



HOGER INSTITUUT VOOR  
ACCOUNTANCY &  
FISCALITEIT

3<sup>e</sup> jaargang - Nummer 4 - Driemaandelijks -  
juni - juli - augustus 2010

Afgiftekantoor: 9000 GENT X - P708235

# H I A F

## n i e u w s b r i e f

Maatregelen ter ondersteuning van de  
werkgelegenheid in tijden van crisis

Reacties van werknemers op het  
maatschappelijk verantwoord ondernemen

Optimaal personeel plannen:  
een praktische benadering

Programma-overzicht  
mei - juni 2010

4

Hoger Instituut voor Accountancy & Fiscaliteit  
Kuiperskaai 55/E  
9000 Gent  
[www.hiaf.be](http://www.hiaf.be)  
V.U.: Erik De Lembre

---

---

# Inhoudstafel

<b>Woord vooraf</b>	<b>3</b>
<b>Maatregelen ter ondersteuning van de werkgelegenheid in tijden van crisis</b>	<b>4</b>
<b>Reacties van werknemers op het maatschappelijk verantwoord ondernemen</b>	<b>10</b>
<b>Optimaal personeel plannen: een praktische benadering</b>	<b>12</b>
<b>Programma-overzicht</b>	<b>16</b>
Grondige studie faillissementsrecht	17
Fiscaliteit: stand van zaken	18
Fiscale aspecten verbonden aan de financiering van vennootschappen	19
Fiscale aspecten VZW	20
Onttrekking van liquiditeiten uit de vennootschap	21
<b>Inschrijving</b>	<b>22</b>

# W o o r d v o o r a f

Het tiende werkingsjaar loopt stilaan op zijn einde, maar we zitten voorlopig nog niet stil. Na een ruim aanbod dat u afgelopen jaar werd aangeboden, doen we dit ook voor de maanden mei en juni in deze nieuwsbrief. Naast een aanbod seminars, kan u ook enkele interessante artikels lezen over minder fiscale topics. Hoe kan u optimaal uw personeel plannen? Wat zijn de reacties van werknemers op het maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Voorts brengen wij u op de hoogte van enkele maatregelen ter ondersteuning van de werkgelegenheid in tijden van crisis, die in werking zijn getreden op 1 januari 2010. 'Tijden van crisis'... Het is nog steeds een veelbesproken topic.

De seminars die wij nog in petto hebben voor de maanden mei en juni, zijn voornamelijk fiscaal gericht. Prof. Jan Verhoeve, die de fiscale actualiteit tot op de voet volgt, geeft u naar halfjaarlijkse gewoonte een 'stand van zaken' van alle fiscale interessante nieuwigheden en wijzigingen van het moment. Verder staat het seminarie 'fiscale aspecten vzw' op het programma. Wat met directe en indirecte belastingen indien u in een vzw actief bent? ...

Eveneens een specialist in het fiscale vakgebied is Dhr. Guido Heirewegh. Met zijn jarenlange ervaring in het bedrijfsleven en de kennis die hij heeft als lector in de fiscaliteit, loodst hij u door een wijzigend fiscaal landschap met twee boeiende seminars. Wat zijn de 'fiscale aspecten die verbonden zijn aan de financiering van vennootschappen'? Wat zijn de risico's en opportuniteiten die hiermee samengaan? Hij brengt niet alleen de financiering in België ter sprake, maar eveneens grensoverschrijdende financiering.

In een tweede seminarie staat hij even stil bij het optimaliseren van inkomstenstromen tussen de vennootschap en haar bedrijfsleider. Wat is de fiscale impact hierop? En op welke manieren kunt u 'liquiditeiten onttrekken uit uw vennootschap' en wat zijn de fiscale gevaren hiervan?

Voor elk wat wils. Wat behoort nog tot het aanbod? Meester Carnewal, ervaren advocaat – curator, die al honderden faillissementen heeft afgehandeld, brengt u een praktijkgericht beeld van de faillissementsprocedure voor professionals die bij een faling zijn betrokken. Hij volgt samen met u het logische verloop van een faillissement op een zeer praktische manier. In 'Grondige studie faillissementsrecht' zult u antwoord krijgen op al uw vragen over het verloop van een faillissement en diegenen die hierbij betrokken zijn.

Bij deze grijp ik de gelegenheid om reeds een blik te werpen op werkjaar 2010 – 2011, dat van start gaat in september 2010. Ook dit, ondertussen elfde, werkjaar start het Hoger Instituut voor Accountancy en Fiscaliteit traditioneel met een openingsseminarie. Noteer hiervoor alvast dinsdag 21 september 2010 in uw agenda.

Graag hopen wij u te verwelkomen op dit evenement.

Em. prof. dr. Erik De Lembre

# Maatregelen ter ondersteuning van de werkgelegenheid in tijden van crisis

In het kader van de strijd tegen de crisis heeft de regering verschillende maatregelen genomen ter ondersteuning van de werkgelegenheid. Deze doelgroepgerichte en tijdelijke maatregelen zijn in werking getreden op 1 januari 2010.

In dit nummer gaan we dieper in op de versterking van de werkuitkeringen en bepaalde maatregelen ter bevordering van de tewerkstelling van jongeren.

## Versterking van de werkuitkering

### Algemeen

In het kader van de Activa-maatregel ('Plan Activa') hebben werkgevers die bepaalde categorieën van langdurig niet-werkende werkzoekenden aanwerven recht op een vermindering van de werkgeversbijdragen. Bovendien kunnen deze werkgevers voor bepaalde aangeworven werknemers ook een 'activering van de werkloosheidsuitkeringen' genieten.

Werknemers die op het ogenblik van hun aanwerving het recht openen op de vermindering van de bijdragen en die uitkeringsgerechtigd volledig werkloos (of gelijkgesteld) zijn, kunnen namelijk een forfaitair bedrag ontvangen ten laste van de RVA, de zogenaamde 'werkuitkering'.

De activering van de werkloosheidsuitkeringen laat de werkgever toe om het bedrag van de werkuitkering (die de werknemer ontvangt van de RVA) af te trekken van het nettomaandloon dat hij verschuldigd is aan de werknemer. Dit levert de werkgever een loonbesparing op, eventueel bovenop het voordeel van de verminderde werkgeversbijdragen.

Het Koninklijk Besluit van 21 december 2009 (B.S. 30.12.2009) voorziet meer bepaald een versterking van de werkuitkering van de RVA voor 5 categorieën van werknemers.

Deze maatregel moet de werkgever aanmoedigen om in deze economisch moeilijke tijden die werkzoekenden aan te werven die het meest kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt.

De versterking van de werkuitkering is echter slechts een tijdelijke maatregel die enkel van toepassing is op de aanwervingen die plaatsvinden tussen 1 januari 2010 en 31 december 2011.

### Categorieën van werknemers die een verhoogde werkuitkering genieten

De versterking van de werkuitkering is van toepassing op 5 specifieke categorieën van werkzoekenden die bij hun aanwerving aan de onderstaande voorwaarden voldoen.

#### Werknemers jonger dan 26 jaar

Van toepassing op werknemers die voldoen aan de volgende voorwaarden:

- ingeschreven zijn als niet-werkende werkzoekende;
- ingeschreven zijn geweest als werkzoekende gedurende minstens 3 maanden;
- niet beschikken over een diploma of getuigschrift van het hoger secundair onderwijs (GHSO);
- niet meer leerplichtig zijn en evenmin studies volgen in het dagonderwijs.

#### Werknemers jonger dan 26 jaar

Van toepassing op werknemers die voldoen aan de volgende voorwaarden:

- ingeschreven zijn als niet-werkende werkzoekende;
- ingeschreven zijn geweest als werkzoekende gedurende minstens 6 maanden;
- hoogstens beschikken over een diploma of getuigschrift van het hoger secundair onderwijs (GHSO);
- niet meer leerplichtig zijn en evenmin studies volgen in het dagonderwijs.

**Werknemers jonger dan 45 jaar**

Van toepassing op werknemers die voldoen aan de volgende voorwaarden:  
 uitkeringsgerechtigd volledig werkloze zijn;  
 ingeschreven zijn geweest als werkzoekende tussen 1 jaar en minder dan 2 jaar;  
 niet meer leerplichtig zijn en evenmin studies volgen in het dagonderwijs.

**Werknemers van minstens 45 jaar**

Van toepassing op werknemers die voldoen aan de volgende voorwaarden:  
 uitkeringsgerechtigd volledig werkloze zijn;  
 ingeschreven zijn geweest als werkzoekende tussen 1 jaar en minder dan 2 jaar.

**Werknemers van minstens 50 jaar**

Van toepassing op werknemers die voldoen aan de volgende voorwaarden:  
 uitkeringsgerechtigd volledig werkloze zijn;  
 ingeschreven zijn geweest als werkzoekende gedurende 6 maanden.

**Toegekende voordelen (vermindering van de bijdragen en werkuitkering)**

In de onderstaande tabel geven we een overzicht van het bedrag en de toekenningsduur van de vermindering van de werkgeversbijdragen en van de werkuitkering per categorie van werknemers waarop het Plan Activa van toepassing is met inbegrip van de 5 nieuwe categorieën die werden ingevoerd sinds 1 januari 2010.

**SAMENVATTENDE TABEL**

Leeftijd van de werknemer	Duur van inschrijving als niet-werkende werkzoekende of gelijkgesteld	Vermindering van de bijdragen (bedrag en duur van de toekenning)	Werkuitkering (bedrag en duur van de toekenning)
< 25 jaar	≥ 1 jaar (= minstens 312 dagen in de regeling van 6 d./week)	€ 1.000 voor het kwartaal van indienstneming + de 4 volgende kwartalen	€ 500 voor de maand van indienstneming + de 15 volgende maanden
< 26 jaar	≥ 3 maanden (= minstens 78 dagen in de regeling van 6 d./week) en geen diploma of getuigschrift van het hoger secundair onderwijs	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indien aanwerving in 2010: € 1.100 voor de maand van aanwerving + de 23 volgende maanden</li> <li>• Indien aanwerving in 2011: € 1.100 voor de maand van aanwerving + de 11 volgende maanden</li> </ul>
	≥ 6 maanden (= minstens 156 dagen in de regeling van 6 d./week) en hoogstens een diploma of getuigschrift van het hoger secundair onderwijs	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indien aanwerving in 2010: € 1.000 voor de maand van aanwerving + de 23 volgende maanden</li> <li>• Indien aanwerving in 2011: € 1.000 voor de maand van aanwerving + de 11 volgende maanden</li> </ul>

Leeftijd van de werknemer	Duur van inschrijving als niet-werkende werkzoekende of gelijkgesteld	Vermindering van de bijdragen (bedrag en duur van de toekenning)	Werkuitkering (bedrag en duur van de toekenning)
≥ 25 jaar < 45 jaar	≥ 1 jaar en < 2 jaar (= minstens 312 dagen in de regeling van 6 d./week)	€ 1.000 voor het kwartaal van aanwerving + de 4 volgende kwartalen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indien aanwerving in 2010: € 750 voor de maand van aanwerving + de 11 volgende maanden en vervolgens € 500 voor de 16 volgende maanden</li> <li>• Indien aanwerving in 2011: € 750 voor de maand van aanwerving + de 11 volgende maanden</li> </ul>
	≥ 2 jaar en < 3 jaar (= minstens 624 dagen in de regeling van 6 d./week)	€ 1.000 voor het kwartaal van aanwerving + de 8 volgende kwartalen	€ 500 voor de maand van aanwerving + de 15 volgende maanden
	≥ 3 jaar en < 5 jaar (= minstens 936 dagen in de regeling van 6 d./week)	€ 1.000 voor het kwartaal van aanwerving + de 8 volgende kwartalen € 400 voor de 4 volgende kwartalen	€ 500 voor de maand van aanwerving + de 23 volgende maanden
	≥ 5 jaar (= minstens 1.560 dagen in de regeling van 6 d./week)	€ 1.000 voor het kwartaal van aanwerving + de 8 volgende kwartalen € 400 voor de 12 volgende kwartalen	€ 500 voor de maand van aanwerving + de 29 volgende maanden
≥ 45 jaar < 50 jaar	≥ 6 maanden en < 1 jaar (= minstens 156 dagen in de regeling van 6 d./week)	€ 1.000 voor het kwartaal van aanwerving + de 4 volgende kwartalen € 400 voor de 16 volgende kwartalen	/
	≥ 1 jaar en < 2 jaar (= minstens 312 dagen in de regeling van 6 d./week)	€ 1.000 voor het kwartaal van aanwerving + de 20 volgende kwartalen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indien aanwerving in 2010: € 750 voor de maand van aanwerving + de 11 volgende maanden en vervolgens € 500 voor de 16 volgende maanden</li> <li>• Indien aanwerving in 2011: € 750 voor de maand van aanwerving + de 11 volgende maanden</li> </ul>
	≥ 18 maanden (= minstens 468 dagen in de regeling van 6 d./week)	€ 1.000 voor het kwartaal van aanwerving + de 20 volgende kwartalen	€ 500 voor de maand van aanwerving + de 29 volgende maanden

Leeftijd van de werknemer	Duur van inschrijving als niet-werkende werkzoekende of gelijkgesteld	Vermindering van de bijdragen (bedrag en duur van de toekenning)	Werkuitkering (bedrag en duur van de toekenning)
≥ 50 jaar	≥ 6 maanden (= minstens 156 dagen in de regeling van 6 d./week)	€ 1.000 voor het kwartaal van aanwerving + de 4 volgende kwartalen € 400 voor de 16 volgende kwartalen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indien aanwerving in 2010: € 1.000 voor de maand van aanwerving + de 23 volgende maanden</li> <li>• Indien aanwerving in 2011: € 1.000 voor de maand van aanwerving + de 11 volgende maanden</li> </ul>

### Administratieve formaliteiten

De werknemer moet in het bezit zijn van een werkkaart om het recht te openen op de vermindering van de werkgeversbijdragen en om de activering van de werkloosheidsuitkeringen te genieten.

Die kaart bevestigt dat de werkzoekende voldoet aan alle voorwaarden om de vermindering en de activering van de uitkeringen te genieten.

Ze wordt afgeleverd door het werkloosheidsbureau van de RVA dat bevoegd is voor de woonplaats van de werkzoekende.

De aanvraag van de werkkaart gebeurt door de werkzoekende of door de werkgever aan de hand van het standaardformulier 'C63-werkkaart' dat binnen 30 dagen na de dag van aanwerving van de werknemer moet ingediend worden.

Behalve de werkkaart moet de werknemer ook een aanvraag voor werkuitkeringen indienen binnen 4 maanden na zijn aanwerving om ervoor te zorgen dat de werkloosheidsuitkeringen geactiveerd worden in het voordeel van zijn werkgever. Deze aanvraag wordt ingediend aan de hand van een kopie van de arbeidsovereenkomst vergezeld van het formulier 'Bijlage tot de arbeidsovereenkomst Activa'.

Om ervoor te zorgen dat de werknemer inderdaad zijn werkuitkeringen ontvangt, moet de werkgever hem aan het eind van elke maand een formulier C78 Activa bezorgen. De werknemer bezorgt het formulier daarna aan zijn betalingsinstelling.

### Uitsluiting

Indien er na een klacht wordt vastgesteld dat de werknemer werd aangeworven ter vervanging en in een zelfde functie van een ontslagen werknemer met als hoofdzakelijk doel de voordelen van deze wetgeving te bekomen, komt de werknemer niet langer in aanmerking voor een werkuitkering. De werkgever kan dan ook niet langer een werkuitkering aftrekken van het verschuldigde nettoloon (= activering van de werkloosheidsuitkeringen).

Indien blijkt dat deze 'laakbare handeling' herhaaldelijk voorkomt, dan kan het beheerscomité van de RVA bovendien beslissen dat de werkgever gedurende een periode van 12 maanden niet in aanmerking komt voor de voordelen waarmee deze aanwervingen gepaard gaan.

## Maatregelen ter bevordering van de tewerkstelling van jongeren

De aanwerving van jonge werknemers kan momenteel onder bepaalde voorwaarden recht geven op een vermindering van de werkgeversbijdragen. Bovendien kunnen werkgevers voor bepaalde jongeren een activering van de werkloosheidsuitkeringen genieten.

Om de tewerkstelling van jongeren te bevorderen wil de regering de voordelen verhogen voor werkgevers die jonge werknemers aanwerven. Een voorbeeld is de volledige vrijstelling van de basiswerkgeversbijdragen die voor 2010 en 2011 werd ingevoerd voor elke aanwerving tijdens deze periode (2010-2011) van een jongere van minder dan 19 jaar.

De onderstaande tabel geeft een schematisch overzicht van alle maatregelen die vanaf 1 januari 2010 gelden voor jonge werknemers.

### Samenvattende tabel

Leeftijd van de werknemer	Voorwaarden	Vermindering van de bijdragen (bedrag en duur van de toekenning)	Werkuitkering (bedrag en duur van de toekenning)
Jonger dan 19 jaar	/	Volledige vrijstelling van de basiswerkgeversbijdragen (1)	/
Jonger dan 25 jaar	Minstens 1 jaar (= minstens 312 dagen in een regeling van 6 d./week) als niet-werkende werkzoekende	€ 1.000 voor het kwartaal van aanwerving + de 4 volgende kwartalen	€ 500 voor de maand van aanwerving en de 15 volgende maanden
Jonger dan 26 jaar	Getuigschrift van het hoger secundair onderwijs (= laaggeschoolde of erg laaggeschoolde jongere)	€ 1.000 voor het kwartaal van aanwerving + de 7 volgende kwartalen (2) (3) € 400 voor de overblijvende kwartalen van een tewerkstelling in het kader van een startbaanovereenkomst (2)	/
	minstens 3 maanden (= minstens 78 dagen in een regeling van 6 d./week) als niet-werkende werkzoekende en geen diploma of getuigschrift van het hoger secundair onderwijs	€ 1.000 voor het kwartaal van aanwerving + de 7 volgende kwartalen (2) (3) € 400 voor de overblijvende kwartalen van een tewerkstelling in het kader van een startbaanovereenkomst (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indien aanwerving in 2010 € 1.100 voor de maand van aanwerving en de 23 volgende maanden (pro rata voor deeltijdse werknemers) (4)</li> <li>• Indien aanwerving in 2011 € 1.100 voor de maand van aanwerving en de 11 volgende maanden (pro rata voor deeltijdse werknemers) (4)</li> </ul>

Jonger dan 26 jaar	minstens 6 maanden (= minstens 156 dagen in een regeling van 6 d./week) als niet-werkende werkzoekende en hoogstens een diploma of getuigschrift van het hoger secundair onderwijs	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indien aanwerving in 2010 € 1.000 voor de maand van aanwerving en de 23 volgende maanden (pro rata voor deeltijdse werknemers)</li> <li>• Indien aanwerving in 2011 € 1.000 voor de maand van aanwerving en de 11 volgende maanden (pro rata voor deeltijdse werknemers)</li> </ul>
Jonger dan 30 jaar	Werknemer met een laag loon, d.w.z. minder dan € 5.870,71 per kwartaal	maximum € 300/kwartaal, degressie in functie van de leeftijd. Vermindering: $(\text{leeftijd} - 30) \times (300 \times 10\%)$	/

(1) Voor een aanwerving in de loop van 2010 en 2011.

(2) Vermindering die wordt toegekend voor de aanwerving van jongeren in het kader van een startbaanovereenkomst (SBO).

(3) De 7 volgende kwartalen worden vervangen door 'de 15 volgende kwartalen' voor de jongeren die zijn aangeworven in een startbaanovereenkomst (SBO) en die 'erg laaggeschoold' of 'laaggeschoold van buitenlandse afkomst of met een handicap' zijn.

(4) De werkuitkering van € 1.100 vervangt tijdelijk de uitkering van € 350 die onder bepaalde voorwaarden voorzien is in het kader van Activa Start.

*Sophie Demaret*  
*Juridisch adviseur*  
*Partena HR*

# Reacties van werknemers op het maatschappelijk verantwoord ondernemen

De bedrijfswereld wordt door talrijke factoren aangespoord zich te engageren voor een betere maatschappij. Naast het wetgevend kader waarbinnen het bedrijf opereert, kan dit engagement voor het milieu of een sociale samenleving tevens vanuit de organisatie zelf aangestuurd worden. In het jargon betekent dit een maatschappelijk verantwoord ondernemen (Corporate Social Responsibility - CSR), of het dragen van de verantwoordelijkheid die het bedrijf heeft ten aanzien van mens en milieu. Huidig onderzoek ging na hoe werknemers op de (on)verantwoorde houding van hun eigen organisatie reageren. Het is belangrijk inzicht te verwerven in deze reacties, want onder meer de financiële prestaties van het bedrijf kunnen hierdoor beïnvloed worden.

Binnen dit onderzoek wordt de automobielsector onder de loep genomen. Deze sector geldt vandaag meer dan ooit als een prototypisch voorbeeld wanneer het aankomt op de zorg voor onze maatschappij en het milieu. We denken hierbij concreet aan het fabriceren van milieuvriendelijke en veilige wagens, maar de invloedrijke sector kan eveneens haar bijdrage leveren tot het creëren van een groter maatschappelijk bewustzijn. Deze bijdrage kan zich uiten in het beschikken over een duurzame procestechnologie en een correct intern sociaal beleid, of het ondersteunen van bepaalde projecten in binnen- en buitenland. Op basis van de communicatie (of net het ontbreken of de inconsistentie ervan) over dergelijke aandacht besteed aan mens en milieu, kan de werknemer een oordeel vormen over het maatschappelijk verantwoord ondernemen van zijn/haar organisatie, ofwel het CSR-oordeel.

Uit het onderzoek blijkt dat talrijke - voor de bedrijfswereld interessant bevonden - reacties bepaald worden door het CSR-oordeel van werknemers. Het algemene CSR-oordeel van de werknemer beïnvloedt factoren zoals de algemene tevredenheid, de jobtevredenheid, de organisationele betrokkenheid, de turnoverintentie (de intentie om de organisatie vroegtijdig te verlaten) en de mate waarin de werknemer zelf verantwoordelijk gedrag stelt. Wanneer men sociaal of ecologisch (on)verantwoorde initiatieven implementeert, ziet men eerder een terugslag hiervan op de attitudes, dan op de gevoelens of het gedrag van de werknemer. Het CSR-beleid toont de werknemer hoe sociaal verantwoordelijk of rechtvaardig de organisatie is tegenover de gehele samenleving, waar ook hij/zij deel van uitmaakt. Ook de zorg voor de ecologische leefwereld valt onder deze verantwoordelijkheid.

Dit alles brengt belangrijke implicaties voor de bedrijfsvoering met zich mee. Neem nu jobsatisfactie als voorbeeld, de attitude die het best voorspeld wordt door de CSR-inspanningen van het bedrijf. Deze variabele wordt al te vaak gezien als een zogenaamde 'subjectieve variabele': ze zou veeleer een reflectie zijn van hetgeen mensen zeggen, dan van wat ze werkelijk doen. Maar het antwoord op de vraag hoe men zich voelt ten opzichte van de job, bevat belangrijke informatie voor het economisch leven. Zo blijkt de jobsatisfactie een belangrijke voorspeller te zijn van de werkprestatie. De tevredenheid binnen de job is tevens een voorname determinant van de mobiliteit op de arbeidsmarkt. Het omvat aspecten van de job, die niet worden opgenomen in de meer 'objectieve variabelen'. Wanneer men de overige attitudinale variabelen bekijkt, kan men besluiten dat ook zij een belangrijk economisch voor- of nadeel kunnen betekenen. Op deze manier kadert de meer sociale benadering van CSR tevens binnen het debat of CSR financieel voordelig is voor de organisatie.

Naarmate de werknemer meer in contact komt met het CSR-beleid, kan hij/zij een meer gefundeerde mening vormen over de CSR-inspanningen, die bij dit beleid horen. Het effect van deze perceptie bereikt in dit geval ook meer uitkomstvariabelen, en kan zich zelfs in concreet gedrag vertalen. Beleidsvormen waarmee men niet vaak in aanraking komt, laten hun impact minder snel blijken. Dit om de eenvoudige reden dat de informatie die men over dit beleid ontvangt, vaak enkel voortkomt uit officiële berichtgevingen. Bedrijven kunnen vanuit deze redenering verleid worden CSR-praktijken op een oppervlakkig niveau te

implementeren, zonder de zorg voor de maatschappij en het milieu daadwerkelijk in de kernstrategie op te nemen. Wat de gevolgen hiervan zijn, is nog weinig onderzocht, maar het onderzoeksdomein van 'organisationele rechtvaardigheid' buigt zich meer en meer over de implicaties van gepercipieerde onrechtvaardigheid binnen het bedrijf. Dit blijkt talrijk counter-productief gedrag in de hand te werken om het ervaren gevoel van onrecht te compenseren. Men kan vanuit deze redenering veronderstellen dat dit voor CSR eveneens het geval is, wanneer de organisatie niet zo sociaal of ecologisch verantwoordelijk blijkt als men op het eerste zicht dacht.

Het is belangrijk te vermelden dat het maatschappelijk verantwoord ondernemen niet louter kan gezien worden als een noodzakelijke voorwaarde binnen een ruilrelatie: tegenover verantwoorde of rechtvaardige praktijken van de werkgever staat meer arbeidstevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie en minder geneigd zijn de organisatie te verlaten aan de werknemerszijde. Het is voor een organisatie interessant deel te nemen aan duurzame ontwikkeling in brede zin. Niet alleen omwille van de directe organisationele of financiële voordelen die het duurzaam ondernemen met zich mee brengt, maar ook in het licht van een verhoogde aandacht voor het menselijk kapitaal. De werknemer wordt steeds vaker gezien als motor voor de creatie van een duurzaam competitief voordeel. Wanneer men de aandacht voor de werknemer verhoogt door een mens- en milieuvriendelijk beleid te voeren, kan dit zich op zijn beurt vertalen in een bedrijf dat beter functioneert, vergeleken met de concurrentie.

Concluderend kan men stellen dat de inspanningen die een bedrijf levert voor de maatschappij en het milieu wel degelijk een positieve impact kunnen hebben op de eigen bedrijfsvoering. Wanneer werknemers ervaren dat hun bedrijf verantwoord onderneemt, zullen zij zich meer tevreden voelen in hun job, zich meer betrokken voelen bij de organisatie en minder geneigd zijn deze te verlaten. Deze variabelen zijn belangrijke determinanten voor het creëren van een duurzaam competitief voordeel. Noodzakelijke voorwaarden zijn echter een goede communicatie (in woord en daad) van het CSR-beleid naar de werknemer toe en een oprechte zorg vertonen voor mens en milieu. Op deze manier kan het verantwoord ondernemen aanstekelijk werken en zich vertalen in een meer maatschappij- en milieubewuste werknemer. Wanneer men echter percipieert dat de organisatie onverantwoordelijk is, of het verantwoord ondernemen slechts als misleidende 'verkooptruc' hanteert, kan dit zich op haar beurt vertalen in counter-productieve houdingen of gedragingen.

*Evert Teerlinck*

*Alumnus Universiteit Gent (2009), Master in de Psychologie – optie bedrijfspsychologie en personeelsbeleid*

*Isabelle Verleyen*

*Hogeschool Gent, lector-onderzoeker departement bedrijfsmanagement Mercator*

# Optimaal personeel plannen: een praktische benadering

In arbeidsintensieve bedrijven en organisaties zijn personeelsplanningen & personeelsbudgetten zeer belangrijke werkinstrumenten. Je kan ze proberen te voorspellen met mooie wiskundige modellen en ICT-instrumenten maar werken met mensen is niet altijd voorspelbaar: personeelsverloop kan hoger uitvallen, absentisme onvoorspelbaar stijgen en dalen, de medewerkers die je wil aanwerven willen enkel overstappen tegen arbeidsvoorwaarden die hoger uitvallen dan gebudgetteerd, het productieproces loopt regelmatig spaak door fouten, ... .

In dit artikel hebben we niet de ambitie het ganse mechanisme van personeelsplanning in detail te bespreken. Doel is wel op een bondige manier de klassieke opbouw van een personeelsplanning te beschrijven om dan vervolgens een aantal praktische tips & denkpistes aan te reiken om ze te optimaliseren in functie van de noden van je eigen bedrijf of organisatie.

## Een personeelsplanning opstellen: de klassieke methode

De ideale personeelsplanning voor een bedrijf of organisatie zou je als volgt kunnen omschrijven: *“zorgen dat er juist genoeg medewerkers zijn met de juiste competenties op het juiste moment op de juiste plaats en dit aan een economisch verantwoorde arbeidskost om het aandeel arbeid in de service- of productiebehoeftes te dekken”*.

In deze korte definitie zitten heel wat veronderstellingen met uiteenlopende benaderingen:

### 1. Welke zijn mijn productie- of servicebehoeftes?

De finaliteit van iedere organisatie is een bepaalde dienst te leveren of een bepaald product te maken en te verkopen. Voor profitondernemingen gebeurt dit liefst met winst, voor non-profitondernemingen & publieke instellingen streeft men in essentie een kwalitatieve dienstverlening na binnen bepaalde budgettaire beperkingen. Meestal wordt dit vertaald in een aantal bedrijfsprocessen met het oogmerk die dienstverlening te kunnen leveren of het product te kunnen maken en verkopen. Daarbij wordt meestal onderscheid gemaakt tussen kernprocessen en ondersteunende bedrijfsprocessen (HRM, kwaliteit, verkoop, managementstructuur, ...).

### 2. Hoe ga je het “aandeel arbeid” kwantificeren?

Voor ieder van die kernprocessen & ondersteunende bedrijfsprocessen ga je proberen in te schatten welke middelen je nodig hebt en de factor arbeid is één van die middelen. Meestal ga je daarbij gebruik maken van een aantal parameters waarbij je inschat hoeveel tijd je nodig hebt om een bepaalde handeling te stellen. Dit kan op basis van ervaring zijn, eventueel via een tijdsmeting, ... . Hoe minder gestandaardiseerd de bedrijfsprocessen zijn, hoe moeilijker het wordt daar parameters op te plakken om de kwantiteit aan arbeid in te schatten. De kwantiteit aan arbeid wordt meestal ingeschat in effectieve arbeidsuren.

### 3. Hoe zorgen dat er juist genoeg medewerkers zijn?

Om tot effectieve arbeidsuren te komen dien je een omrekening te maken van het theoretisch aantal uren van een werknemer naar een te verwachten aantal effectieve arbeidsuren. Dit vereist een inschatting van vakantiedagen, trainingdagen, andere verlopen, absentisme, ... . Juist genoeg medewerkers wordt meestal uitgedrukt in Voltijdse Equivalenten (VTE's) en aantal hoofden. Vooral voor zeer onregelmatige activiteiten (bvb. schoonmaaksector) zijn beide criteria zeer belangrijk. Ideaal zorg je er ook voor dat je effectieve arbeidsuren optimaal worden benut voor de voorziene activiteiten. Daarbij moet je rekening houden met in- en uitstroom van personeel. Ook inschattingen van bijvoorbeeld absentisme kunnen sterk variëren in de tijd (denk bijvoorbeeld aan ziekte).

#### 4. Welke zijn de juiste competenties?

Om de activiteiten uit te voeren dien je medewerkers te hebben met voldoende technische & generieke competenties. Daarbij heb je keuze tussen deze medewerkers zelf op te leiden of kennis & ervaring te kopen op de arbeidsmarkt. Je kan ook kiezen tussen polyvalente medewerkers die meerdere activiteiten kunnen uitvoeren of je kan ook beslissen medewerkers op te leiden voor specifiek omliggende taken waardoor ze waarschijnlijk minder opleidingstijd nodig hebben.

#### 5. Op het juiste moment op de juiste plaats?

Hiervoor hadden we het vooral over macro personeelsplanning. Even belangrijk is de micro personeelsplanning waarbij er gekeken wordt naar het ordentelijk dispatchen van het beschikbare personeel naar de juiste locaties waar het werk dient te worden uitgevoerd en dit op de voorziene tijdstippen. Daarbij is het eveneens belangrijk dat er op die momenten juist voldoende medewerkers aanwezig zijn en deze medewerkers niet toevallig allemaal met vakantie, ziek of in opleiding zijn.

#### 6. Aan een economisch verantwoorde arbeidskost?

In essentie streven we ernaar de arbeidskosten binnen een vooropgesteld budget te houden. Ofwel hebben we een winstoogmerk ofwel zijn we gebonden aan bepaalde financieringsregels (non-profit & publieke diensten). We kunnen dus niet zomaar competenties tegen om het even welke prijs inkopen of meer medewerkers tewerkstellen dan wat budgettair kan verantwoord worden. We kunnen ons niet onbeperkt indekken met extra personeel om voorbereid te zijn op alle mogelijke risico's.

### Uw personeelsplanning optimaliseren: enkele tips & denkpistes

Bij ieder van de hierboven gestelde zes vragen kun je weloverwogen keuzes maken. Deze keuzes kunnen sterk afhankelijk zijn van de complexiteit & klantgerichtheid van de activiteiten. Ze kunnen er ook op gericht zijn weloverwogen risico's te nemen of ze juist te vermijden. Jezelf als organisatie toetsen aan deze vragen kan nooit kwaad. Laat ons enkele keuzemogelijkheden bekijken:

#### 1. Activiteiten plannen in functie van de beschikbare medewerkers:

In plaats van alle mogelijke personeelsbehoeftes in te plannen & daarvoor medewerkers te rekruteren en op te leiden ga je prioriteiten stellen in functie van het beschikbaar personeel of ook het effect & toegevoegde waarde van sommige activiteiten voor de organisatie. Zo kan je bijvoorbeeld voor ondersteunende bedrijfsprocessen limieten hanteren qua aantal personeelsleden en zo de overhead onder controle houden. Plannen van personeel in functie van de beschikbare medewerkers kan echter gevaarlijk zijn wanneer je eigenlijk met een teveel aan personeel zit en activiteiten met beperkte toegevoegde waarde gaat plannen om die medewerkers aan de slag te houden.

#### 2. Procesoptimalisatie & Business Process Reengineering:

Je bedrijfsprocessen optimaliseren of hertekenen kan eveneens een optie zijn om je personeelsplanning te optimaliseren. In de praktijk zijn veranderingsprocessen in organisaties die weinig verandering kennen bijzonder moeilijk te verwezenlijken. Neem voldoende tijd om de veranderingen door te voeren & besteed voldoende aandacht aan inspraak & sensibilisatie. Veranderingen waarbij niet alleen de werkgever baat heeft maar die ook een voordeel meebrengen voor de werknemer maken meer kans op succes. Dit voordeel kan bvb. meer ergonomisch werken, een bonusplan waarbij de medewerker mee kan genieten van de procesverbeteringen, ... . Plannen maken is het gemakkelijkste, ze daarna implementeren en zorgen dat ze jaar na jaar beter & enthousiaster worden toegepast is de echte uitdaging. Overdrijf dus niet in de kwantiteit aan procesveranderingen.

### **3. Opletten met te verregaande procesbeschrijvingen & doorgedreven parameters**

De juiste balans vinden in het beschrijven van de bedrijfsprocessen & het kwantificeren van de nodige arbeid om deze uit te voeren is niet altijd eenvoudig. Te veel detail beperkt de autonomie van de medewerkers en versterkt het "box"-denken en handelen. Als je op iedere deelactiviteit uren gaat plakken ga je op het einde van de rit in theorie veel meer uren plannen dan werkelijk nodig. Als je taken gaat groeperen en daar een pakket aan arbeidsuren op plakt, merk je dat medewerkers soms heel creatief & economisch met deze uren kunnen omspringen en toch realiseren wat gerealiseerd moet worden.

### **4. Minder maar beter opgeleide & polyvalente medewerkers**

De ervaring leert dat bij heel wat activiteiten het soms interessanter is wat meer te investeren in opleiding, communicatie, personeelsbetrokkenheid & zelfs verloning. De meerkost van al deze extra investeringen kan soms lager uitvallen dan een personeelsplanning waarbij dient rekening te worden gehouden met meer afgelijnde taken en waar meer Voltijdse Equivalenten nodig zijn. Ook qua bedrijfscultuur & klantenoriëntatie kan die keuze belangrijke voordelen hebben wanneer ook voldoende aandacht wordt gegeven aan het cultiveren van kritische attitudes. Deze redenering gaat evenwel niet op voor alle organisaties. Soms heb je nu eenmaal voldoende hoofden nodig om een activiteit uit te voeren (bvb. x aantal balies, zoveel plaatsen waar er moet worden gereinigd, ...).

### **5. Plannen van resultaten in plaats van middelen**

Medewerkers met een zekere autonomie om resultaten te behalen kunnen soms heel succesvol zijn wanneer dit kan gebeuren met respect voor een aantal spelregels. Klassiek zijn hier de meeste commerciële functies met beloning in functie van resultaten. Ook activiteiten zoals R&D-functies, lesgevers in het onderwijs, ... zijn dynamischer met een resultaatgebonden dynamiek.

Plannen van resultaten kan op je individueel vlak aanpakken maar ook op niveau van een bepaalde groep of zelfs de ganse organisatie. Ook daar kun je, bijvoorbeeld door een doordachte & resultaatgedreven bonuspolitiek in het kader van C.A.O. nr. 90, mooie resultaten boeken met een ganse afdeling of zelfs onderneming. Probeer daarbij doelstellingen te formuleren die niet alleen financieel zijn.

### **6. Bied perspectief aan werknemers in een flexibel arbeidsregime**

Flexibiliteit in de arbeidsregelingen zoals tijdelijke arbeid, deeltijdse arbeid, diverse systemen van ploegenarbeid, flexibele uurroosters met trimester- of jaarflexibiliteit, oproepsystemen, ... kunnen zeer behulpzaam zijn om personeelsplanningen optimaal af te stemmen op wisselende behoeftes. Flexibiliteit heeft echter ook zijn prijs zoals minder kandidaat-werknemers, hoger verloop, risico op hoger absentisme, meer premies, ... . Het is belangrijk met een aantal spelregels te werken die perspectief kunnen bieden aan deze werknemers. Perspectief kan bijvoorbeeld betekenen dat de nieuwe medewerkers die aan boord komen met een tijdelijk en/of deeltijds contract na bijvoorbeeld 1 of 2 jaar, in functie van hun prestaties inclusief absentisme, kunnen evolueren naar een vast & voltijds contract. Perspectief betekent bijvoorbeeld ook dat bepaalde goedgekeurde vakanties altijd worden gerespecteerd. Dit kan je bijvoorbeeld door in de ganse pot van vakantiedagen zoals wettelijke vakantie, feestdagenverlet, arbeidsduurverkorting, ... een beperkt aantal dagen in te bouwen (bvb. aantal dagen arbeidsduurverkorting) die de werkgever zelf kan toewijzen. De overige vakantiedagen kan de werknemer zelf kiezen met respect voor bepaalde maximale percentages van afwezigheid. Op die manier heb je een buffer tegen stijgend of dalend absentisme & is het risico lager dat je moet terugkomen op goedgekeurde vakantie.

Omgekeerd is een medewerker soms ook vragende partij naar flexibiliteit, denk maar aan allerlei systemen van zorgkrediet, tijdskrediet, educatief verlof, ... . In zoverre de werkgever daar een functioneel werkbaar structuur kan in krijgen door bvb. een gelijkmatige verdeling van dit soort dagen over de week en waarbij rekening wordt gehouden met seizoenspieken kan dit aantrekkelijk zijn voor alle partijen.

## **7. Streef naar stabiliteit in je personeelsplanning**

Wisselende personeelsbehoeftes hoef je niet uitsluitend via tijdelijke en deeltijdse arbeid op te lossen. Je kan ook vakantieplanningen onderhandelen waarbij vooral vakantie wordt opgenomen op dalmomenten, je kan training op die dalmomenten inplannen, je kan gebruik maken van economische werkloosheid,... Je kan zelfs werken met het tijdelijk verhogen van het tewerkstellingspercentage bij deeltijdse werknemers. Je kan ook commercieel het opvullen van de dalmomenten ondersteunen via bijvoorbeeld betere tarieven voor de klanten. Via stabiliteit bekom je meestal een lager verloop & een beter sociaal klimaat.

## **8. Leven met verloop**

Voor sommige activiteiten hoeft verloop geen ramp te zijn. Wanneer flexibiliteit echt belangrijk is en de opleidingstijd beperkt blijft (bvb. schoonmaak) kan je als organisatie zich hierop instellen. Je zorgt voor een goede opvolging van het absentisme en een degelijke omkadering qua aanwerving, opleiding & operationele leiding. De opleidingskosten & de HRM-structuurkosten zullen hoger uitvallen. Daarentegen zullen de gemiddelde uur- en maandlonen minder stijgen omwille van de lage anciënniteit & absentisme zou moeten onder controle zijn. Hoe groter de opleidingsinspanning & hoe belangrijker het probleemoplossend vermogen van de werknemers, hoe belangrijker echter het beheersen van verloop zal worden.

## **9. Gebruik technologie als ondersteuning**

Goede personeelsplanning vraagt goede opvolgingstools, zowel voor de planning op zich als voor het dispatchen van werknemers. Ze mogen niet te complex zijn & moet je ze gemakkelijk & regelmatig kunnen actualiseren. Wijzig niet te veel de parameters van je tools anders kan je niet meer vergelijken op langere termijn. Gebruik, waar economische verantwoord, "tracking"-instrumenten op voertuigen of communicatiesystemen. Gebruik ze efficiënt maar misbruik ze niet.

## **10. Focus op toegevoegde waarde**

In een organisatie kun je zelden alles & iedereen over dezelfde kam scheren. In een R&D-onderneming is de essentie de ontwikkeling van nieuwe producten & de medewerkers die eraan werken zijn kritisch. Heb aandacht voor deze groep maar zorg ook voor risicobeheersing voor deze kritische functies (via documentatie, back-up, voldoende personeel op deze functies, ...). Niet essentiële taken of taken met een specifieke expertise die geen kerntaak is kun je overwegen uit te besteden wanneer de dienstverlening & de kost een voordeel kan leveren. Je kan ook een bedrijfscultuur scheppen waarbij medewerkers hun eigen functie & de toegevoegde waarde van hun activiteiten regelmatig evalueren. Een ideaal instrument daarvoor is een doordacht proces van functionerings- en evaluatiegesprekken.

*Rudy Vande Velde  
Lector Human Resources Management  
Arteveldehogeschool Gent*

# Programma-overzicht

## Mei 2010

<b>Nieuw!</b>	09/47	Grondige studie faillissementsrecht	Maandag 17 mei 2010
	09/41	Fiscaliteit: stand van zaken	Dinsdag 25 mei 2010

## Juni 2010

<b>Nieuw!</b>	09/48	Fiscale aspecten verbonden aan de financiering van vennootschappen	Donderdag 3 juni 2010
	09/30	Fiscale aspecten VZW	Maandag 7 juni 2010
<b>Nieuw!</b>	09/49	Onttrekking van liquiditeiten uit de vennootschap	Donderdag 17 juni 2010

Noteer in je agenda:

**Dinsdag 21 september 2010**

**Openingsseminarie 2010 - 2011**

Meer info volgt in de volgende elektronische nieuwsbrief.

### Opleidingen op maat

U vindt niet precies wat u zoekt?  
Waarom bepalen we het onderwerp niet samen?  
Onze bedrijfsinterne opleidingen bieden het voordeel dat de gedoeerde materie wordt toegespitst op uw organisatie.

Inderdaad, we werken op maat!  
Hierdoor staan wij garant voor een kwalitatieve opleiding van uw werknemers!

Meer info? Contacteer ons vrijblijvend:

HIAF  
Mevr. Liesbet Van de Velde  
Mevr. Els De Wielemaker  
Kuiperskaai 55/E - 9000 Gent  
Tel. 09 264 35 48 (Liesbet)  
Tel. 09 248 88 36 (Els)

**w w w . h i a f . b e**

**09/47****Maandag  
17 mei 2010**

14.00 tot 17.30 uur

Dhr. Eddie Carnewal

€ 210  
*Documentatie en koffie  
inbegrepen  
(catering excl. BTW)*UGent  
Vakgroep Accountancy  
en Bedrijfsfinanciering  
Urbis kantorencomplex,  
Kuiperskaai 55/E,  
9000 GentAttest (3u)  
IAB (A0147/2009),  
(K)IBR, BIBF (22042)

## Grondige studie faillissementsrecht

### Toelichting

Dit seminarie geeft een praktijkgericht beeld van de faillissementsprocedure voor de professionals die betrokken zijn bij een falings. Ook de gevolgen voor de echtgenote van de gefailleerde krijgen een bijzondere aandacht.

Wat zijn de valkuilen? Wat is het lot van het personeel? Hoe zit het met de realisatie van de activa? Welke zijn de voornaamste schuldeisers die aan bod komen? Hoe worden de verantwoordelijkheden van de bestuurders beoordeeld? Hoe wordt het toezicht op de verrichtingen van de curator georganiseerd? Welke rol speelt het parket? Hoe wordt de gefailleerde verschoonbaar verklaard? Kunnen de borgen altijd bevrijd worden?

Dit seminarie volgt het logische verloop van een faillissement en benadert de materie op een zeer praktische manier. Zo komen aan bod: Voorwaarden voor een faillietverklaring, het faillissementsvonnis en zijn gevolgen, het beheer van de boedel, de aangifte en verificatie van schuldvorderingen, de bijzonderste schuldeisers, de revindicaties van goederen, verkoop van de verschillende activa, de boekhouding en de curator, de sluiting van het faillissement, verschoonbaarheid en bevrijding van de borgen, de aansprakelijkheden van de bestuurders.

De spreker is al 40 jaar advocaat - curator en heeft al honderden faillissementen afgehandeld. Hij gaf lezingen in Parijs, Geneve, Londen en Venetië. Hij was deskundige bij Internationale Kamers van Koophandel te Brussel. Hij is stichtend vennoot van de law firm MERITIUS.

### Spreker

Dhr. Eddie Carnewal, Meritius Advocaten

### Doelgroep

Accountants, bedrijfsrevisoren, bedrijfsleiders, boekhouders, belastingsconsulenten, fiscalisten, financiële verantwoordelijken, bedrijfsjuristen, advocaten, medewerkers van boekhoudkantoren

### Bijkomende inlichtingen

Mevr. Liesbet Van de Velde • tel.: 09 264 35 48 • Liesbet.VandeVelde@UGent.be

**09/41****Dinsdag  
25 mei 2010**

14.00 tot 17.30 uur

Prof. Jan Verhoeve

€ 210  
*Documentatie en koffie  
inbegrepen  
(catering excl. BTW)*  
*Indien u zich inschreef  
voor het eerste  
seminarie, met name  
op 20/10/09, en u  
schrijft zich nu opnieuw  
in betaalt u slechts 400  
euro voor beide.*

UGent  
Vakgroep Accountancy  
en Bedrijfsfinanciering  
Urbis kantorencomplex,  
Kuiperskaai 55/E,  
9000 Gent

Attest (3u)  
IAB (A0147/2009),  
(K)IBR, BIBF (17464)

## Fiscaliteit: stand van zaken

### Toelichting

Dag na dag volgt Prof. Jan Verhoeve voor u de fiscale actualiteit en praktijk op de voet. Via zijn alom geprezen aanpak en talrijke rijkelijk geïllustreerde voorbeelden brengt hij een overzicht van de belangrijkste fiscale wijzigingen van het moment. Omdat de fiscale wereld continu in beweging is, houden we eraan om dit seminarie twee maal per jaar te organiseren.

Een aanrader voor iedereen die op de hoogte wil blijven van de recente fiscale rechtspraak en met kennis van zaken zijn cliënteel te woord wil staan!

### Spreker

Prof. Jan Verhoeve, accountant, voorzitter CBN, docent HoGent, gastprofessor UGent

### Doelgroep

Accountants, bedrijfsrevisoren, bedrijfsleiders, boekhouders, belastingsconsulenten, fiscalisten, financiële verantwoordelijken, bedrijfsjuristen, advocaten, medewerkers van boekhoudkantoren

### Bijkomende inlichtingen

Mevr. Liesbet Van de Velde • tel.: 09 264 35 48 • [Liesbet.VandeVelde@UGent.be](mailto:Liesbet.VandeVelde@UGent.be)



**09/48****Donderdag  
3 juni 2010**

14.00 tot 17.15 uur

Dhr. Guido Heirewegh

€ 210

*Documentatie en koffie  
inbegrepen  
(catering excl. BTW)*Hogeschool Gent,  
Departement  
Bedrijfsmanagement  
Mercator,  
Henleykaai 84,  
9000 GentAttest (3u)  
IAB (A0147/2009),  
(K)IBR, BIBF (22244)

## Fiscale aspecten verbonden aan de financiering van vennootschappen

### Toelichting

In dit seminarie worden de fiscale aspecten toegelicht die verbonden zijn aan de financiering van vennootschappen. In een eerste deel zal de financiering door middel van eigen vermogen versus de financiering door middel van vreemd vermogen worden besproken. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van de fiscale risico's en de fiscale opportuniteiten die deze financieringsvormen met zich meebrengen. In een laatste deel worden de fiscale gevolgen belicht die verbonden zijn aan grensoverschrijdende financieringen. Er wordt stilgestaan bij de toepassing van de dubbelbelastingverdragen alsook de toepassing van diverse Europese richtlijnen.

### Spreker

Dhr. Guido Heirewegh, lector fiscaliteit aan Hogeschool Gent en voormalig tax advisor in bedrijfsleven

### Doelgroep

Accountants, bedrijfsrevisoren, bedrijfsleiders, boekhouders, belastingsconsulenten, fiscalisten, financiële verantwoordelijken, bedrijfsjuristen, advocaten, medewerkers van boekhoudkantoren

### Bijkomende inlichtingen

Mevr. Annelies Roggeman • tel.: 09 267 11 09 • [Annelies.Roggeman@HoGent.be](mailto:Annelies.Roggeman@HoGent.be)

**09/30****Maandag  
7 juni 2010**

18.00 tot 21.15 uur

Prof. Jan Verhoeve

€ 210

*Documentatie en  
broodjesmaaltijd  
inbegrepen  
(catering excl. BTW)*UGent  
Vakgroep Accountancy  
en Bedrijfsfinanciering  
Urbis kantorencomplex,  
Kuiperskaai 55/E,  
9000 GentAttest (3u)  
IAB (A0147/2009),  
(K)IBR, BIBF (21828)

## Fiscale aspecten VZW

### Toelichting

Directe belastingen: in welke gevallen is de rechtspersonenbelasting van toepassing?  
In welke gevallen geldt de vennootschapsbelasting?

Op welke bestanddelen is een VZW belastbaar? Wat zijn de gevolgen als een VZW onderworpen wordt aan de vennootschapsbelasting?

Indirecte belastingen: wanneer is een VZW een BTW-belastingplichtige en wanneer niet? Wat in geval van een 'gemengd belastingplichtige VZW'?

En hoe zit het met de jaarlijkse taks en de registratierechten voor VZW's?

Prof. Jan Verhoeve begeleidt u, dankzij zijn uitgebreide ervaring, op een vlotte wijze doorheen deze complexe materie.

### Spreker

Prof. Jan Verhoeve, accountant, voorzitter CBN, docent HoGent, gastprofessor UGent

### Doelgroep

Het programma richt zich naar bestuurders, voorzitters, directeurs, penningmeesters, financiële en fiscale verantwoordelijken, accountants en boekhouders van VZW's alsook financiële en fiscale adviseurs van VZW's

### Bijkomende inlichtingen

Mevr. Liesbet Van de Velde • tel.: 09 264 35 48 • Liesbet.VandeVelde@UGent.be

**09/49****Donderdag  
17 juni 2010**

14.00 tot 17.15 uur

Dhr. Guido Heirewegh

€ 210  
*Documentatie en koffie  
inbegrepen  
(catering excl. BTW)*Hogeschool Gent,  
Departement  
Bedrijfsmanagement  
Mercator,  
Henleykaai 84,  
9000 GentAttest (3u)  
IAB (A0147/2009),  
(K)IBR, BIBF (22243)

## Onttrekking van liquiditeiten uit de vennootschap

### Toelichting

In een voortdurend wijzigend fiscaal landschap is het geen evidentie de inkomstenstromen tussen de vennootschap en diens bedrijfsleider te optimaliseren. In dit seminarie zal dan ook stilgestaan worden bij de fiscale bepalingen die een impact hebben op de optimalisatie van deze inkomstenstromen. Vervolgens worden de diverse technieken van onttrekking van liquiditeiten uit de vennootschap individueel besproken, alsook de fiscale risico's ervan in beeld gebracht. Naast het toelichten van de relevante wettelijke bepalingen, zal ook worden stilgestaan bij de rechtspraak en de administratieve praktijk die hierover reeds tot stand gekomen is.

### Spreker

Dhr. Guido Heirewegh, lector fiscaliteit aan Hogeschool Gent en voormalig tax advisor in bedrijfsleven

### Doelgroep

Accountants, bedrijfsrevisoren, bedrijfsleiders, boekhouders, belastingsconsulenten, fiscalisten, financiële verantwoordelijken, bedrijfsjuristen, advocaten, medewerkers van boekhoudkantoren

### Bijkomende inlichtingen

Mevr. Annelies Roggeman • tel.: 09 267 11 09 • Annelies.Roggeman@HoGent.be

# I N S C H R I J V E N

Gelieve dit inschrijvingsformulier te faxen naar 09 264 35 88, terug te sturen naar het HIAF, t.a.v. Mevr. Liesbet Van de Velde, Kuiperskaai 55/E, 9000 Gent of u kan zich inschrijven via onze website [www.hiaf.be](http://www.hiaf.be). Na inschrijving ontvangt u een bevestiging en wegbeschrijving.

Naam: .....  
 Voornaam: .....  
 Functie/Beroep: .....  
 Bedrijf: .....  
 Straat: ..... Nr.: .....  
 Postcode: ..... Woonplaats: .....  
 Telefoon: ..... Fax: .....  
 E-mail: ..... BTW-nummer: .....

schrijft zich in voor:

Code	Titel	Datum	Bedrag
09/	.....	.....	.....
09/	.....	.....	.....
09/	.....	.....	.....
09/	.....	.....	.....
09/	.....	.....	.....

Geniet van 50% korting via:

- KMO-portefeuille. Gebruik het volgende erkenningsnummer bij betaling van uw factuur: DV.O103194. Gelieve ze pas aan te vragen, nadat je de bevestigingsmail een week voor aanvang van het seminarie, ontvangt.
  - VDAB-opleidingscheques voor werknemers
  - Alumni\*:  onderwijsinstelling: .....  
 afstudeerjaar: .....
- \* afgestudeerd in laatste 5 academiejaren
- ik wens maandelijks een overzicht te ontvangen van de nieuwste opleidingen van het HIAF via e-mail
  - ik zou in de toekomst graag een opleiding verzorgd zien rond volgend thema: .....
  - gelieve mijn naam uit het adressenbestand te verwijderen of te wijzigen

Handtekening:

Annulatie: U kunt uw inschrijving, uitsluitend schriftelijk, tot uiterlijk één week voor het begin van de cursus annuleren. Daarna blijft bij annulering het vol-ledige inschrijvingsgeld verschuldigd. Een verhinderde deelnemer kan zich steeds door een collega laten vervangen. Privacy: De door u mee-gedeelde persoonsgegevens bij inschrijving voor een cursus bij het HIAF zullen verwerkt worden in een databestand met het oog op de organisatie van de onderwijsactiviteiten. Uw persoonsgegevens worden verwerkt in overeenstemming met de wet van 8 december 1992 tot bescherming van de persoonlijke levenssfeer ten opzichte van de verwerking van persoonsgegevens. Door uw inschrijving gaat u er uitdrukkelijk mee akkoord dat uw persoonsgegevens door ons worden gebruikt om u ook in de toekomst op de hoogte te houden van zijn opleidingsinitiatieven. Ook verklaart u zich ermee akkoord dat uw persoonsgegevens worden meegedeeld aan onze partners die u op hun beurt wensen op de hoogte te houden van hun opleidings-initiatieven. Indien u niet wilt dat uw persoonsgegevens door ons worden gebruikt voor informatie omtrent onze andere opleidingsinitiatieven of dat wij uw persoonsgegevens meedelen aan onze partners, kunt u zich hiertegen kosteloos verzetten. Ook hebt u het recht tot inzage en het recht tot aanpassing van uw persoonsgegevens. Hiervoor kunt u zich wenden tot: Anne-Sophie De Lembre, [annesophie.delembre@ugent.be](mailto:annesophie.delembre@ugent.be)

