

# inzicht<sup>22</sup>

EEN INITIATIEF VAN ERNST & YOUNG IN SAMENWERKING MET TIJD CONNECT EN ECHO CONNECT

## Duurzame procesoptimalisatie en reorganisatie

Interview met Thomas Sileghem (Ernst & Young), Jan Van Acoleyen, Carl Vanden Bussche (Barco) en Tom Auwers (FOD Sociale Zekerheid)



2

7

## Veranderingsmanagement in drie stappen

Integratie van duurzaamheid in het DNA van de onderneming

## Risico's en opportuniteiten voor ondernemingen in 2013

Onderzoek Ernst & Young over de toekomst van risk management

8

## Taxdirector als business-partner

Trends in tax



## 11 Collaboratieve innovatie als duurzaam proces

Hein De Keyzer, CEO Cognistreamer volgt elke innovatieproces op

15



# Lean, Mean & Clean



Vragen over dit onderwerp? Wilt u dit dossier ook online raadplegen?

[www.tijd.be/inzicht](http://www.tijd.be/inzicht)

Willen bedrijven in deze uitdagende tijden overleven, dan kan dat niet zonder geoptimaliseerde processen en een gefocuste strategie. Met andere woorden: ondernemingen moeten lean en mean zijn om te overleven. Maar willen ze ook bij de winnaars blijven horen, dan moeten ze duurzaamheid in het DNA van hun bedrijf verankeren. Het succesvolle bedrijf is vandaag lean, mean én clean. Hoe doen ze dat? Daarover gaat deze bijlage. In een panel-interview belichten we de succesvolle

herstructureringstrajecten van Barco en de FOD Sociale Zekerheid. Verder gaan we in op lean, mean en clean vanuit verschillende perspectieven. We belichten human capital, kijken naar de nieuwe rol van de taxmanager en zetten voor u de hedendaagse trends in risicomanagement op een rijtje. Ten slotte staan we stil bij de vraag hoe uw bedrijf concepten als performantie, innovatie en strategie kan inzetten in de hedendaagse economische context.

## Vooraf

### Herstructurering als opportuniteit



De huidige context dwingt veel bedrijven tot inspanningen om 'mean' en 'lean' te zijn. De perceptie is – vaak terecht – dat het louter gaat over harde, lineaire

kostenbesparingen, die gepaard gaan met ontslagen en een slechter werkklimaat. Mean en lean hebben, kortom, een negatieve connotatie. In deze Inzicht bijlage willen we tonen dat dat niet zo hoeft te zijn. Zich aanpassen aan nieuwe omstandigheden door te herstructureren, kan perfect op een duurzame

**De meest succesvolle bedrijven willen niet alleen mean en lean zijn, maar gaan ook volop voor clean.**

manier. Zie de uitdagende context als een opportuniteit om op een andere manier naar uw organisatie te kijken. Het kernidee is eenvoudig: zet een klein stapje achteruit en plaats de veranderingen in een langetermijnperspectief. Wie lange termijn zegt, zegt duurzaamheid. Met andere woorden: bekijk de herstructureringen als een opportuniteit voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat is de visie die we terugvinden bij de bedrijven die vandaag het meest succes oogsten.

Die houden zich niet alleen bezig met strategische focus en procesoptimalisatie, maar gaan ook volop voor 'clean'. Grijp de opportuniteit om uw strakke organisatie, die misschien op korte termijn goed gepositioneerd is, duurzaam te maken. Zodat de inspanningen vruchten blijven afwerpen. Flexibiliteit is daarbij een sleutelwoord. De meest duurzame organisaties zijn de organisaties die in de toekomst het best reageren op veranderende omstandigheden.

Rudi Braes, managing partner Ernst & Young

## DUURZAME PROCESOPTIMALISATIE EN REORGANISATIE BIJ BARCO EN FOD SOCIALE ZEKERHEID

# Herstructureren: twee voorbeeldtrajecten

Bedrijven die morgen nog succesvol willen zijn, moeten niet alleen lean en mean, maar ook clean zijn. Deze drie concepten vinden we terug in het piramidemodel dat Ernst & Young ontwikkelde. Het stelt een bedrijf in staat om te evalueren hoe duurzaam de herstructureringsplannen van een organisatie zijn. In dit interview passen we dat model toe op Barco en de FOD Sociale Zaken, die beide een belangrijke herstructurering achter de rug hebben. Rond de tafel zitten Thomas Sileghem (Ernst & Young) Jan Van Acoleyen en Carl Vanden Bussche (Barco) en Tom Auwers (FOD Sociale Zekerheid).

### Wat is het idee achter het piramidemodel?

**Thomas Sileghem (Ernst & Young):** Het model schetst drie niveaus van maturiteit met betrekking tot herorganisatie. De minst mature organisaties reageren op problemen door ze zo snel mogelijk op te lossen. Medewerkers worden top-down opgelegd de dingen anders te gaan doen, de lange termijn en de bredere context worden op dat moment minder belangrijk geacht. Dit is de typische lean en mean, maar niet noodzakelijk clean benadering. Op het tweede niveau wordt de noodzaak om te herstructureren gezien als een opportuniteit om duurzaamheid in het DNA te verankeren. Maar echt volwassen is een organisatie pas als de reorganisatiestrategie kadert in een strategie waarvan duurzaamheid een essentieel onderdeel uitmaakt.

### Zijn jullie bij Barco en bij de FOD Sociale Zekerheid aan de herstructureringen begonnen vanuit een sense of urgency?

**Carl Vanden Bussche (Barco):** Eind 2008 ging Barco de crisis in met een

zware kostenstructuur en een potentieel zwakke balans. Enkele markten krompen, op andere terreinen verlorren we marktaandeel. De knipperlichten stonden dus op rood. Het was voor iedereen duidelijk dat er meer moest gebeuren dan alleen lineaire besparingen om de cijfers op te smukken. We hebben ons ernstig afgevraagd: waar willen we met Barco naartoe op de lange termijn? We hebben een grote, open rondvraag georganiseerd voor alle belanghebbenden. De resultaten waren duidelijk beneden de verwachtingen. Dat gaf ons de sense of urgency om de reorganisatie ernstig te nemen.

**Tom Auwers FOD Sociale Zekerheid:** Toen ik bij de FOD Sociale Zekerheid begon, vond ik veel gedemotiveerde mensen, een beklemmende sfeer, geen strategische doelstellingen en nauwelijks processen. De Dienst Uitkeringen aan Gehandicapten stond bekend als een van de slechtst werkende diensten van de hele overheid. Een ramp, met andere woorden. Maar het was de ideale voedingsbodem om het roer helemaal om te gooien. ➤

## Colofon

### Een initiatief van Ernst & Young

Thomas Sileghem, vennoot Ernst & Young Advisory  
Lucien De Busscher, vennoot Ernst & Young Advisory  
Géraldine Tack, vennoot Ernst & Young Tax Consultants - Mieke Gielis, senior manager Ernst & Young Advisory - Sofie Bullyncx, senior manager Ernst & Young Advisory - Fabrice Lobet, senior manager Ernst & Young Bedrijfsrevisoren  
Eric Dierckx, manager Ernst & Young Bedrijfsrevisoren

Verantwoordelijke uitgever:  
Marc Cosaert, vennoot Ernst & Young Transaction Advisory Services

Coördinatie Ernst & Young:  
Anne-Sophie Jaspers

www.ey.com/be/inzicht  
Volg Ernst & Young op Twitter:  
Twitter.com/EY\_Belgium  
Tel.: 02 774 91 11

### Een realisatie van Mediafin Publishing

Coördinatie: Veronique Soetaert  
Redactie: Mediafin  
Layout: Björn De Greef  
Fotograaf: Sofie Van Hoof  
Uitgever: Dieter Haerens

Info: publishing@mediafin.be





© Sofie Van Hoof

*We hebben ons ernstig afgevraagd: waar willen we met Barco naartoe op de lange termijn? Dat gaf ons de sense of urgency om de reorganisatie ernstig te nemen.*

Carl Vanden Bussche, director investor relations Barco

&gt;

## Focus op waarden

**Waar hebben jullie op gefocust? Wat heeft jullie drive gegeven? Met andere woorden: hoe zijn jullie 'mean' geworden?**

**Jan Van Acoleyen (Barco):** Uit de enquête kwamen drie problemen naar boven. Onze producten waren technologisch wel de top, maar helemaal niet betrouwbaar en gebruiksvriendelijk genoeg. Tegenover de klanten stelden we ons vaak op als betweters. De leiders vond men niet luisterbereid en hun visie niet helder. Uit die pijnlijke vaststellingen hebben we een aantal waarden en strategische prioriteiten gedistilleerd. Vanaf dat moment zijn we volop gegaan voor kwaliteit, klantenoriëntatie en een ander soort leadership.

**Auwers:** Frank Van Massenhove (voorzitter FOD Sociale Zekerheid) en ik vertrokken vanuit een gedeelde, authentieke visie. We wilden naar een nieuwe werkcultuur die de mens centraal stelt en zelfdeterminatie voorop. We zeggen niet meer aan de mensen waar, wanneer en hoe ze moeten werken. Als de resultaten er maar zijn. We hebben die drie ideeën echt ernstig genomen, en er vijf programma's aan verbonden met vijf programmamanagers. Die hebben dan



## Duurzaamheid is essentieel bij herstructurering.

Thomas Sileghem,  
vennoot  
Ernst & Young  
Advisory

een 70-tal projecten geïdentificeerd en uitgevoerd. Dat gebeurde volledig transversaal, en wars van elke hiërarchie. De focus lag meer op waarden en cultuur en op end-to-endprocessen dan op functies en controle. We hebben value-based management echt ernstig genomen, en samen met de werknemers een lijst waarden in een lijst gewenste gedragingen vertaald. Het was een erg disruptief veranderingstraject. Na de verhuizing hadden de mensen geen vaste uren meer, mochten ze thuis werken, kozen teams zelf hun medewerkers, kreeg iedereen onbeperkt toegang tot alle sociale media... Intussen worden we gezien als een voorbeeldorganisatie. Ik geloof niet in incrementele veranderingen. Je moet slechte gewoonten in één keer afleren.

**tenbeheersing, procesoptimalisatie en continuüm verbeterment gedaan. Hoe zijn jullie 'lean' geworden?**

**Carl Vanden Bussche:** We hebben onze processen herbekeken en hebben kwaliteit erin ingebed. Het succes is duidelijk meetbaar, in alle leidingen van ons bedrijf. Zo zijn de garantiekosten bijna gehalveerd, en waar we vroeger gemiddeld 78 dagen op betalingen moesten wachten, is dat nu gezakt tot 48. De resultaten zijn er, maar er is nog veel werk. Procesoptimalisatie is een verhaal dat nooit af is. Om de klant opnieuw centraal te stellen, zijn we eigenlijk meer end-to-end gaan werken. We hebben goed geluisterd naar de klanten zelf, en naar de medewerkers die onze klanten kennen. De klant wordt nu zoveel mogelijk van buiten naar binnen gebracht. Om dat in onze processen te verankeren is klanttevredenheid in de performantie-indicatoren, en dus in de verloning van een heel aantal managers, ingeschreven. Ook gaat er nu een stuk meer aandacht naar Barco's klantenservice, een team en een domein dat uiteindelijk kritisch is voor de productbeleving. Ook ons productontwikkelingsproces wordt nu aangedreven door de vraag van de klanten. Om dat te realiseren hebben we meer impact gegeven aan de functie van strategische marketing.

**Jan Van Acoleyen:** Verder zijn we geëvolueerd naar een ander soort, op waarden gebaseerd leiderschap. We investeren in een strategisch leiderschapsprogramma, waarin we ons jaarlijks met 40 van onze topmanagers toeleggen op het verder ontwikkelen van onze horizons, globale competenties en onze visie op leiderschap door te praten. Daarnaast verzamelen we bovendien éénmaal per jaar de top 100 van Barco om onze strategie door te praten,

## Kostenbesparingen

**Jullie hebben, zowel bij Barco als bij de FOD, ook heel wat aan kos-**

## Het piramidemodel: drie maturiteitsniveaus voor duurzaam management

Wie aan Lean & Mean denkt, praat voornamelijk over oplossingen voor de korte termijn met een focus op procesefficiëntie. Vaak wordt de duurzaamheidsfactor stiefmoederlijk behandeld, maar dat hoeft niet zo te zijn. Integendeel: voeg aan een Lean & Mean-oplossing een visie op de lange termijn toe, en een onderneming kan Lean, Mean én Clean worden. Het piramidemodel dat Ernst & Young ontwikkelde illustreert drie maturiteitsniveaus met betrekking tot duurzaamheid:

## 3 Duurzaamheid in het DNA

In de derde en laatste maturiteitsfase zit duurzaamheid ingebakken in het wezen van de onderneming; het maakt deel uit van de cultuur, het waardepatroon of het DNA van het bedrijf. Er bestaat een strategische visie waar duurzaamheid een essentieel onderdeel van uitmaakt en alles wat in de organisatie gebeurt wordt aan deze visie en strategie getoetst.

## 2 Duurzaam Change Management

In het tweede maturiteitsniveau worden de noodzakelijke veranderingen gezien als een opportuniteit om de organisatie duurzamer te maken en rekening te houden met de gevolgen op lange termijn. De kerngedachte? Bij oplossingen en beslissingen wordt rekening gehouden met meerdere factoren zoals mensen, stakeholders, milieu... Vaak groeit het duurzaamheidsbesef gaandeweg in het reorganisatieproces. In veel gevallen zijn het de stakeholders zoals klanten en werknemers die hiertoe belangrijke impulsen geven.

## 1 Lean & Mean zonder duurzaamheid

Dit eerste maturiteitsniveau wordt getypeerd door oplossingen op korte termijn. De belangrijkste kenmerken zijn de aandacht voor kostenefficiëntie, een focus op processen en een klassieke crisismanagementbenadering. Lean and Mean was vooral populair in de jaren 1990.



Tom Auwers

© Sofie Van Hoof

de agenda voor het volgende jaar vast te leggen en als team een aantal kernthema's aan te pakken. We hebben mechanismen ingevoerd als 360 gradenfeedback en bij promoties spelen onze waarden een veel grotere rol.

**Auwers:** Als we over 'lean' spreken, geef ik graag één cijfer: in 2003 werkten hier 2.200 mensen, nu zijn er dat nog 1.300 terwijl het aantal opdrachten en onze output vooral zijn toegenomen. Hoe we daar beïnvloed zijn? Toen we in 2003 aan de reorganisatie begonnen, hebben we de individuele processen onder handen genomen. Daar draait 'lean' eigenlijk om: pak dat proces aan, druk het samen, kijk van begin tot einde, steek er een andere filosofie achter, digitaliseer en herteken het proces waar het kan.

*Twee voorbeelden:*

De overheid staat bekend als een slechte betaler. Onze dienst Boekhouding heeft spontaan zelf onze betalingsprocessen onder de loep genomen, ze drastisch vereenvoudigd en dwingende normen gesteld. Wij zijn nu de snelste betaler in de overheid en volgens een rapport van Graydon van 2011 ook van alle door hen onderzochte overheids- en privébedrijven. Dat schept trots en ondersteunt tegelijk de leveranciers en

dus indirect ook de economie. Een tweede voorbeeld zijn de controleurs van de Sociale Inspectie. Zij controleerden vroeger in het wilde weg, bij zoveel mogelijk bedrijven. Nu doen we een risicoanalyse op een database, en kunnen we heel gericht controleren waar de risico's hoog zijn. Dan is het bijna altijd prijs. Dat is een heel nieuwe manier van werken, heel efficiënt en we besparen er heel veel mankracht mee.

### Duurzaam

#### Hebben jullie van de herstructureringen gebruik gemaakt om ook op duurzaamheid te focussen?

**Auwers:** Oorspronkelijk was duurzaamheid geen doel. We hebben de processen gedigitaliseerd om werk uit te sparen. Dat we daardoor minder papier verbruiken en dat de mensen thuis kunnen werken, is mooi meegenomen en het verkleint onze footprint. Maar ons nieuw strategisch plan is rond drie soorten duurzaamheid gebouwd: duurzaamheid van kennis, duurzaamheid van onze bedrijfsprocessen en ten derde het ecologische aspect.

De waarden achter onze bedrijfscultuur zijn de garantie voor duurzaamheid. Zo nemen we het capteren van kennis echt ernstig. Dat doen we

### *Onze mensen werken waar, wanneer en hoe ze willen.*

Tom Auwers,  
directeur-generaal  
FOD Sociale Zekerheid

vooral via sociale media, onder meer via Yammer en Ideascale. Zo blijft er een spoor van alle kennisuitwisseling. Zo wordt instant messaging voor interne communicatie bij ons meer gebruikt dan e-mail. Dat is echt een teken van openheid van de cultuur en snelheid van werken. Ecologisch handelen is voor ons een vereiste. Heb je als organisatie daar geen aandacht voor, dan trek je de generatie van vandaag niet meer aan. Ook daar staan we sterk: we verbruiken nauwelijks nog papier, onze mensen werken het grootste deel van de tijd thuis en mijn bedrijfswagen is elektrisch.

**Carl Vanden Bussche:** Voor ons was duurzaamheid geen uitgangspunt tijdens de herstructureringen. Het is eerder omgekeerd: nu de herstructurering op snelheid komt, realiseren we ons dat we op verschillende vlakken eigenlijk wel duurzaam bezig zijn. Ergens hadden we niet echt een algemene kapstok om de verschillende initiatieven aan op te hangen. We zitten dus eerder op het tweede niveau van de piramide. We gaan wel veel bewuster om met een aantal thema's, zeker wat betreft het people-aspect. Onze programma's rond cultuur, waarden en leiderschap, vallen onder die noemer. En dat werpt vruchten af.

**Sileghem:** De herstructureringen bij Barco en de FOD Sociale Zekerheid zijn mooie voorbeelden van noodzakelijke reorganisaties waar de clean aspecten gaandeweg aan belang wonnen en zelfs door de klanten en de medewerkers aangedragen werden. De cultuur- en structuurveranderingen werden hierdoor gedragen door een brede basis van stakeholders, die actief meewerken aan de vernieuwing. Zo wordt duurzaamheid operationeel, eerder dan een hol marketingverhaal.

# LMIRL

Let's Meet in Real Life

## Ernst & Young speaks your language

Fun and passion or day to day routine?  
For you, the choice is clear.  
So jump right in.

We are currently looking for experienced profiles  
to join us in:

- ▶ Advisory
- ▶ Tax consulting
- ▶ Transaction Advisory services
- ▶ Accountancy, compliance & reporting

Would you like to be part of Ernst & Young?

[www.ey.com/careersbelgium](http://www.ey.com/careersbelgium)



**ERNST & YOUNG**



## HR-ASPECT VAN LEAN, MEAN & CLEAN

# Bouwen aan verandercapaciteit via Human Capital Management

In de snel veranderende economische context neemt de vraag naar doorgedreven en duurzame verandering met rasse schreden toe. Hoewel radicale organisatieveranderingstrajecten complex, risicovol en duur zijn, hebben organisaties vaak geen alternatief. Gelukkig kan een juiste kijk op veranderingen en duurzaamheid u een heel eind op weg helpen naar succes. Daarom presenteren we hier een gearticuleerde visie op veranderingsmanagement in drie stappen: van Lean over Mean tot Clean.

## Stap 1

### Veranderingen met grote impact

Meer en meer van onze klanten werken aan of overwegen grootschalige transformatieprogramma's en hopen zo op korte termijn een kostenefficiënte organisatie te bouwen. Dergelijke reorganisaties wekken echter veel weerstand met alle gevolgen van dien op het vlak van performantie en retentie. De gekozen oplossing (een nieuw systeem, een nieuw organisatie-model, ...) is nog te vaak het enige uitgangspunt van de gehanteerde veranderingsmanagementstrategie. De oplossing wordt door leiders in de organisatie 'naar omlaag' gedruwd met behulp van een communicatiestrategie die vooral ingaat op de kenmerken en sterktes van de gekozen oplossing en het implementatiepad. Daarna volgt een rigoureuze en gedisciplineerde implementatie. De vooropgestelde verandering wordt zowel technisch geïnstalleerd, maar komt zelden echt tot leven in de cultuur en het gedrag van de medewerkers.

## Stap 2

### Gedeelde denkprocessen implementeren

Een duurzame aanpak van verandering vraagt meer dan communicatie alleen. Een heldere visie op het waarom, wat en hoe achter de verandering wordt de drijvende factor, eerder dan de oplossing zelf. Draagvlak creëren gebeurt door middel van adequaat stakeholdermanagement, participatie en empowerment. Veranderingsmanagers faciliteren gedeelde denkprocessen die vertrekken vanuit een duidelijk

**Enkel door veranderingsmanagement los te koppelen van individuele projecten kunnen duurzame resultaten bereikt worden.**

Mieke Gielis  
senior manager  
Ernst & Young Advisory

gevoel van urgentie. Ze creëren kansen voor medewerkers om actief bij te dragen tot de ontwikkeling en implementatie van de oplossing en ze bieden ondersteuning aan in de vorm van opleiding en coaching. De verandering wordt zo breder gedragen en dat reduceert enigszins de risico's.

## Stap 3

### Het integreren van verandercapaciteit in het DNA van de organisatie

De toegenomen complexiteit en frequentie van verandering, maakt echter een ingrijpendere verschuiving noodzakelijk. Enkel door veranderingsmanagement los te koppelen van individuele projecten en te zien als een dynamisch en continu proces gericht op de ontwikkeling van de mentale flexibiliteit die nodig is om continu te verbeteren en te innoveren, kunnen duurzame resultaten bereikt worden. De drijvende kracht

is niet meer één enkele oplossing, maar een totaalbeeld op de organisatie van de toekomst in al haar facetten. Dit beeld wordt geconstrueerd met alle betrokkenen, uiteengetrokken in concrete projecten en gerealiseerd door mobiele en snel evoluerende 'communities of practice' geleid door faciliterende en inspirerende leiders die toegevoegde waarde creëren uit verschillen en diversiteit. Een doordacht performancemanagementsysteem zorgt voor de gepaste ondersteuning. Deze verandercapaciteit integreren in het DNA van de organisatie vereist een totaalbeeld op Human Capital Management die de draagkracht van het klassieke HR-departement ruim overschrijdt. Zo'n totaalbeeld heeft alleen succes als die vertrekt vanuit de overkoepelende visie en strategie en door de C-suite ondersteund wordt.



**Mieke Gielis**  
senior manager  
Ernst & Young Advisory  
mieke.gielis@be.ey.com



## ONDERZOEK BIJ FORTUNE 1000-BEDRIJVEN

# De toekomst van Risk Management

Sinds 2000 is het aantal risicofuncties snel gestegen, terwijl de C-suite het gevoel heeft dat ze hun toegevoegde waarde nog niet bewezen hebben. Bij vele bedrijven zorgt dat voor een moeilijke coördinatie. En dat leidt tot overlap en niet behandelde domeinen. Een onderzoek van Ernst & Young bij Fortune 1000-bedrijven focust op een aantal opportuiniten.

**V**oor bedrijven die de laatste jaren fors in Governance, Risk en Compliance investeerden, is het moeilijk om een duidelijke return on investment aan te tonen. Dat leidt tot uiteenlopende percepties. Wie in GRC-functies werkt, is ervan overtuigd dat de riskmanagement-functies in de organisatie hun doelstellingen bereiken. Maar wie buiten die functies staat, heeft in vele gevallen een andere mening. Wij maakten voor u een lijstje van de opmerkelijkste conclusies uit bovenvermeld onderzoek.

## 1 Frustratie in de C-suite

De C-suite geeft aan dat GRC-functies slecht gestuurd worden, te bureaucratisch zijn en dubbel werk verrichten. Die perceptie is vermoedelijk het gevolg van de vaststellingen dat grote bedrijven door de recente sterke stijging in het aantal riskmanagementfuncties nu vaak zeven of meer verschillende riskfuncties tellen, de externe auditor niet meegerekend. Elk van die functies is gericht op andere domeinen en heeft een verschillende agenda. Dikwijls is er ook geen link met de strategie. Naargelang het aantal riskfuncties stijgt, wordt de coördinatie moeilijker. En dat resulteert in overlappende verantwoordelijkheden enerzijds en niet behandelde domeinen anderzijds.

## 2 Overbelast door rapporteringsvereisten

Bovendien wordt de business overbelast met vragen en niet op elkaar afgestemde rapporteringsvereisten. In de praktijk leidt dit tot inefficiënties en vermoeidheid bij de business. Ook voor het seniormanagement en de raad van bestuur kan het een uitdaging zijn om de communicatie van de verschillende riskkanalen te beheren en te begrijpen. In zulke situaties is de opportuinitet tot verbetering significant.

*Duurzaamheid moet in de risico-analyse expliciet aan bod komen.*

Sofie Bullynck,  
senior manager  
Ernst & Young  
Advisory



## 3 Toenemende kosten

Met de stijging van het aantal riskfuncties zijn tegelijkertijd ook de kosten met betrekking tot riskmanagement fors toegenomen. Uit het onderzoek blijkt dat een gemiddeld bedrijf ongeveer 4 procent van de omzet spendeert aan riskmanagementactiviteiten.

## 4 Wil tot inhoudelijke verbetering

Daarnaast bleek uit dit onderzoek ook dat bedrijven, mede gezien de huidige economische omstandigheden, hun riskmanagementprogramma's inhoudelijk willen verbeteren. Ze willen de risico's beter aligneren met de bedrijfsdoelstellingen, het risico-evaluatieproces verbeteren, het risico-eigenaarschap herdefiniëren en ten slotte de coördinatie tussen de verschillende riskmanagementfuncties verbeteren.

## 5 Lean en Mean risicomanagement

Vandaag wordt aan riskfuncties gevraagd om meer te doen met dezelfde of weinig extra middelen. Het komt erop aan de riskmanagementinspanningen met bestaande middelen te optimaliseren, een hogere efficiëntie te bereiken en om toegevoegde waarde te creëren vanuit de verschillende riskfuncties. De uitdaging? Het evenwicht vinden tussen risico's, kosten en toegevoegde waarde doorheen de organisatie,

om zo te komen toe een Lean en Mean Risk Management. Organisaties die erin slagen om hun riskmanagementactiviteiten Lean en Mean te maken, beschermen niet alleen hun activiteiten, maar verbeteren ook de performantie, werken kostenverlagend en maken het beslissingsproces transparanter. Uiteindelijk wordt het concurrentiële voordeel vergroot.

## 6 Clean risicomanagement

Een luik dat in riskmanagement al maar aan belang toeneemt, is duurzaamheid of sustainability. Duurzaam Risk Management gaat verder dan het in kaart brengen van de klimaatrisico's die het bedrijf bedreigen. Bedrijfsleiders zijn er meer en meer van overtuigd dat duurzaamheid een onderdeel is van een suc-







cesvolle langetermijnstrategie en zal bijdragen tot groei.

Klimaatwijzigingen en duurzaamheid staan tot op heden vooral op de agenda van de raad van bestuur voor een beperkt aantal redenen: het bepalen van de 'sustainability policy', de aandacht voor het groene aspect van de toeleveringsketen, het optimaliseren van energieverbruik en het aankopen en onderhouden van faciliteiten voor de uitvoering van de operaties. Maar in de nabije toekomst wordt duurzaamheid veel meer dan dit en wordt algemeen aanvaard dat alle operationele activiteiten betrokken zullen worden.

Het is aan de Risk Manager om op de voorgrond te treden in dit debat. In de komende tien jaar zullen duurzame strategische investeringen gedaan worden die heel wat opportu-

niteiten maar ook onzekerheden mee brengen. Daarom moet duurzaamheid in de strategische risicoanalyse expliciet aan bod komen.

### 7 Opportuniteiten

Duurzaamheid gaat vooral over opportuniteit: om een competitief voordeel te verkrijgen door beter energiemangement te voeren, door het aanpassen van de operationele activiteiten in functie van 'beste praktijken' of om nieuwe inkomstenstromen te genereren als antwoord op nieuwe behoeften in de markt.

#### Meer info?

**Sofie Bullynck**  
senior manager Ernst & Young Advisory  
sofie.bullynck@be.ey.com

## Top 10 risico's en opportuniteiten

Bij een recent onderzoek vroeg Ernst & Young bedrijven naar de tien risico's en opportuniteiten voor 2013. De volledige top 10 vindt u hier:

RISICO	2013
Prijstdruk	1
Kostenreductie en winstdruk	2
Marktrisico	3
Macro-economische risico's, tegenvallende economische groei	4
De oorlog om talent, het gebrek aan de juiste vaardigheden	5
De groeiende rol van de overheid	6
Regulering en compliance	7
Overheidsschuld, impact van overheidsbesparingen	8
Nieuwe technologie	9
Politieke schokken	10

OPPORTUNITEIT	2013
Product-, diensten- en procesinnovatie	1
Groeiende vraag van opkomende markten	2
Productiviteitsgroei	3
Nieuwe marketingkanalen	4
Verbeteren van de uitvoering van de strategie	5
Investeren in IT	6
Excelleren in relaties met investeerders	7
Coporate Social Responsibility en publiek vertrouwen	8
Investeren in schone technologie	9
Globale optimalisatie en relocatie van sleutelfuncties	10

Download het integrale rapport op [ey.com/businesspulse](http://ey.com/businesspulse)

**Moving into new  
markets can  
bring you to new  
customers**

Download Ernst & Young's  
Business Pulse reports at  
[ey.com/businesspulse](http://ey.com/businesspulse)

[See More](#) | [Connections](#)

© 2013 EYGM Limited. All Rights Reserved.

 **ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

## COGNISTREAMER VOLGT ELK INNOVATIETRAJECT OP

# Collaboratieve innovatie als duurzaam proces

Een uitdagende economische context, razendsnel veranderende klantenvoorkeuren en grote concurrentiële druk. Dat dwingt bedrijven om innovatie in hun DNA te verankeren. CogniStreamer helpt hen daarbij, met softwareplatformen en services die het innovatieproces faciliteren. We spraken met CEO Hein De Keyzer over het hoe en waarom van innovatie als duurzaam proces.

## Wat is collaboratieve innovatie?

**Hein De Keyzer:** We willen gemotiveerde mensen die een visie delen de geschikte technologie geven om samen te werken aan innovatie door de uitwisseling van ideeën, informatie en werk.

Innovatie kan spontaan ontstaan, maar dat vraagt tijd. Je kunt het innovatieproces enorm intensifiëren als je er focus aan geeft. Om tot die focus te komen, bestudeerden we eerst welke menselijke interacties tot innovaties leiden. Vervolgens gingen we op zoek naar technologie die die interacties faciliteert. Internet en sociale media bieden fantastische tools om samenwerking te verdiepen en te verbreden. Op basis van die inzichten hebben we onze softwareplatforms ontwikkeld.

## Incrementeel of disruptief

### Zijn er verschillende soorten innovatie?

**Hein De Keyzer:** Eenvoudig gezegd: bij incrementele innovatie gaat het over dingen beter maken, terwijl het bij disruptieve innovatie gaat over betere dingen maken. Als je alleen op incrementele innovatie inzet, rennen je concurrenten je op de lange termijn voorbij. Op een gegeven moment moet je buiten je comfortzone stappen om disruptief te innoveren. Maar het zijn erg verschillende processen.

### Hoe faciliteren jullie die verschillende processen?

**Hein De Keyzer:** Innovatie gaat over het verbinden van kennis, en die kennis zit in het hoofd van mensen. Je moet er dus voor zorgen dat verschillende ideeën elkaar op een gestructureerde manier kunnen kruisen. Onze software maakt het bijvoorbeeld mogelijk om een uitdaging te lanceren waarbij alle medewerkers input gevraagd wordt rond een bepaald probleem of een bepaalde vraag. Als je je medewerkers uitdaagt om met een incrementele innovatie op de proppen te komen, krijg je redelijk snel een aantal concrete ideeën aangereikt, omdat je werkt binnen hun comfortzone. Met disruptieve innovatie moet je omzichtiger tewerk gaan, door bijvoorbeeld eerst naar inzichten te vragen. Dan krijg je antwoorden als 'Kijk eens naar die website of die professor of lees die paper'. Na verloop van tijd zie je rond die inzichten fragmenten van ideeën ont-



Hein De Keyzer

© Shutterstock

**Innovatie gaat over het verbinden van kennis, en die kennis zit in het hoofd van mensen.**

Hein De Keyzer,  
CEO CogniStreamer

staan, wat wij 'sparks' noemen. Als het goed zit, gaan die zich tot bruikbare concepten aan elkaar klitten. Dat proces kan veel tijd in beslag nemen, en moet echt gekoesterd worden, wil het vruchten afwerpen.

### Kun je het succes van zulke processen meten?

**Hein De Keyzer:** Met ons softwareplatform houden we precies in het oog welk innovatietraject in welke fase zit, hoeveel input er is, wat de kwaliteit van die input is, wie waaraan meewerkt, hoeveel positieve of negatieve feedback er is. Dat overzicht stelt je in staat op de juiste mo-

menten de juiste prikkels te geven, een innovatietraject meer zuurstof te geven of stil te leggen. De ervaring met onze klanten leert ons dat die maatstaven erg bruikbaar zijn als performantie-indicatoren. Dankzij die indicatoren kunnen we ook van vernieuwing een continu proces maken. En daar gaat het ons om: de duurzaamheid van innovatie als proces.

## PERFORMANTIE: EEN KWESTIE VAN STRATEGIE

# Succesrecept van topbedrijven

Mean staat voor gefocust, lean staat voor slank en clean voor duurzaam. De onderneming die in de 21ste eeuw succes boekt, bundelt die drie principes tot één strategie. Dat succesrecept vinden we terug bij toppers als Apple, Easyjet en Pixar.

## Mean

Mean betekent niet alleen 'gemeen', maar ook en vooral 'gefocust'. Als we denken aan gefocuste, succesvolle ondernemingen, komen we snel bij Apple terecht. De strategie van Apple heeft inderdaad het voordeel van de duidelijkheid: Apple wil als eerste de markt betreden en een nieuwe vraag creëren met innoverende producten. Dat klinkt misschien eenvoudig, maar de uitdaging van 'mean' ligt er vooral in om het hele bedrijf te laten werken en leven volgens dezelfde focus, om 'mean' te worden in alle bedrijfsprocessen. Zeker in moeilijke economische tijden is het van levensbelang voor bedrijven om een heldere passende strategie te ontwikkelen die groei kan verwezenlijken. Dat blijkt ook uit een recente enquête van Ernst & Young over de belangrijkste risico's en opportuniteiten voor 2013 en 2015, bij meer dan 700 toonaangevende bedrijven in 15 landen. Daarin komt een betere uitvoering van de strategie in de businessfuncties naar voren als de grootste zakelijke uitdaging voor 2013. Mean, met andere woorden, is dé opportuniteit van het jaar. Een ander voorbeeld van een bedrijf dat Mean hoog in het vaandel draagt, is Easyjet. Hoewel de luchtvaartindustrie al jaren klappen krijgt, slaagt Easyjet erin elk jaar 3 tot 5 procent te groeien. Hun strategie is dan ook heel sterk gefocust. Ze concentreren zich alleen op de kortereafstandsvluchten binnen Europa, terwijl hun concurrenten elkaar de loef trachten af te steken op de langeafstandsvluchten. Easyjet gaat ook duidelijk voor innovatie. Het bedrijf volgt de technologische ontwikkelingen in de luchtvaartwereld met impact op het passagierssegment op de voet. Daar wordt erg dynamisch op gereageerd. Intussen verlopen 95 procent van Easyjets boekingen online. Blijven vernieuwen en de nieuwe noden van de klant technologisch tegemoet komen, is al jaren het winnend recept voor Easyjet.

### Nieuwe markten

Een andere succesfactor is de keuze van de juiste markten. Terwijl de westerse economieën verzadigd



lijken en langzamer groeien, stijgt de markt vraag in groei landen in razend tempo. Kijk maar naar de mobiele telefonie: daar is al meer dan de helft van vraag en productie verschoven naar zich ontwikkelende markten. In dat opzicht is het lot van Nokia tekenend: na 15 jaar lang wereldwijd marktleiderschap verloor het concern de afgelopen twee jaar een derde van zijn marktaandeel. Het Koreaanse Samsung heeft intussen met vlag en wimpel de koppositie overgenomen. Denk bij de term 'nieuwe

markten' zeker niet alleen aan BRIC-landen Brazilië, Rusland, India en China. Er bestaat geen twijfel over dat deze grootmachten de komende jaren nog steeds zullen groeien. Maar het momentum lijkt te verschuiven naar andere 'hot spots'. Steeds vaker komen landen als Mexico, Turkije, Zuid-Afrika en Vietnam voor op lijstjes van mogelijke vestigingsplaatsen of afzetmarkten. Ondanks hun risico's hebben deze landen een aantal sterke troeven op vlak van geïntegreerde han-

Steve Jobs van Apple de smartphone omtoverde van een luxartikel tot een onmisbaar communicatie-instrument.

### Talent

Ook het aan boord hebben en houden van het juiste talent is essentieel voor de ondersteuning van een succesvolle bedrijfsstrategie. Talentmanagement heeft hierbij drie grote uitdagingen. Ten eerste het voeren van een HR-beleid op lange termijn met talentenspotters in belangrijke posities. Vervolgens het uittekenen van rigoureuze processen op vlak van rekrutering, training en het opsporen van ontbrekende competenties. Ten slotte de juiste afstemming tussen retentie van medewerkers en het aantrekken van extern talent. Het gepaste antwoord op deze uitdagingen in combinatie met een organisatiestructuur die uitdagingen en doorgroeimogelijkheden biedt, moeten bedrijven in staat stellen over de juiste wapens te beschikken in de war for talent.



## Lean

Maar een Mean-strategie volstaat niet, zelfs al wordt die ondersteund door de keuze voor de juiste markten en een degelijk talentmanagement. Een gefocuste bedrijfsstrategie moet ingebakken worden in efficiënte bedrijfsprocessen. Dat is het Lean-idee. De principes van Lean zijn bekend: verspilling verwijderen, betrokkenheid van werknemers verhogen en continue verbetering. Traditioneel was Lean vooral gericht op het optimaliseren van de processen op de werkvloer. Geen wonder als je bedenkt dat Lean zijn wortels heeft in het Toyota Production System, dat zijn succes al bewijst sinds het einde van de jaren 40.

Maar in een hedendaagse toepassing draait Lean niet alleen om het snijden in de kosten, om het isoleren en aanpakken van slechts één pijnpunt per keer. Lean gaat nu ook over verstandig investeren en naar de toekomst kijken. Het gaat om het continu ter discussie stellen en verbeteren van alle bedrijfsprocessen - niet alleen afzonderlijk, maar ook in hun samenhang

del, investeringen, culturele en technologische criteria en een grote, jonge populatie die steeds meer koopkracht krijgt.

Een nieuwe geografische markt bespelen is geen sinecure. Maar door de geschiedenis hebben toonaangevende bedrijven steeds hun eigen markten ontwikkeld en gedefinieerd. Multinationals van Ford tot Microsoft hebben hun reputatie opgebouwd op producten en diensten waarvan hun klanten niet eens beseften dat ze die wilden. Net als

### Innovatie

Een veelgehoorde kritiek op Lean is dat het innovatie zou afremmen. Dat klopt niet. Lean brengt namelijk structuur en voorspelbaarheid in het innovatieproces. Bovendien wordt het onderscheid tussen het genereren van ideeën en het ontwikkelingsproces aangescherpt. Het succes van animatiebedrijf Pixar toont mooi hoe innovatie en Lean kunnen samengaan. De complementariteit tussen Lean en innovatie leidde bij Pixar tot een set van processen die de nadruk leggen op samenwerking in teamverband en op continue feedbacklussen om zo creatieve blokkades te overwinnen en deadlines te halen. Geen makkelijke klus in de filmwereld, waar onzekerheid troef is.

De succesformule bij Pixar is een model van samenwerken, waarbij het individu waardevol is voor het team, en omgekeerd het team van belang is voor het individu. Zo voerde Pixar, om structuur te brengen in vruchtbare interacties, een systeem in van dagelijkse vergaderingen. Medewerkers die elkaar door en door kennen, praten er zonder schroom over elkaars sterktes en zwaktes, over de eigen maar ook over andere projecten. Die cultuur van openheid heeft het bedrijf heel wat opgeleverd: tot op vandaag faalde geen enkel Pixar-project. Bijkomend voordeel? Medewerkers lijden veel minder onder de stress die een op controle gebaseerd management meebrengt.

## Clean

Een duurzame onderneming opbouwen leek vijf jaar geleden soms op een modetrend. Duurzaamheid is nu meer mainstream en is niet alleen iets voor milieuvrijwilligers. Clean staat op de prioriteitenlijst van de CEO's, als natuurlijk verlengstuk van een strategie die Mean en Lean is. Toekomstgerichte bedrijven concentreren zich op milie-, sociale en bestuurlijke factoren. Het doel? Niet alleen het oppoetsen van het bedrijfsimago, maar ook het creëren van een competitief voordeel. Dat kan op vele domeinen. Bedrijven kunnen zich bijvoorbeeld duurzaam onderscheiden door de manier waarop ze met hun medewerkers omgaan. Populariteitspolls als 'beste werkgever' illustreren hoe het duurzaam karakter van een onderneming een voorsprong geeft in de strijd om talent.

Het kan ook de andere richting uitgaan, zo ondervond Nike in de jaren 90. Het populaire merk moest na een aantal schandalen miljoenen dollars investeren om zijn imago op te poetsen en de verkoopcijfers op peil te houden. Sinds het succes van sociale media moeten bedrijven duurzaamheid wel ernstig nemen. Eén 'tweet' kan bij wijze van spreken een jarenlang moeizaam opgebouwde reputatie kraken.

Simpel gezegd: in onzekere tijden, kiezen topperformers voor een strategie die drie concepten combineert: lean, mean én clean.

*Een gefocuste bedrijfsstrategie moet ingebakken worden in efficiënte bedrijfsprocessen.*

Lucien De Busscher,  
vennoot  
Ernst & Young  
Advisory



#### Meer info?

**Lucien De Busscher**  
vennoot Ernst & Young Advisory  
lucien.de.busscher@be.ey.com

## OP WEG NAAR EEN NIEUW ECONOMISCH MODEL

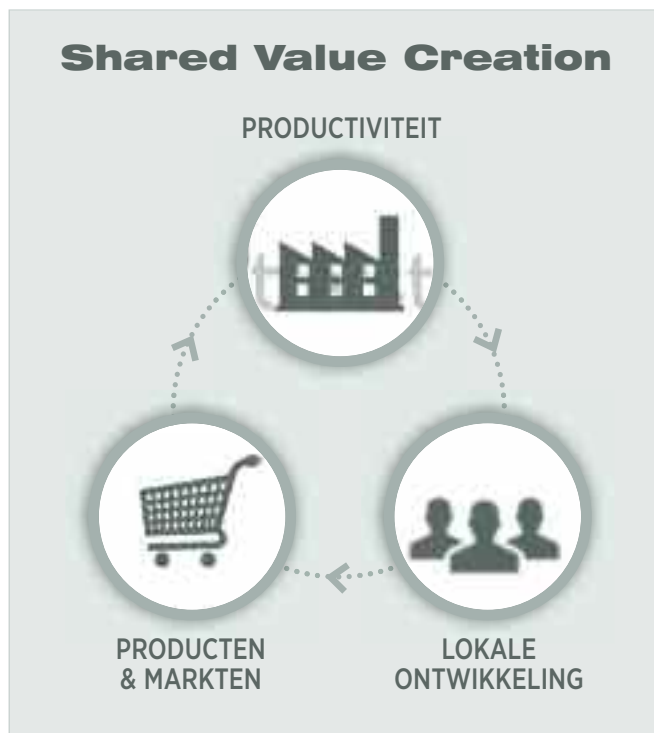
# Het creëren van Shared Value

Een recente studie van Ernst & Young (Growing Beyond - Lessons from Change) toont dat topbedrijven in moeilijke tijden verder kijken dan winst genereren voor hun aandeelhouders en zich gaan focussen op het creëren van waarde voor alle betrokken partijen. We zien een duidelijke evolutie naar een nieuw, duurzaam economisch paradigma, waarin het accent verschuift van 'shareholder value' naar 'stakeholder value'.

Op het eerste gezicht lijkt de creatie van aandeelhouderswaarde onverenigbaar met waardecreatie voor werknemers, leveranciers, klanten en de maatschappij in haar geheel. Als het management besluit om het werk van zijn werknemers te belonen op een alternatieve manier of om een eerlijke verdeling van de marges met onderaannemers te garanderen, resulteert dat in een daling van de winst en dus een verlies van waarde voor de aandeelhouder, zo luidt de redenering. En dat klopt... maar alleen op de korte termijn. Betrokkenheid van de belanghebbenden resulteert op lange termijn in een grotere loyaliteit en zorgt voor stabiliteit en continuïteit. De inzet en de motivatie van de betrokken partijen zal bovendien tot uitdrukking komen in betere kwaliteit van goederen en diensten en in een hogere productiviteit. Het gaat erom samen waarde te creëren: vandaar de term 'shared value'. Een belangrijk gevolg is dat kastromen minder volatiel worden. En dat resulteert in minder risico en een beter imago, en dus in een meerwaarde.

### Drastisch bezuinigen

In deze moeilijke tijden zien vele bedrijven zich genoodzaakt tot drastische bezuinigingen. Vaak gaan de maatregelen vergezeld met een vermenigvuldiging van procedures om kosten te controleren en hogere druk op de werknemers, op de leveranciers en op andere belanghebbenden. Het concept Lean wordt vaak geassocieerd met dergelijke wilde besparingen. Onrecht: Lean gaat niet over rende-



*Ondernemingen hebben het potentieel om een positieve maatschappelijke factor te zijn.*

mentdoelstellingen of kostenreductie, maar over het luisteren naar de klant... en naar de andere stakeholders. De waardeketen doorlichten vanuit het gezichtspunt van de klant en de belanghebbenden laat toe om snel inefficiënties op te sporen en activiteiten te identificeren die niet leiden tot waardecreatie. Resultaat? Producten en diensten van een betere kwaliteit tegen een lagere kostprijs en met een meerwaarde voor alle partijen.

### Nieuw paradigma

De capaciteit om rekening te houden met het perspectief van de andere partij is de sleutel achter het model van gedeelde waardecreatie. Volgens het Shared Value Creation-model van Mark Kramer en Micha-

el Porter kunnen bedrijven en hun belanghebbenden samen waarde creëren op drie manieren:

- 1. Producten en markten herdenken:** Bedrijven kunnen een antwoord bieden op maatschappelijke behoeften en toch bestaande markten beter dienen, nieuwe markten aanboren en de kosten drukken door middel van innovatie.
- 2. Productiviteit in de waardeketen herdefiniëren:** Bedrijven kunnen de kwaliteit, kwantiteit en de kosten van input (aankoop) en distributie (verkoop) verbeteren, zo een voortrekkersrol spelen op het vlak van duurzaam omgaan met grondstoffen en toch tegelijkertijd de economische en sociale ontwikkeling aandrijven.
- 3. Lokale ontwikkeling van clusters faciliteren:** Bedrijven werken niet geïsoleerd van hun omgeving. Om competitief te zijn, hebben ze er alle belang bij om mee te ijveren voor de levensvatbaarheid van betrouwbare lokale leveranciers, degelijke infrastructuur, een arbeidsmarkt met voldoende talent en een effectief en voorspelbaar wettelijk kader.

We moeten opletten dat shared value niet gewoon het nieuwste modewoord voor duurzaamheid wordt. Bedrijven moeten leren om hun business te herdefiniëren rond de onopgeloste problemen van klanten. Daar worden alle belanghebbenden beter van, terwijl het bedrijf zijn concurrentiële context verbetert. En ook regeringen en ngo's moeten inzien dat multinationals de potentie hebben om een positieve maatschappelijke factor te zijn. En bedrijven dus niet langer aanspreken als sponsors. De echte macht om onze wereld om te vormen ligt in de innovatieve kracht, in de middelen en de know-how van bedrijven.



**Fabrice Lobet**  
senior manager Ernst & Young  
Bedrijfsrevisoren  
fabrice.lobet@be.ey.com



**Eric Dierckx**  
manager Ernst & Young  
Bedrijfsrevisoren  
eric.dierckx@be.ey.com



## TRENDS IN TAX

# Taxdirector als businesspartner

De taxfunctie is de laatste vijftien jaar enorm veranderd. De taxdirector is geëvolueerd van technische expert tot businesspartner. We zetten de belangrijkste trends achter deze evolutie op een rijtje.

### 1 Ander profiel voor de taxdirector

Het beeld van de taxdirector als geïsoleerde technische expert, is volledig achterhaald. Succesvolle ondernemingen focussen na de crisisbesparingen nu weer op groei en nieuwe markten. Net als aan de andere financiële verantwoordelijken wordt aan de taxdirector niet alleen gevraagd om meer te doen met minder middelen, maar ook en vooral om het groeiproces te ondersteunen als volwaardige businesspartner en mee de onderneming vooruit te trekken. Dat kan alleen maar door intens te communiceren met managers in alle bedrijfsgeledingen. Naast zijn traditionele bagage moet hij dus over een hele reeks vaardigheden

beschikken: hij moet een teamspeler zijn met communicatievaardigheden, peoplemanagementskills, inzicht in de juiste technologische ondersteuningsmogelijkheden en een oog voor risicomanagement.

### 2 Fiscaal beleid wint aan belang

Met overheden onder druk en onderling steeds beter communicerende administraties, worden fiscaal beleid en handhavingsactiviteiten meer en meer kerntaken voor de onderneming. Ondernemingen die de impact van deze trend niet tijdig inzien, zullen sneller geconfronteerd worden met intensere en meer frequente controles van de fiscale administraties. Het is cruciaal om pro-

*Tax kan in een moderne onderneming niet meer geïsoleerd werken.*

Géraldine Tack,  
vennoot  
Ernst & Young  
Tax  
Consultants



actief te werken en de visie van het taxdepartement te laten aansluiten met de ondernemingsstrategie.

### 3 Fiscale optimalisering

Ondernemingen verleggen hun focus binnen het taxdepartement steeds meer van tax-compliance naar een betere fiscale optimalisering. Dat kan alleen maar wanneer de diverse processen inzake tax-compliance voldoende geautomatiseerd en onder controle zijn, of ze nu in huis gebeuren of uitbesteed worden. Pas dan kan de taxdirector voldoende tijd en energie vrijmaken om bijvoorbeeld proactief de toeleveringsketen te analyseren of een project op te zetten voor de snellere inning van btw-tegoeden.

### 4 Risicomanagement

Door de toenemende regularisering en globalisering is er meer en meer druk om processen vast te leggen en te documenteren. Taxdirectors moeten een grotere rol spelen in risicomanagement en zijn steeds meer betrokken bij het uittekenen en testen van controles en processen. Vaak zal de taxdirector proactief de risicogebieden identificeren in samenspraak met de andere functies binnen de onderneming.

### 5 Meten van performantie

We zien een stijgende behoefte om de performantie van het taxdepartement te meten en te benchmarken. Het betreft niet alleen een evaluatie van de mensen en de organisatie, de mandaten, de technologie en de data, maar eveneens de taxprocessen. Dergelijke analyses zorgen ervoor dat ondernemingen hun fiscaal departement op een rationele manier kunnen reorganiseren en de efficiëntie ervan kunnen optimaliseren.

### 6 Duurzaamheid

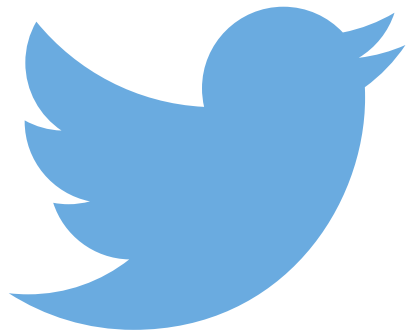
Reorganisatie van het taxdepartement beoogt niet alleen kostenefficiëntie. De belangrijkste focus betreft het aligneren van het fiscaal (risico) beleid met de algemene strategische visie van de onderneming. Daarbij moet het beoogde belastingprofiel van de onderneming in klare taal worden gedefinieerd en goedgekeurd worden door de interne belanghebbenden. Alleen zo kunnen de diverse facetten in het taxdepartement op duurzame wijze onder controle worden gehouden.

De rol van een taxdirector en zijn fiscaal departement is sterk geëvolueerd en zal blijven evolueren. Focus op het verleden is niet langer voldoende. Om een efficiënte businesspartner te zijn en om complexe risico's op een duurzame manier te beheersen in een dynamische omgeving, dient een taxdirector zich ook op het heden en de toekomst te richten. Alleen zo zal hij kunnen inspelen op de echte behoeften van de business. Gevolg? Hij wordt meer gewaardeerd, zowel in zijn traditionele rol als technische expert, als in zijn nieuwe rol als businesspartner.

#### Meer info?

Géraldine Tack  
vennoot Ernst & Young Tax Consultants  
geraldine.tack@be.ey.com

# Stay updated by following us on Twitter



[twitter.com/EY\\_Belgium](https://twitter.com/EY_Belgium)

## Ernst & Young goes social

EY\_Belgium - our official corporate twitter account

EY\_lifeBelgium - what it is like to work at Ernst & Young