uit externe medewerkers. We liepen voortdurend tegen onze limieten aan en konden eigenlijk niet anders dan daarvoor externe hulp aantrekken. We moesten door een aantal belangrijke projecten heen. Het was niet verantwoord zwaar te investeren in eigen expertise die we maar tijdelijk konden gebruiken.”

Jean-Luc Tichoux: “Op die momenten boden wij de best passende oplossing. Telenet speelde als klant zo ook een cruciale rol bij de uitbouw van ons bedrijf. De samenwerking bood ons de mogelijkheid om mee het groeipad van Telenet te volgen. Tegelijk legde het ons ook een grote druk op. We moesten altijd meekunnen met de vraag van het bedrijf.”

Brede dienstverlening

Van welke diensten van Handson & Partners maken jullie gebruik?

Peter Vanden Eynden: “We stappen nog

altijd van het ene project over naar het andere. Door de acquisitie van Base bevinden we ons intussen opnieuw in een transitie. Handson & Partners werkt bij ons mee aan diverse projecten, al dan niet in samenwerking met andere externe partijen. Zo zijn we onder meer een nieuwe financiële rapportering aan het opzetten, waarbij in het projectteam niet alleen medewerkers van ons finance team en van Handson & Partners zeten, maar ook van een andere externe partij. Naast de projecten rekenen we ook op Handson & Partners voor andere types dienstverlening. Enerzijds gaat het om staffing die een antwoord biedt op tijdelijk meerwerk, of op een periode van ziekte of een zwangerschapsverlof. Anders maken we ook gebruik van de fiduciaire diensten van Handson & Partners. Er zijn diverse bedrijven waarin we een participatie hebben. Uiteraard kunnen we de boekhouding van die bedrijven niet door ons eigen accounting team laten uitvoeren. In de praktijk blijken de grote consultancybedrijven niet zo vertrouwd met fiduciaire diensten voor dat type van ondernemingen. Handson & Partners biedt op dat moment de juiste oplossing. Voor tax werken we met PwC, maar voor de boekhouding, BTW-administratie en andere dagelijkse, operationele taken is Handson & Partners gewoon beter geplaatst.”

Filip Merckx: “Ook imec maakt onrechtstreeks gebruik van de fiduciaire diensten van Handson & Partners. Het finance team stond vroeger in voor de boekhouding van een aantal van onze spin-offs. Dat zorgde echter voor extra druk bij ons team. De accounting van de spin-offs hebben we daarom afgeleid naar Handson & Partners. Die beslissing – samen met de versterking van het finance team via Handson & Partners – zorgt ervoor dat imec de eigen groei adequaat kan opvangen. Het gaat erom dat



JEAN-LUC TICHOUX, PARTNER BIJ
HANDSON & PARTNERS:

we bij het eigen team tijd vrijmaken. Die tijd spenderen we aan projecten waarmee we de business toegevoegde waarde bezorgen.”

Meer synergie

Hoe staan jullie tegenover de overname van Handson & Partners door PwC?

Peter Vanden Eynden: “Dat Handson & Partners vandaag deel uitmaakt van het PwC-netwerk, wekt eigenlijk geen al te grote verbazing. Het is een logische stap. Maar ik vind het wel belangrijk dat het bedrijf ook onder de vleugels van PwC zijn eigen koers blijft varen. Ik zie alvast potentieel in meer synergie. Vóór de overname werkten we al met zowel PwC als met Handson & Partners samen.”
Filip Merckx: “Ik heb Handson & Partners gefeliciteerd toen ik het nieuws over de overname vernam. Als eindklant maakt het eigenlijk weinig verschil onder welke

“Wij zorgen ervoor dat we samen met de klant een nauwkeurige projectscope bepalen. Dat laat ons toe de juiste kandidaat aan te reiken: iemand met de juiste competentie voor de opdracht, en met de attitude die aansluit bij de bedrijfscultuur.”

vlag de mensen varen. Het gaat niet om de vlag, wel om de mensen, met de juiste attitude en mentaliteit. Als die aanpak behouden blijft, dan kunnen we als klant alleen maar voordeel halen uit het feit dat Handson & Partners nu tot het PwC-netwerk behoort.” ◀

TRANSFER PRICING

TASTEN DE NIEUWE VERPLICHTINGEN DE GRENZEN VAN UW BOEKHOUDING AF?

Rapporteringsverplichting voor verrekenprijzen: publicatie van de officiële formulieren in het Belgisch Staatsblad

XAVIER VAN VLEM PARTNER PWC BELGIUM / JORGEN BROOThAERS PARTNER PWC BELGIUM

In de loop van 2016 heeft de Belgische wetgever een verplichting ingevoerd voor multinationale ondernemingen tot het opmaken van documentatie in verband met hun verrekenprijzen ('transfer pricing'). De wetgeving werd eind 2016 via Koninklijke Besluiten tot uitvoering gebracht. De nieuwe wetgeving is van toepassing op boekjaren die starten vanaf 1 januari 2016. Bij niet-naleving van de documentatieverplichting kan een boete worden opgelegd van 1.250 tot 25.000 euro.

De nieuwe wetgeving is een rechtstreeks gevolg van het OESO- en G20-initiatief omtrent "Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)". De Belgische documentatieverplichtingen zijn grotendeels in lijn met actiepunt 13 "Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting" van het BEPS-actieplan, dat als doel heeft meer transparantie te bekomen via de invoering van documentatieverplichting rond transfer pricing. De documentatieverplichting bestaat uit drie elementen: (i) een groepsdossier ("Master File"), (ii) een lokaal dossier ("Local File"), en (iii) een landenrapport ("Country-by-Country Report" of "CBCR"). De Belgische vertaling van het CBCR en de Master File is grotendeels in lijn met de OESO-standaarden. Met betrekking tot de implementatie van het lokale dossier heeft de Belgische wetgever echter significante afwijkingen gemaakt.

Drie elementen

Het **CBCR** heeft als doel de verdeling van onder meer de inkomsten, belastingen en bedrijfsactiviteiten van een multinationale groep te rapporteren per rechtsgebied. Het indienen van een CBCR moet in principe gebeuren door Belgische ondernemingen die de uiteindelijke moedertiteit van de groep zijn, wanneer die voor de rapporteringsperiode die onmiddellijk voorafgaat aan de laatste afgesloten rapporteringsperiode een geconsolideerde brutogroepsopbrengst heeft van 750 miljoen euro of meer.

De **Master File** omvat algemene informatie met betrekking tot de multinationale groep in haar totaliteit. Het groepsdossier moet worden ingediend door elke Belgische groepsentiteit die één van de volgende drie criteria overschrijdt voor het boekjaar dat onmiddellijk voorafgaat aan het laatste afgesloten boekjaar: (i) 50 miljoen euro aan bedrijfs- en financiële opbrengsten met uitsluiting van de niet-recurrente opbrengsten, (ii) 1 miljard euro balanstotaal of (iii) een jaargemiddeld personeelsbestand van 100 voltijdse equivalenten.

Als aanvulling op de Master File moeten groepsentiteiten die aan de vermelde drie criteria voldoen ook een **Local File** indienen. Die bevat gedetailleerde gegevens, specifiek met betrekking tot de lokale entiteit. De Belgische Local File (een betere naam is 'lokaal formulier') bestaat

uit drie delen. Het eerste deel bevat algemene informatie over de onderneming in kwestie. Het tweede deel van het lokaal formulier is een gedetailleerd inlichtingenformulier over inkomende en uitgaande intragroepstransacties. Het inlichtingenformulier moet worden ingevuld wanneer ten minste één van de bedrijfseenheden van de Belgische groepsentiteit grensoverschrijdende transacties heeft met groepsentiteiten voor meer dan 1 miljoen euro tijdens het laatste afgesloten boekjaar. Het derde deel van het lokaal formulier laat de onderneming toe om op vrijwillige basis bijkomende informatie te verstrekken. Het lokaal formulier moet samen met de aangifte in de vennootschapsbelasting worden ingediend. Het gedetailleerde inlichtingenformulier per bedrijfseenheid is voor de eerste maal van toepassing op de boekjaren die aanvangen vanaf januari 2017.

Het vinden van de juiste informatie is vaak de grootste uitdaging

De praktijk leert ons dat het voor de meeste ondernemingen moeilijk zal zijn om de heel gedetailleerde informatie te verzamelen die nodig is om het lokaal formulier op te maken. Een groot deel van de informatie is immers niet voorhanden in een standaard boekhoudomgeving. Op basis van onze analyse zien we on-

middellijk de volgende pijnpunten:

- **Het opsplitsen van de te rapporteren informatie per bedrijfseenheid.**

Die vereiste dient te worden afgestemd op de bestaande organisatie en/of rapporteringsstructuur en gaat verder dan wat vereist is vanuit de Belgische boekhoudwetgeving. Vaak zal de eerder fiscaal-technische onderverdeling niet volledig beschikbaar zijn in de ERP-omgeving voor het geheel van de transacties (bv. balansposities, indirecte kostenplaatsten, enzovoort);

- **Het identificeren per transactie van de landcode van de verbonden onderneming.**

Het Belgisch boekhoudkader voorziet, behoudens een aantal uitzonderingen, in principe niet in een opsplitsing tussen transacties met verbonden ondernemingen en derden. Die informatie is vaak vanuit consolidatietechnische overwegingen (zeker op balansniveau) wel aanwezig. Het lokaal formulier vraagt echter om bij de transacties met verbonden ondernemingen de landcode te rapporteren. Die informatie is typisch niet onmiddellijk voorhanden (bv. enkel beschikbaar op balansniveau, niet voor aankopen diverse goederen en diensten, diverse boekingen, enzovoort);

- **Rapportering op kasbasis voor de dienstverlenings- en financiële transacties.**

De vereiste om verschillende transacties op kasbasis te rapporteren kan heel moeilijk en tijdrovend zijn. In de boekhouding kunnen we typisch niet onmiddellijk afleiden of een bepaalde kost of opbrengst al betaald of ontvangen is (bv. geen directe link in systeem, gebruik van tussenrekeningen, niet-afpunten van transacties in de subadministratie, enzovoort);



- **De beschikbaarheid van de finale Belgische cijfers binnen de ERP-omgeving.**

Hoewel dat vanzelfsprekend lijkt, stellen we vaak vast dat - omwille van bijvoorbeeld groepsrapportering of systeemtechnische redenen - bepaalde transacties buiten het ERP- platform of in een ander boekjaar worden verwerkt (bv. jaarafsluitingsboekingen, verschillende rapporteringsstandaarden (BE, IFRS/US GAAP), enzovoort).

Samenvattend kunnen we stellen dat het merendeel van de benodigde informatie voor het lokaal formulier op transactieniveau moet worden verzameld. Dat vereist een gestructureerde aanpak: de zogenaamde 'compliance by design' die erop gericht is om in de opzet van de ERP-omgeving en de onderliggende boekhoudschema's reeds alle fiscaal-gevoelige informatie te identificeren. Zoals algemeen geweten is Excel de meest gebruikte technologie binnen de tax-functie. Gezien het volume aan data en de complexiteit van het formulier zal het gebruik van Excel niet altijd kostenefficiënt zijn.

Data is het nieuwe goud – welke controles moet u opzetten?

Uit wat we zien in andere landen die gelijkaardige verplichtingen hebben, blijkt dat consistentie cruciaal is. Een onderne- ming met een kwalitatieve tax-(controle) functie is in staat om de informatie op een meer geautomatiseerde manier op te leveren, wanneer alle nodige interne controles werden opgezet.

Die interne controles zijn heel belangrijk bij de rapportering naar de Belgische belastingadministratie. Hierbij zal het onder meer belangrijk zijn dat het lokaal formulier aansluit met:

- publiek beschikbare gegevens (bijvoorbeeld de (toelichting van de) statutaire jaarrekening);

- principes rond groepsverrekenprijzen (in het bijzonder de master file van de groep);
- andere fiscale verplichtingen.

Voor de fiscus zal de informatie uit het lokaal formulier alvast van goudwaarde zijn. We denken bijvoorbeeld aan intres- ten gerapporteerd in het lokaal formu- lier, te linken aan de formaliteiten in de roerende voorheffing. Een veelvoud aan dergelijke logische controles zullen mogelijk zijn door de belastingadministra- tie. Inconsistenties en verschillen kunnen dan vlug het voorwerp zijn van fiscale controles.

Een meer gestructureerde aanpak: zes stappen

Ondanks het feit dat het tweede deel van het lokaal formulier pas ten vroegste moet worden ingediend bij de fiscale aangifte over boekjaren die starten vanaf 1 januari 2017, is het belangrijk om nu al actie te ondernemen. We hebben hieronder een stappenplan opgenomen dat u kan helpen.

STAP 1:

Confirmatie van de verplichtingen

- Welke ondernemingen dienen het lokaal formulier op te maken
- Welke bedrijfseenheden
- Welke grensoverschrijdende transacties

STAP 2:

Identificatie en fit/gap-analyse van de benodigde informatie

- Analyse van de informatie beschikbaar binnen de boekhouding
- Analyse van de (Transfer Pricing) informatie beschikbaar binnen de tax-functie (zowel lokaal als op groepsniveau)
- Optimalisatie van de ERP-omgeving en/of boekhoudschema's (rekening- stelsel, verbonden ondernemingen, rapporteringsstandaard, bedrijfseen- heden, enzovoort)

STAP 3:

Verzamelen van de informatie

- Opzetten van een geautomatiseerd proces om de informatie uit het ERP-platform te halen
- Mapping van de informatie naar de benodigde velden

STAP 4:

Vervullen van het lokaal formulier

- Verzamelen van de informatie vanuit de boekhouding en de tax-functie
- Opstellen van het formulier in het vereiste XML-formaat

STAP 5:

Controle

- Logische en consistentiecontroles uitvoeren
- Gebruik van tax-technologie voor die controles
- Gebruik van datavisualisatie om beter inzicht te krijgen in de opgeleverde informatie

STAP 6:

Procesverbetering

- Identificeren van verbeteringen aan de opzet van het ERP-systeem en de onderliggende boekhoudschema's
- Opzetten van periodieke controles om nieuwe transacties te identificeren gedurende het jaar

Het is duidelijk dat zo'n aanpak binnen de onderneming een goede samenwer- king vereist tussen de boekhoudkundige functie en de tax-functie. Aangezien de opdracht bovenop de bestaande taken- pakketten komen, zien we vaak dat bijko- mende resources worden aangetrokken om de interne teams tijdens de projecten tijdelijk bij te staan. Vaak wordt hierbij ook een beroep gedaan op een externe adviseur. Volgens ons moet die adviseur u van a tot z kunnen begeleiden, van strategie tot uitvoering. ◀

Contact us



Philippe Vyncke

Partner

T: +32 (0)9 268 8303

E: philippe.vyncke@be.pwc.com

Brussel

Woluwedal 18

1932 Brussel

Tel: +32 (0)2 710 4211

Antwerpen

Generaal Lemanstraat 67

2018 Antwerpen

Tel: +32 (0)3 259 3011

Gent

Sluisweg 1

9000 Gent

Tel: +32 (0)9 268 8211

Hasselt

Kempische Steenweg 311/2.02

3500 Hasselt

Tel: +32 (0)11 375 385

Luik

Rue Visé - Voie, 81-1

4000 Luik

Tel: +32 (0)4 220 6211

Charleroi

Avenue Georges Lemaître 38

6041 Gosselies

Tel: +32 (0)7 167 6805

Peter Van Rooy

Managing Partner

T: +32 (0)3 287 8390

E: p.vanrooy@handsonpartners.be

Antwerpen

Prins Boudewijnlaan 12B

2550 Kontich

Tel: +32 (0)3 287 8390

Brussel

Route de Genval 32

1380 Ohain

Tel: +32 (0)2 653 2599

Turnhout

Parklaan 55 bus 16

2300 Turnhout

Tel: +32 (0)2 654 2088

Hasselt

Kempische Steenweg 305 bus 8

3500 Hasselt

Tel: +32 (0)11 33 3514

Gent

Gaston Crommenlaan 4 bus 0501

9050 Gent

Tel: +32 (0)9 296 2125

Luik

Zoning Industriel des Hauts Sarts

Rue d'Abhooz 31

4040 Herstal

Tel: +32 (0)2 653 2599

Handson & Partners

Part of the PwC network



www.pwc.be

www.handsonpartners.be

PwC and Handson & Partners have joined forces

***Peter Van Rooy**
Managing Partner
Handson & Partners*

***Philippe Vyncke**
Partner PwC Belgium*



**Committed to supporting your business growth,
from Strategy through Execution**

PwC and Handson & Partners have joined forces to deliver the end-to-end solutions your business needs. With one's services stopping where the other begins, and vice versa, together, we're the ideal partner to support your business from Strategy through Execution.

More info on www.pwc.be/handsonpartners



Handson & Partners
Part of the PwC network