

ANNUAL STATEMENT
2012

BDO

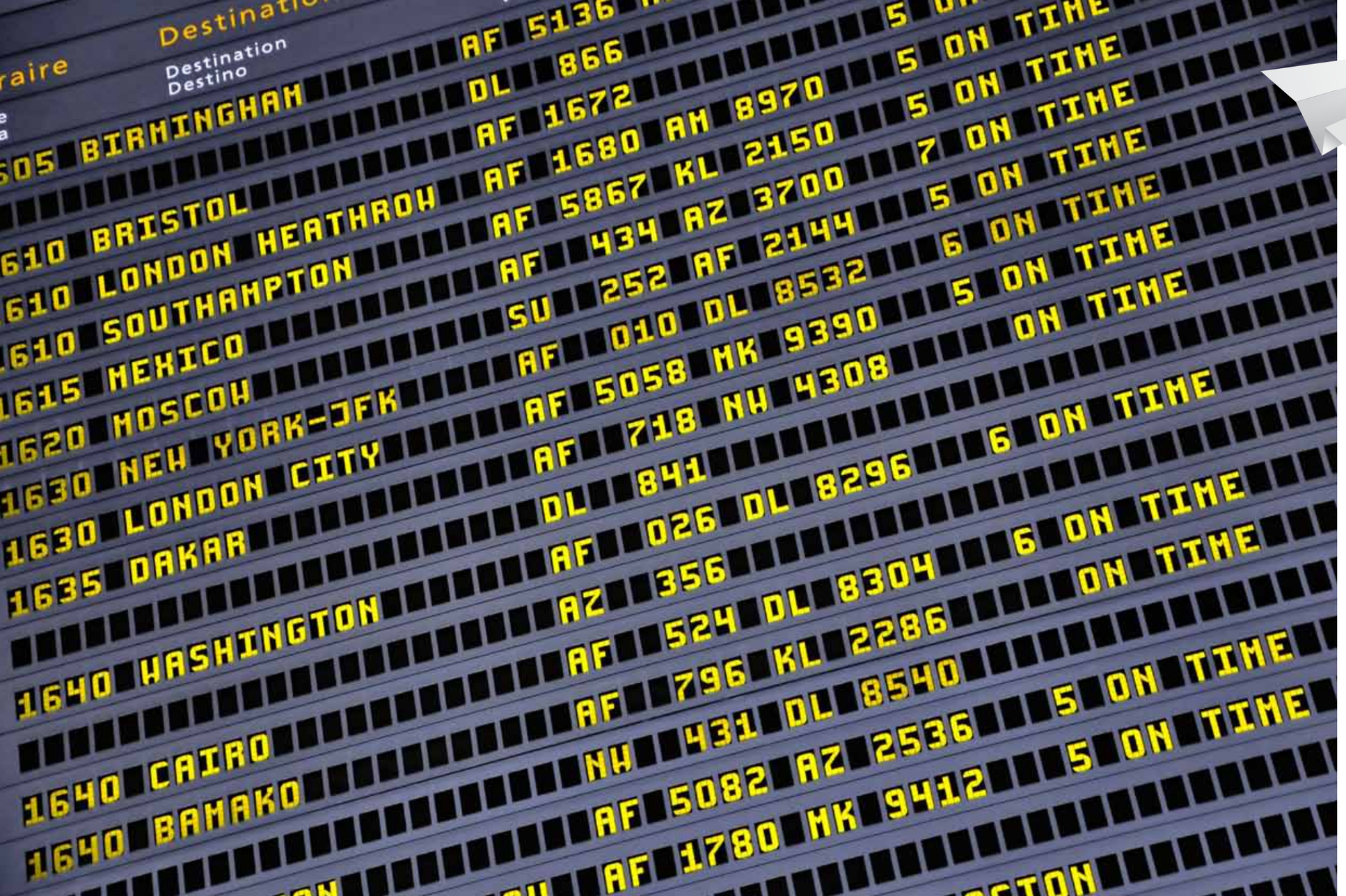


TABLE OF CONTENTS

EDITORIAL 5

ACCOUNTING & REPORTING 8

CORPORATE FINANCE 12

INTERIM MANAGEMENT 15

AUDIT & ASSURANCE 16

TAX & LEGAL 20

BDO PEOPLE ARE PASSIONATE 24

SOCIAL CORPORATE RESPONSIBILITY 26

KEY FIGURES 28

OUR PARTNERS 30



EDITORIAL

Het lijkt alsof de wereld in korte tijd veel kleiner is geworden. Dit is voor een groot deel te danken aan de ontwikkeling van de luchtvaart. Maar het is er daarom niet eenvoudiger op geworden. Een passagier wil persoonlijke aandacht, wil niet onnodig wachten, en wenst zeker te zijn dat hij comfortabel en veilig op zijn bestemming geraakt, zonder verlies van zijn waardevolle bagage. Om dit te kunnen waarmaken, is er binnen dit complex raderwerk een gedetailleerde voorbereiding, een permanente opvolging en een perfecte coördinatie noodzakelijk.

Ook in onze sector maken de details steevast het verschil. Velen leveren diensten, sommigen doen dit goed, doch weinigen slagen erin een uitzonderlijke service te leveren. Enkel wanneer een cliënt voelt dat zijn adviseur gedreven is en hem met passie bedient, kan er een duurzame band tussen beiden ontstaan.

Il semblerait que le monde soit subitement devenu plus petit. Cette impression s'explique en grande partie par le formidable essor de l'aviation. Mais cela n'en est pour autant pas devenu plus simple. En tant que passagers, nous aimons bénéficier d'une attention individuelle, nous n'apprécions pas attendre inutilement et exigeons bien sûr le confort et la sécurité pour chacun de nos déplacements, sans que nos précieux bagages s'égarent en cours de route. Autant d'exigences qui ne peuvent être satisfaites sans une préparation scrupuleuse, un suivi permanent et une coordination sans faille au sein d'un engrenage complexe.

Dans notre secteur, les détails font immanquablement toute la différence. Beaucoup fournissent des services, certains le font bien, mais rares sont ceux qui réussissent à offrir un service impeccable. Ce n'est qu'à partir du moment où un client perçoit la motivation et la passion de son conseiller qu'un lien durable peut s'établir entre les deux parties.

It seems as if the world has gotten quite a bit smaller in a short period of time. This is for the most part due to the development of aviation. Meanwhile things did not get any simpler. Every passenger wants personal attention, dislikes unnecessary delays and wants to be assured that he or she will get to his/her destination safely and comfortably without losing valuable luggage. Accomplishing this requires a complex system involving detailed preparations, constant monitoring and flawless coordination.

In our sector, these types of details invariably make the difference. There are many who deliver services, and some of them are even good at it, yet few succeed in delivering outstanding service. It is only when a client feels that his or her consultant is passionate and serves him or her with enthusiasm that a long-lasting bond can develop between the two.



Hans Wilmots
CEO



DE CONTEXT

De economische omstandigheden voor de komende maanden en jaren blijven onzeker. Zal Europa in zijn huidige vorm blijven bestaan? Zal het vertrouwen tussen "noord" en "zuid" voldoende groot zijn om het internationaal gevoel van onzekerheid weg te nemen? Zullen de overheden de gepaste stimulerende maatregelen nemen om het ondernemersvertrouwen weer aan te wakkeren? Zullen de "opkomende economieën" in de rest van de wereld hun rol als nieuwe motor van de internationale ontwikkeling blijven waarmaken?

Eén ding is zeker: ondernemingen moeten meer dan ooit snel en adequaat kunnen reageren op veranderende omstandigheden. Dit om risico's juist in te schatten en om opportuniteiten tijdig te ontdekken.

Wie als dienstverlener op al deze ontwikkelingen wil inspelen, moet alert en proactief zijn. En wie dit op een bijzondere manier kan doen, heeft een streepje voor!

Waarom vliegen veel zakenlui altijd met dezelfde luchtvaartmaatschappij? Misschien spelen de opgebouwde "frequent-flyer miles" een zekere rol, maar de echte reden is dat zij zich goed voelen met een bepaalde cultuur, met een manier van zijn, met een onberispelijke service. Ze hebben vertrouwen. Constant voldoen aan het verwachtingspatroon, daar is het om te doen. Dit kan alleen maar door geestdrift en gedrevenheid uit te stralen.

Zoals de medewerkers van BDO dit doen. Zij hebben de natuurlijke reflex om *persoonlijk*, *professioneel* en *pragmatisch* te handelen. Wanneer de mensen in een bedrijf *passievol* voor hetzelfde doel gaan, krijgt de organisatie vleugels.

LE CONTEXTE

La conjoncture économique reste incertaine pour les mois et les années à venir. L'Europe perdurera-t-elle sous sa forme actuelle ? La confiance entre le « nord » et le « sud » sera-t-elle suffisante pour dissiper le sentiment d'insécurité international ? Les autorités prendront-elles les mesures de stimulation adéquates pour raviver la confiance des entrepreneurs ? Les économies émergentes du reste du monde continueront-elles à assumer leur rôle de nouveau moteur du développement international ?

Une chose est sûre : les entreprises doivent, plus que jamais, pouvoir réagir rapidement et de manière adéquate aux situations changeantes afin d'évaluer correctement les risques et de cerner à temps les opportunités.

En tant que prestataire de services, il nous faut être attentifs et proactifs si nous voulons réagir à ces évolutions. Et ceux qui feront preuve d'originalité auront une longueur d'avance !

Pourquoi tant d'hommes d'affaires s'adressent-ils systématiquement à la même compagnie aérienne ? On peut imaginer que leur programme de « frequent-flyer miles » joue un certain rôle. Mais la véritable raison est à chercher ailleurs : ils apprécient une culture particulière, une manière d'être, ou bien encore un service irréprochable. Ils ont confiance. Répondre systématiquement aux attentes du client : tel doit être l'objectif. Et cela ne peut se traduire que par un enthousiasme et une motivation tangibles.

C'est d'ailleurs ce que font les collaborateurs de BDO. Ils ont le réflexe d'adopter une approche *personnelle*, *professionnelle* et *pragmatique*. Quand tous les collaborateurs d'une société se mobilisent avec *passion* pour atteindre un même but, leur entreprise se sent pousser des ailes.

THE CONTEXT

The economic conditions for the coming months and years remain uncertain. Will Europe continue to exist in its current form? Will the trust between 'North' and 'South' be deep enough to dispel the global sense of uncertainty? Will governments take the appropriate stimulus measures to revive business confidence? Will the 'emerging economies' in the rest of the world continue to live up to their role as the new engine of international growth?

One thing is certain: more than ever, businesses must be able to respond quickly and adequately to changing circumstances in order to properly assess risks and detect opportunities before it's too late.

Service providers seeking to capitalise on all of these developments must be alert and proactive. Whoever excels at this will have one up !

Why do so many business travellers always fly with the same airline? The accumulation of frequent-flyer miles may have something to do with this, but the real reason is that they feel comfortable with a specific culture, with a way of being, with impeccable service. They maintain trust. Constantly meeting expectations, that's what it is all about. This can only be achieved by radiating passion and enthusiasm.

This is what BDO employees do. They are naturally inclined to act *personally*, *professionally* and *pragmatically*. When the people in a company all pursue the same goal with *passion*, that organisation takes flight.

ACCOUNTING

« We are extremely pleased by the commitment of the dedicated Accountancy Team and the professionalism and clarity of the reports and analyses. A true added value for our company. »

CFO, mid sized company

PASSIONATE

GEMOEDSRUST

Een BDO cliënt twijfelde kort geleden of hij een bijkomende productie-eenheid zou bouwen of niet. De BDO Partner die deze cliënt bedient, heeft als echte ondernemingsadviseur alle voor- en nadelen met hem besproken, de financiële analyse gemaakt, helpen oordelen of de noodzakelijke terugbetalingscapaciteit voor de nieuwe lening uit de bijkomende cashflow zou komen, en heeft als kritisch klankbord gediend. Proactief heeft hij opzoekingen gedaan over de sector en de concurrenten. De cliënt heeft gevoeld dat hij tijdens het beslissingsproces steun heeft gekregen. De ondernemer in kwestie heeft zijn besluit met kennis van zaken kunnen nemen. De Partner van BDO heeft hem samen met zijn ploeg de adequate begeleiding gegeven, net zoals de "crew" zich in een vliegtuig ten volle inzet om de passagiers de nodige gemoedsrust te geven.

TRANQUILITÉ D'ESPRIT

Un client de BDO hésitait récemment à acheter une unité de production supplémentaire. Le Partner BDO en charge de ce client, en véritable conseiller d'entreprise, a discuté avec lui de tous les avantages et inconvénients du projet, a procédé à une analyse financière, l'a aidé à évaluer si la capacité de remboursement nécessaire pour le nouvel emprunt pouvait être assumée par le cash-flow supplémentaire et a servi de caisse de résonance critique. Il a étudié le secteur et la concurrence de manière proactive. Le client savait qu'il pouvait compter sur un précieux soutien pendant le processus décisionnel. L'entrepreneur en question a pu prendre sa décision en toute connaissance de cause. En collaboration avec son équipe, le Partner BDO a offert à son client l'encadrement dont il avait besoin, à la manière d'un équipage qui met tout en œuvre, lors d'un vol, pour garantir la tranquillité d'esprit de ses passagers.

PEACE OF MIND

Recently, a BDO client debated whether or not to build an additional production facility. The BDO Partner serving this client - just as a true business consultant would - went over all of the pluses and minuses with him, conducted a financial analysis, helped him assess whether or not the extra cash flow would provide the means necessary to repay the new loan, and served as a critical sounding board. He proactively researched the sector and the competition. All throughout the decision-making process, the client felt like he was being supported. The business owner in question was able to make an informed decision. Together with his team, the BDO Partner provided him with the guidance and support he needed, in the same way that a flight crew goes all out to provide the passengers the peace of mind they need.





PASSIONATE

VERSTAANBARE ANALYSE

Ter gelegenheid van de besprekingen bij deze cliënt is duidelijk aan het licht gekomen dat de rapportering binnen het bedrijf vatbaar was voor verbetering. In welke domeinen wordt er winst gemaakt? Waarom is cashflow zo belangrijk? Hoe moet die worden gemeten? Veel vragen, weinig antwoorden. In gemeenschappelijk overleg met de bedrijfsleider werd beslist hier iets aan te doen. De BDO medewerkers, gespecialiseerd in rapportering, hebben er intussen voor gezorgd dat de bedrijfsleider een zelfverzekerde piloot van zijn onderneming is geworden. BDO stond in voor het leveren van de professionele boordapparatuur en de begeleiding bij de interpretatie van de instrumenten. Vliegen moet de piloot uiteindelijk zelf - het afleveren van een gepast vluchtplan is ónze specialiteit.

ANALYSE COMPRÉHENSIBLE

En discutant avec ce client, il est clairement apparu que le système de reporting au sein de l'entreprise méritait d'être amélioré. Quels étaient les domaines générant des bénéfices ? Pourquoi le cash-flow est-il si important ? Comment faut-il le mesurer ? De nombreuses questions, mais peu de réponses. En concertation avec le chef d'entreprise, il a été décidé de passer à l'action. Les collaborateurs de BDO, spécialisés dans le reporting, ont fait en sorte que l'entrepreneur devienne un pilote sûr de lui. BDO s'est chargé de lui fournir des appareils de bord professionnels et de l'aider à interpréter les instruments. Car le pilote est seul maître à bord, mais l'élaboration d'un bon plan de vol est notre spécialité.

COMPREHENSIVE ANALYSIS

During discussions with this client, it became clear that the company's internal reporting was in need of improvement. What areas of the business are profitable? Why is cash flow so important? How should we go about measuring this? Many questions, but few answers. Together with the company's manager, it was decided to do something about this. BDO reporting specialists proceeded to give this manager what he needed to become the self-assured pilot of his company. BDO saw to it that the cockpit obtained professional onboard instruments, and trained the pilot on how to read his instruments. In the end, the pilot is the one who has to fly the plane - providing him with the proper flight plan is our specialty.

REPORTING

« Intuitively, I already knew my figures, but now that they are clearly visible in a comprehensive analysis, I can convince and guide/steer my Management Team. »

CEO, HealthCare Services

CORPORATE FINANCE

« We met different BDO Partners and staff and have always been pleased by their professionalism. The team leaders are reliable, technically experienced, open for discussion, listen to us, and respect the set deadlines. We also appreciated that BDO's key executives continued to work with us after reporting, providing input to contract negotiations and helping us to anticipate issues. »

CFO, large international company

PERSONAL

RAPPORTERING OP MAAT

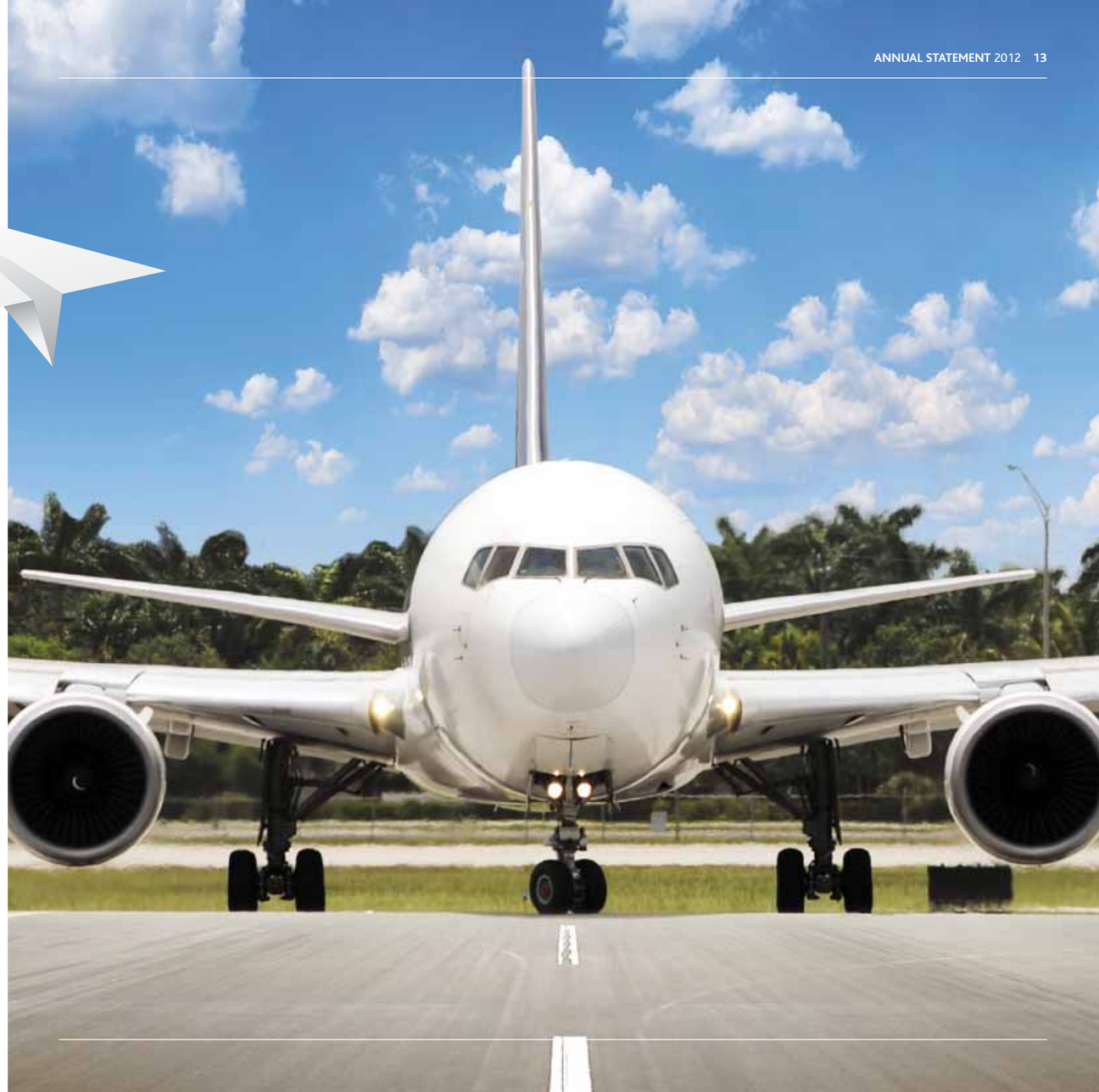
Een andere cliënt wilde ongeveer een jaar geleden een overname doen om zijn groeiplannen te realiseren. De Accountmanager van BDO had de reflex om hierover met hem van gedachten te wisselen. Waarom paste die onderneming in zijn strategie? Hoeveel wenste hij ervoor te betalen? Was hij zeker dat het om een gezond bedrijf ging? Welke was de kwaliteit van het management van de target? Hoe zat het met de "culturele fit"? De cliënt zag in dat dit persoonlijk gesprek hem de ogen verder had geopend. Hij vroeg daarom aan BDO om te helpen antwoorden op de meest relevante vragen, die samen met de cliënt vooraf werden geïnventariseerd. Na enkele maanden werd een gepersonaliseerd rapport afgeleverd dat rekening hield met de strategische lange termijn doelstellingen die de cliënt samen met BDO had gedefinieerd, met de resultaten van het boekenonderzoek, met een geobjectiveerde waardering, en een analyse van de kwaliteit van het management en die van de recurrente kasstromen. De cliënt was laaiend enthousiast over de analyse en de rapportering "op maat".

RAPPORT SUR MESURE

Il y a un an environ, un autre client envisageait un rachat dans le cadre de ses projets d'expansion. L'Account Manager de BDO a eu le réflexe d'en discuter avec lui. Pour quelles raisons cette entreprise s'inscrivait-elle dans sa stratégie ? Quelle somme était-il prêt à payer ? Avait-il la certitude que l'entreprise était en bonne santé ? Le management de sa cible était-il de qualité ? Qu'en était-il de la « concordance culturelle » ? Au terme de l'entretien, le client a reconnu que ce dialogue lui avait ouvert les yeux. Il a demandé à BDO de l'aider à répondre aux questions les plus pertinentes, dont la liste avait préalablement été dressée avec le client. Quelques mois plus tard, le client a reçu un rapport personnalisé tenant compte des objectifs stratégiques à long terme fixés en collaboration avec BDO, avec les résultats de l'examen comptable, une évaluation objectivée et une analyse de la qualité du management et des cash-flows récurrents. Le client s'est montré extrêmement enthousiaste suite à notre analyse et au rapport sur mesure qui lui a été fourni.

TAILORED REPORTING

About a year ago, a different client was looking to take over another company in order to achieve his growth plans. The BDO Account Manager did not hesitate to pursue a thorough exchange of ideas. How did this company fit into his strategy? How much was he willing to pay for it? Was he sure that he was dealing with a sound company? What was the quality of the target's management? What about the 'cultural fit'? Afterwards the client realised that this personal conversation had provided him with new clarity. So he asked BDO for help in answering the most relevant questions, questions which were inventoried in advance together with the client. After a few months, a personalised report was issued that took into account the strategic long-term objectives which the client had defined together with BDO, as well as the audit results, an objective valuation, and an analysis of the quality of the target management and the recurring cash flows. The client was elated about the 'tailored' analysis and reporting that was conducted.





INTERIM MANAGEMENT

« We were very satisfied with the high-quality performance of the interim manager who perfectly merged into our company and added a coaching dimension for several of our managers. In addition, the high flexibility of BDO should be highlighted, as they closely monitored the performance and adapted it according to the evolution of our needs. »

CEO of a young Belgian energy company

PERSONAL

CONCRETE RESULTATEN

Eén van de belangrijke vaststellingen die BDO had gemaakt, is dat het targetbedrijf het op bepaalde domeinen helemaal niet goed deed. Een gebrek aan communicatie tussen diverse departementen lag duidelijk aan de basis. Als gevolg hiervan was er heel wat turbulentie in huis, en deze was duidelijk aan het licht gekomen bij het onderzoek door BDO. Er werd in overleg tussen de overnemer en de eigenaar van de target dan ook overeengekomen dat er in samenspraak met BDO een Interim Manager zou worden ingehuurd om gedurende een periode van zes maanden met focus een oplossing te zoeken voor de acute problemen en een plan van aanpak te implementeren. De persoon die voor deze opdracht werd gekozen, wist al snel van waar de wind kwam, en behaalde na enkele weken al concrete resultaten, die zich bovendien vertaalden in betere cijfers. De overname werd op deze manier snel een succes!

RÉSULTATS CONCRETS

BDO avait constaté notamment que les résultats de l'entreprise cible étaient loin d'être bons dans certains domaines. Un manque de communication entre les différents départements en était visiblement la cause. L'entreprise était de ce fait confrontée à d'importantes turbulences internes, clairement mises en évidence par l'analyse de BDO. Le repreneur et le propriétaire de la cible ont convenu de commun accord d'engager, en concertation avec BDO, un Interim Manager pour une période de six mois afin de résoudre les problèmes urgents et de mettre en place un plan d'approche. La personne choisie pour cette mission a rapidement cerné la situation et engrangeait déjà des résultats concrets après quelques semaines, lesquels se traduisaient en outre par une amélioration des chiffres. Résultat : le rachat s'est rapidement avéré être une opération rentable !

CONCRETE RESULTS

One of the important conclusions that BDO had had come to, was that in certain areas, the target company was not performing well at all. A lack of communication between different departments was clearly at the root of the problem. This led to quite some turbulence, something which became quite obvious during BDO's research. It was therefore agreed during consultations between the business owner and the owner of the target company that, through BDO, an Interim Manager would be hired for a period of six months and tasked with the job of finding solutions to the most immediate problems and implementing a strategic plan. The person that was chosen for this assignment quickly saw which way the wind was blowing, and within just a few weeks managed to achieve concrete results which in turn translated into improved numbers. This made the takeover a success!

FINANCIAL AUDIT

« After a year-long experience with our former Auditor, we feel much more challenged, yet so much more understood. Both our Management as well as our staff share this same feeling. »

CFO, belgian quoted company

PROFESSIONAL

MODERN EN PERFORMANT

De Bedrijfsrevisoren van BDO hebben zonet een controleopdracht uitgevoerd in een familiale groep. Zij zijn tot de vaststelling gekomen dat er problemen waren met het systeem op vlak van voorraadwaardering. Ondertussen heeft de Raad van Bestuur dit probleem ter harte genomen, en op basis van de analyse van BDO de situatie rechtgezet. Maar er was meer. Het heeft de aanbevelingen van BDO gevolgd die er in de toekomst voor zullen zorgen dat deze problemen zich niet meer zullen voordoen. Intern zijn de procedures versterkt, en men heeft begrepen dat deze maatregel een groot effect zal hebben op de efficiënte werking van het bedrijf. De controletaken die de Auditors uitvoeren, gebeuren aan de hand van moderne en performante tools, en laten toe op een efficiënte wijze de risicodomeinen bloot te leggen en de zwakke punten te monitoren.

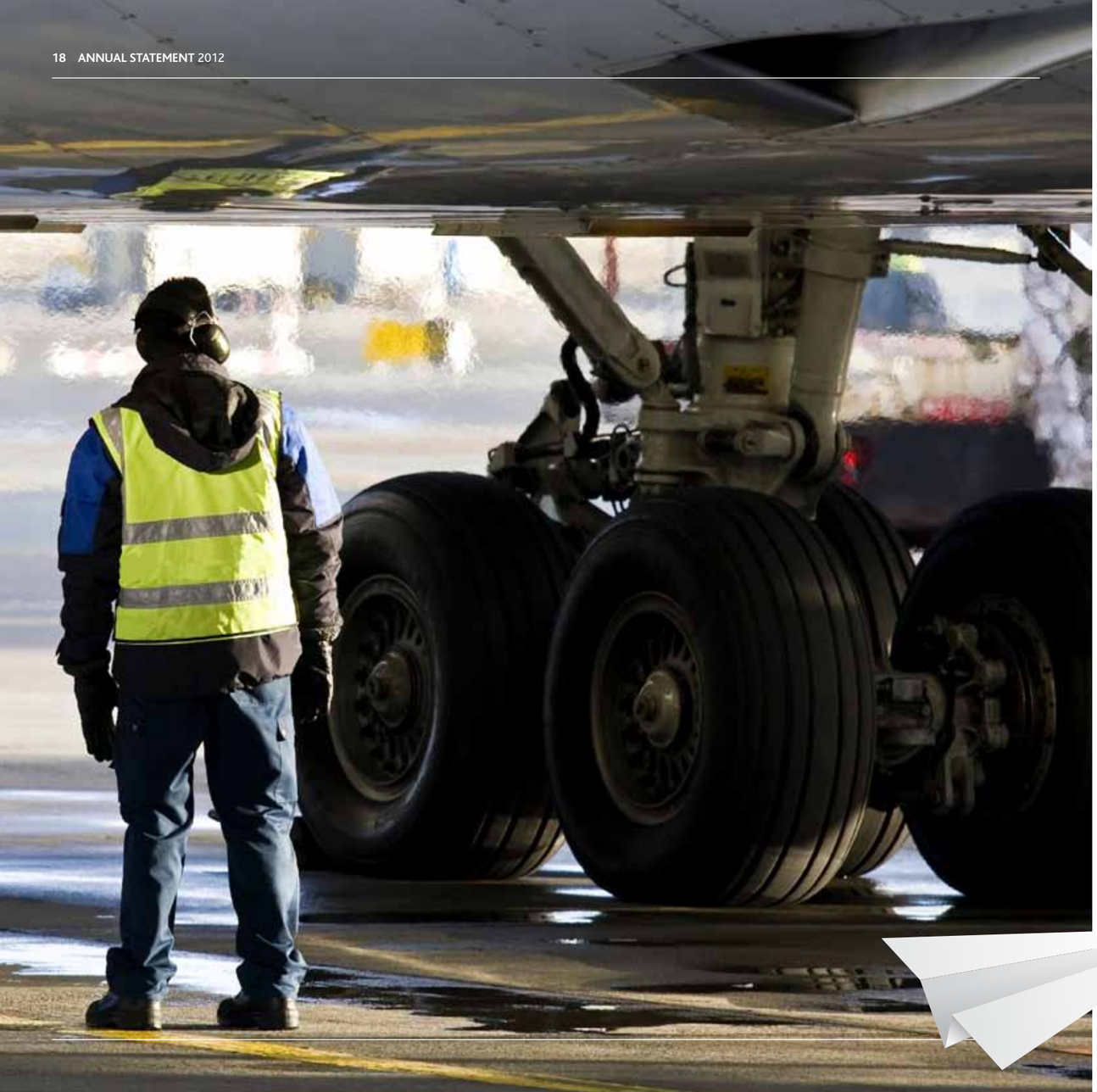
MODERNE ET PERFORMANT

Les Réviseurs d'entreprises de BDO viennent de clôturer une mission de contrôle dans un groupe familial. Ils ont ainsi détecté des problèmes dans le système au niveau de la valorisation des stocks. Le conseil d'administration a entre-temps pris ce problème à cœur et redressé la situation en s'appuyant sur l'analyse de BDO. Et ce n'est pas tout : le conseil d'administration a suivi les recommandations de BDO qui permettront à l'entreprise d'éviter que ces problèmes se reproduisent à l'avenir. Les procédures ont été renforcées en interne et tous ont compris que cette mesure aurait un impact important sur l'efficacité de l'entreprise. Les tâches de vérification exécutées par les Auditeurs le sont au moyen d'outils modernes et performants et elles s'avèrent efficaces pour déceler les domaines à risque et surveiller les points faibles.

MODERN AND PERFORMING

The Auditors of BDO just carried out an audit at a family group. They came to the conclusion that there were problems with its inventory valuation method. The Board of Directors took this problem to heart, and proceeded to rectify the situation on the basis of BDO's analysis. But it didn't end there. The Board also followed BDO's recommendations which were aimed at preventing these problems from recurring in the future. Procedures were strengthened internally, and it became clear that this measure would have a major impact on the company's operating efficiency. The analysis performed by the Auditors are carried out with modern, high-performance tools which are effective at identifying risk areas and allowing vulnerabilities to be monitored.





PROFESSIONAL

GROTERE ZEKERHEID

Bij diezelfde audit werd op basis van de eerste vaststellingen beslist een team van onze "Risk & Assurance Services" dieper naar de zaak te laten kijken. Zij kwamen tot de conclusie dat het informaticasysteem niet systematisch alle risico's op fouten blootlegde. Te snel werd nieuwe voorraad besteld als gevolg van ongelimiteerde bevoegdheden voor bepaalde mensen, zodat teveel werkkapitaal werd geïnvesteerd in een groeiende actiefpost, met een bijkomend risico op veroudering en onverkoopbaarheid ervan. De audit van BDO heeft ervoor gezorgd dat er ook op andere domeinen betere procedures zijn ingevoerd, waarover periodiek moet worden gerapporteerd, zodat er grotere zekerheid is over een efficiënte inzet van de middelen!

MEILLEURES GARANTIES

Dans le cadre de ce même audit, il a été décidé, sur base des premières constatations, de confier à une équipe des « Risk & Assurance Services » une analyse plus approfondie de l'activité. Ils en ont conclu que le système informatique ne détectait pas systématiquement tous les risques d'erreurs. Les stocks étaient réapprovisionnés trop rapidement en raison des pouvoirs illimités de certaines personnes, d'où un investissement trop élevé des fonds de roulement dans un poste actif croissant, avec les risques que cela implique au niveau de l'obsolescence et de l'invendabilité. L'audit de BDO a aussi permis de mettre en place de meilleures procédures dans plusieurs autres domaines avec obligation de reporting périodique, de façon à obtenir de meilleures garanties quant à une mise en œuvre efficace des moyens !

HIGHER SENSE OF SECURITY

Based on the initial conclusions made during this same audit, it was decided to have one of our 'Risk & Assurance Services' teams take a closer look at the issue. They determined that the IT systems did not systematically reveal all risks for failure. New stock was being ordered too quickly because certain people within the organisation had unlimited authority. Therefore, too much operating capital was being invested in a growing asset entry, with the added risk that the inventory could become obsolete and unsellable. The audit conducted by BDO led to the introduction of improved procedures in a variety of areas. Periodic reports on these procedures are required so that the company can rest assured that resources are being deployed efficiently!

RISK & ASSURANCE SERVICES

« Last year BDO took over our ISAE3402 certification. All work is executed by an experienced team, respecting high quality standards, and delivered at a fair price. »

Risk & Compliance Manager, international telecom company

TAX

« BDO assisted us during an ambitious restructuring. Certainly on a tax level, not everything was immediately self-evident, but we reached our goal. After constructive consultation with the Tax Authorities, we reached a safe solution that offers security on a long term basis. The proactive and pragmatic approach of BDO will not easily be forgotten. »

CEO, international company

PRAGMATIC

INTERNATIONAAL & FAMILIAAL

Een Belgische cliënt van BDO heeft een jaar geleden een spectaculaire ontdekking gedaan, en is erin geslaagd een patent te bemachtigen op deze uitvinding. BDO Belastingconsulenten is meer dan een half jaar actief geweest om deze cliënt te helpen nadenken over hoe deze uitvinding op de meest verstandige manier internationaal in de markt kon worden gezet, rekening houdend met de Belgische en internationale fiscaliteit rond opstartverliezen, over het toewijzen van resultaten binnen een groep, over de salariëring van mensen die in diverse landen actief zijn, over de organisatie van de holding die de deelnemingen in de diverse landen aanhoudt, en over de familiale fiscaliteit boven deze structuur. BDO heeft achteraf van de externe Bestuurders van deze dynamische groep te horen gekregen dat vooral het grote begrip voor de bezorgdheden van de familiale aandeelhouders en de pragmatische no nonsense aanpak bijzonder werden geapprecieerd. Een duidelijke visie rond fiscale planning kan in een ingewikkeld kluwen alleen wanneer men specialisten van al deze diverse domeinen in huis heeft, die – indien nodig – kunnen terugvallen op een internationaal kader.

INTERNATIONAL & FAMILIAL

Un client belge de BDO a fait une découverte spectaculaire voici un an, découverte qu'il a d'ailleurs pu faire breveter. Les Conseils fiscaux de BDO ont travaillé activement pendant plus de six mois pour aider ce client à réfléchir à la meilleure manière de commercialiser sa découverte sur le marché international en tenant compte de la fiscalité belge et internationale en matière de pertes au démarrage, de la répartition des résultats au sein d'un groupe, de la rémunération des personnes travaillant dans plusieurs pays, de l'organisation du holding détenant les participations dans les différents pays, et de la fiscalité familiale qui chapeaute cette structure. Les administrateurs externes de ce groupe dynamique ont ensuite fait savoir à BDO qu'ils avaient particulièrement apprécié leur parfait entendement des préoccupations des actionnaires familiaux et leur approche pragmatique et réaliste. Dans un contexte pour le moins compliqué, on ne peut avoir une vision claire sur la planification fiscale qu'à condition de disposer en interne de spécialistes dans chacun de ces domaines, pouvant – le cas échéant – se raccrocher à un cadre international.

INTERNATIONAL & FAMILY

One year ago, one of BDO's Belgian clients developed a spectacular invention, and succeeded in getting this invention patented. BDO's Tax Consultants have been working for more than six months to help this client reflect on the most sensible way to market his invention globally, all the while taking into account Belgian and international tax laws concerning start-up losses, the allocation of results within a group, the remuneration of people active in various countries, the organisation of the holding company that holds participating interests in these countries, and the family tax law which covers this framework. The external directors of this dynamic group later told BDO that its thorough understanding of the concerns of the family shareholders as well as its pragmatic, no-nonsense approach were especially appreciated. The only way that a clear vision can emerge from a complex tangle is when an organisation maintains in-house personnel specialised in all of these different domains; specialists who – if needed – can rely on an international framework.





PRAGMATIC

LEGAL

« With their broad know-how, large experience and entrepreneurial spirit, the legal advisers of BDO make our team feel complete. »

Managing Director, mid sized company

SUCCESVOLLE PLANNING

Bij dezelfde opbouw kwamen heel wat juridische vraagstukken aan de orde, waar de collega's van BDO Juridische Adviseurs met dezelfde pragmatische aanpak hebben kunnen bijdragen tot een succesvol plan: overleg met specialisten/advocaten op gebied van intellectual property, voorbereiding van het juiste kader voor een intelligente successieplanning, oprichting van verschillende nieuwe vennootschappen, voorbereiding van contracten, stroomlijning van een hele reeks notulen van vergaderingen van Bestuursorganen, coördinatie met notarissen, ... het zijn een aantal activiteiten die het proces duidelijk hebben vergemakkelijkt. De taak van de Juridische Adviseurs is het terrein af te bakenen, en de spelregels aan de cliënt duidelijk te maken: zij staan in voor een startbaan zonder obstakels, geven de regels mee waaraan piloten zich tijdens de vlucht moeten houden, en houden de landingsbaan voortdurend in het oog, zonder evenwel gebruikersvoorschriften van honderden bladzijden te schrijven die over het algemeen te ingewikkeld zijn om te begrijpen.

PLANNING PERFORMANT

La construction de cette structure soulevait aussi bon nombre de questions juridiques. Les collègues Conseillers juridiques de BDO ont eu recours à la même approche pragmatique pour contribuer à l'élaboration d'un plan performant : concertation avec des spécialistes/avocats spécialisés en propriété intellectuelle, préparation du cadre pertinent pour une planification successorale intelligente, création de plusieurs nouvelles sociétés, préparation des contrats, rationalisation de toute une série de rapports de réunions des organes de gestion, coordination avec les notaires... Ces quelques démarches ont clairement facilité le processus. La tâche des Conseillers juridiques consiste à délimiter le terrain et à exposer clairement les règles du jeu au client : ils lui préparent une piste de décollage libre de tout obstacle, précisent les règles que doivent respecter les pilotes pendant le vol et gardent un œil attentif sur la piste d'atterrissage, sans toutefois rédiger de manuel d'instructions de plusieurs centaines de pages qui, en règle générale, s'avère beaucoup trop compliqué à comprendre.

SUCCESSFUL PLANNING

This same start-up involved any number of legal questions. BDO's Legal Advisers were able to employ the same pragmatic approach in addressing these issues and contributed to a successful plan: they consulted with specialists and lawyers in the area of intellectual property, developed the right framework for intelligent succession planning, founded a range of new companies, prepared contracts, streamlined an entire series of minutes from Executive Committee meetings, coordinated with notaries, etc. All of these activities clearly simplified the process. The job of the Legal Advisers is to define the playing field and explain the rules of the game to the client: they are responsible for clearing the runway of obstacles, spelling out the rules that pilots must adhere to during the flight, while continually keeping an eye on the landing strip - but they have to do this without writing out hundreds of pages worth of overly complicated instructions, that are generally to complex to understand.

BDO PEOPLE ARE PASSIONATE ABOUT DELIVERING EXCEPTIONAL CLIENT SERVICE

De combinatie van deze eigenschappen maakt van BDO een aantrekkelijke dienstverlener – dit blijkt wanneer wij onze cliënten ondervragen over hun relatie met BDO. De gedrevenheid om een cliënt goed te bedienen, zit in onze genen. Nieuwe medewerkers moeten de BDO cultuur in zich dragen, en worden van in het begin opgeleid om er zich verder in te verdiepen. Wij zijn trots dat de cliënt hier dankbaar voor is.

BDO speelt deze troeven consequent in de verschillende activiteiten uit. Wij zijn van plan er ook steeds manifester mee naar buiten te treden. Wij zullen dit o.m. doen door de oprichting van "BDO Academy", wat ons zal toelaten meer gestructureerd met onze professionele kennis naar buiten te komen.

Verder hebben wij beslist met Vlerick een "Prime Foundation Partnership" op te zetten. Wij zullen er rond het actueel thema van "overdracht van ondernemingen", in het bijzonder via "buy in" en "buy out" een aantal studies laten uitvoeren, de resultaten ervan met media en ondernemers delen, seminaries en opleidingen (helpen) organiseren, en mensen samen brengen om over dit thema te spreken en te leren.

BDO werkt verder actief mee aan de uitbouw van een hoogstaand opleidingsprogramma rond "internationaal ondernemen", dat onder de vleugels van Rudi Thomaes in de schoot van de "International Chamber of Commerce" werd opgezet, onder de naam "International Business Institute".

BDO en kennisoverdracht. Het is een heel geslaagde combinatie. Medewerkers (intern) en cliënten en relaties (extern) moeten hiervan kunnen genieten. Wij wensen met allemaal immers een geprivilegieerde band op te bouwen: BDO, the relationship people!

L'association de toutes ces caractéristiques fait de BDO un prestataire de services attractif, comme le révèle l'avis de nos clients lorsque nous les interrogeons sur leur relation avec BDO. La volonté d'offrir un service de qualité à nos clients fait partie de nous. Nos nouveaux collaborateurs doivent avoir la culture de BDO en eux et sont formés, dès leur arrivée, en vue de l'approfondir. Nous sommes fiers que nos clients l'apprécient à sa juste valeur.

BDO tire intelligemment profit de ces atouts dans ses diverses activités. Notre intention est aussi de les faire valoir de manière encore plus manifeste. Comment ? En créant notamment la « BDO Academy », qui nous permettra d'exprimer nos connaissances professionnelles de manière mieux structurée encore.

Nous avons également décidé de lancer un « Prime Foundation Partnership » avec la Vlerick. Nous ferons exécuter différentes études concernant le thème actuel de « cession d'entreprises » (plus particulièrement via « buy in » et « buy out »), en partagerons les résultats avec les médias et entrepreneurs, et nous organiserons ou collaborerons à l'organisation de séminaires et formations afin de parler de ce thème et d'en retirer un apprentissage.

BDO collabore activement au développement d'un programme de formation de haut niveau concernant « l'entrepreneuriat international », mis sur pied sous la houlette de Rudi Thomaes au sein de l'« International Chamber of Commerce » sous l'appellation d'« International Business Institute ».

BDO et le transfert de connaissances. Il s'agit là d'une combinaison très réussie. Tant nos collaborateurs (internes) que nos clients et relations (externes) doivent pouvoir en profiter. Nous souhaitons en effet développer un lien privilégié avec chacun : BDO, the relationship people!



The combination of all these qualities makes BDO an attractive service provider – something which appears from the surveys we conduct with our clients on their relationship with BDO. The passion for providing a client with good service is in our genes. New employees are expected to acquire the BDO culture, and are trained from the start to immerse themselves even further in it. We are proud that our clients are grateful for this.

BDO consistently utilises these assets in all of its different activities. We are also planning on leveraging these assets more publicly. These efforts include the creation of BDO Academy, which will allow us to convey our professional expertise, with a structured approach.

We have also decided to set up a 'Prime Foundation Partnership' with Vlerick Business School. A number of studies will be carried out on the current topic of the 'transfer of a business' (in particular via 'buy in' and 'buy out'), sharing the results of these studies with media and entrepreneurs, organising - or helping to organise - seminars and training sessions, and bringing people together to discuss and learn about this topic.

BDO is also working actively on the development of a qualitative training programme on 'international business', which was created under the wings of Rudi Thomaes, and under the aegis of the 'International Chamber of Commerce', named 'International Business Institute'.

BDO and knowledge transfer. It is a highly successful combination. Employees (internal), clients and business contacts (external) must be able to have the advantage of this. We hope to build a privileged relationship with all of them: BDO, the relationship people!



SOCIAL CORPORATE RESPONSIBILITY

BDO hecht heel veel belang aan de ideeën rond Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Wij zijn ervan overtuigd dat de strategie om de relatie met de cliënt en de medewerkers centraal te stellen, gepaard moet gaan met een lange termijn visie over onze rol in de maatschappij.

BDO is dan ook trots dat het in 2012 naast drie andere bedrijven op het podium heeft gestaan als laureaat van de "Solidaritest Best Practices Award 2012", georganiseerd door het Rode Kruis. BDO medewerkers uit de negen kantoren hebben op één of andere manier bijgedragen aan een lokaal project met maatschappelijke relevantie. Deze lokale initiatieven hebben bovendien een positieve bijdrage geleverd aan de teamgeest – een echte win-win situatie.

Verder is BDO in 2012 derde geëindigd in de competitie van "Fleet Owner of the Year 2012" – dit is de hoogst mogelijke categorie van appreciatie voor bedrijven die inspanningen leveren om de autovloot zo ecologisch en efficiënt mogelijk te beheren. Deze derde plaats is een heel mooie prestatie, want BDO was in competitie met grote bedrijven die permanent een batterij mensen toewijzen aan de opvolging van hun autovloot, met middelen die vele malen groter zijn dan de onze.

BDO est extrêmement attentif à tout ce qui touche au thème de la responsabilité sociale des entreprises. Nous sommes convaincus que la stratégie qui consiste à donner la priorité à la relation avec le client et les collaborateurs doit s'accompagner d'une vision à long terme sur notre rôle dans la société.

BDO est également fier d'avoir pu monter sur le podium aux côtés de trois autres entreprises en tant que lauréat du « Solidaritest Best Practices Award 2012 » organisé par la Croix Rouge. Les collaborateurs BDO des neuf bureaux se sont investis d'une façon ou d'une autre dans un projet local à consonance sociale. Ces initiatives locales ont en outre contribué à instaurer un esprit d'équipe – un modèle de situation win-win.

BDO est également arrivé en troisième position dans le cadre de l'élection du « Fleet Owner of the Year 2012 », soit la catégorie de récompense la plus élevée pour les entreprises qui s'efforcent de gérer leur flotte automobile de la manière la plus écologique et économique possible. Nous sommes extrêmement fiers de cette troisième place, car BDO avait pour concurrents des entreprises de grande taille qui disposent d'une batterie de collaborateurs chargés exclusivement du suivi de leur flotte automobile, avec des moyens de loin supérieurs aux nôtres.

BDO assigns a great deal of importance to the principle of Corporate Social Responsibility. We are convinced that the strategy of focusing on the relationship with the client and the employees must be paired with a long-term vision regarding our role in society.

This is why BDO was proud to share the podium in 2012 with three other companies as laureate of the '2012 Solidaritest Best Practices Award', which was organised by the Belgian Red Cross. BDO employees from each of its nine offices contributed in some shape or form to a socially-relevant local project. Furthermore, these local initiatives contributed to an improvement in team spirit – a genuine win-win situation.

BDO also took third place in the '2012 Fleet Owner of the Year' contest. This is the highest possible category granted to companies that make an effort to manage their car fleet in the most environmental and efficient way possible. This third-place is quite an accomplishment considering the fact that BDO was competing against large companies that assign a dedicated team to monitor their fleet and which have resources many times greater than ours.

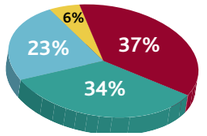


KEY FIGURES

BDO Belgium

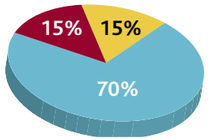
Production per business line

(Million EUR)	2012	2011
Audit & Assurance	19.4	18.5
Accounting & Reporting	17.7	15.4
Tax & Legal	12.2	11.8
Special Advisory Services	3.0	2.1
Total	52.3	47.8



Partners & Staff

(Average FTE)	2012	2011
Partners	64	67
Professional staff	305	269
Support staff	66	60
Total	435	396



Other staff-related information

Revenue per staff	120,000	121,000
Staff retention % (wheighted average)	89.1	88.9
Number of staff October 1st	516	460

BDO International

(Million EUR)	2012	2011
Turnover	4,630	4,064
Fee Split (%)		
Audit/Accounting	61	61
Tax Advice	18	19
Other	21	20

Partners & Staff	2012	2011
Partners & Staff	54,933	48,767
Number of Offices	1,204	1,118
Number of Countries	138	135

EXECUTIVE COMMITTEE



From left to right : Dirk Osaer, Koen De Brabander, Hans Wilmots, Michel Grignard, Peter De Smet, Felix Fank

SUPERVISORY BOARD



From left to right : André Kilesse, Johan Vandenbroeck, Johan De Cooman, Marc Verbeek

PARTNERS

Luc	Annick
Cédric	Antonelli
Bart	Beheydt
Philippe	Blanche
Erwin	Boumans
Veerle	Catry
Dirk	Chevalier
Patrick	Christiaens
Gert	Claes
Koen	Claessens
Bruno	Claeys
Christophe	Colson
Michel	Comblin
Pascal	Dauw
Koen	De Brabander
Johan	De Cooman
Dirk	De Roose
Peter	De Smet
Pierre	Delvaux
Bruno	Dubois
Félix	Fank
Hugues	Fronville
Michel	Grignard
Fabrice	Grognard
Hubert	Hellraeth
Hennie	Herijgers
Pierre	Jacquet
Guy	Jorion
Bert	Kegels
Karen	Keuleers
André	Kilesse
Werner	Lapage
Ivo	Lemmens
David	Lenaerts
Philip	Lodewyckx
Danny	Maes
Gert	Maris
Dominique	Milis
Stefan	Molenaers
Dirk	Osaer
François	Parent
Bruno	Pouseele
Nathalie	Procureur
Frank	Ruelens
Chantal	Smits
Patrick	Stals
Michel	Tefnin
Erik	Thuysbaert
Sonia	Toussaint
Lieven	Van Brussel
Marc	Van Cutsem
Vincent	van den Bulck
Dirk	Van wal
Patrick	Vanbelleghem
Johan	Vandenbroeck
Dirk	Vandendaele
Peter	Vandewalle
Alexander	Veithen
Marc	Verbeek
Philip	Vervaeck
Guido	Visser
Hans	Wilmots
Peter	Wuyts

Honorary Partners

Rolf	Adriaenssens
Gérard	Delvaux
Thierry	Janssens
Bertin	Pouseele
Jean-Marie	Ruidant
Frans	Samyn
André	Sempels
Jean-Louis	Servais
Thierry	Servais
Patrik	Van Cauter
Frank	Van de Putte
Edward	van Rijswijck



BDO ANTWERPEN
Uitbreidingstraat 66/13
B-2600 Antwerpen
T. +32 (0)3 230.58.40
F. +32 (0)3 218.45.15
bdoantwerpen@bdo.be

NEW ADDRESS AS OF 1 APRIL 2013

BDO ANTWERPEN
Uitbreidingstraat 72/1-2
B-2600 Antwerpen
T. +32 (0)3 230.58.40
F. +32 (0)3 218.45.15
bdoantwerpen@bdo.be

BDO BRUSSELS
The Corporate Village
Da Vincilaan 9, Box E.6
B-1935 Zaventem
T. +32 (0)2 778.01.00
F. +32 (0)2 771.56.56
bdobrussel@bdo.be

BDO LIÈGE
Rue Waucomont 51
B-4651 Battice
T. +32 (0)87 69.30.00
F. +32 (0)87 67.93.58
bdobattice@bdo.be

BDO GENT
Axxes Business Park
Guldensporenpark 100 - blok K
B-9820 Merelbeke
T. +32 (0)9 210.54.10
F. +32 (0)9 232.43.40
bdogent@bdo.be

BDO NAMUR-CHARLEROI
Parc Scientifique Crealys
Rue Camille Hubert 1
B-5032 Les Isnes
T. +32 (0)81 20.87.87
F. +32 (0)81 20.14.14
bdonamur@bdo.be

BDO HASSELT
Prins Bisschopssingel 36/3
B-3500 Hasselt
T. +32 (0)11 28.60.60
F. +32 (0)11 28.52.78
bdohasselt@bdo.be

BDO ROESELARE
Accent Business Park
Kwadestraat 153/5
B-8800 Roeselare
T. +32 (0)51 26.08.40
F. +32 (0)51 24.10.89
bdoroeselare@bdo.be

BDO LASNE
Chaussée de Louvain 428
B-1380 Lasne
T. +32 (0)2 352.04.90
F. +32 (0)2 351.04.87
bdolasne@bdo.be

BDO WAVRE
Ferme des Quatre Sapins
Chaussée de Huy 120A
B-1300 Wavre
T. +32 (0)10 23.89.70
F. +32 (0)10 23.89.99
bdowavre@bdo.be

BDO Services Burg. Ven. CVBA / Soc. Civ. SCRL, a limited liability company incorporated in Belgium, is a member of BDO International Limited, a UK company limited by guarantee, and forms part of the international BDO network of independent member firms. BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO Member Firms.

Follow us

www.bdo.be

Official partner of the
Royal Belgian Hockey Association