

Bachelor@research

Onderzoekspaper

Professionele Bachelor Organisatie en Management

Participatief ondernemen in de evenementensector.
Guillaume Jacquet de Haveskercke
Organisatie en Management
Afstudeerrichting Evenement en Projectmanagement
Academiejaar 2023 - 2024
UCLL-coach T. Van Dun

Participatief ondernemen in de Belgische eventensector

Vanuit psychologisch eigenaarschap vormen we een juridisch kader
om dit financieel te belonen.

Guillaume Jacquet de Haveskercke
5-6-2024

Abstract

Dit onderzoek richt zich op het ontwikkelen van een fiscaal voordelige regeling voor medewerkers in de Belgische evenementensector, gericht op het bevorderen van een eigenaarschapmentaliteit en participatief ondernemen. In België werken werknemers voltijds tussen de 40 en 48 uur per week tot hun pensioenleeftijd van 67 jaar, en betalen daarbij circa 52% belasting op hun loon. Deze hoge belastingdruk kan leiden tot negatieve emoties, een verminderde fiscale overeenkomst en verminderde koopkracht, wat resulteert in mentale gezondheidsproblemen en een afnemende motivatie en efficiëntie bij werknemers. Daarnaast bemoeilijkt een financiële tekortkoming een comfortabel leven, vooral gezien de impact van de Covid-19 pandemie en andere externe factoren. Het onderzoek heeft als doel een positievere fiscale overeenkomst te creëren voor medewerkers en partners binnen de evenementensector, door financiële, juridische en menselijke voordelen te zoeken voor projecten en individuen. Dit omvat het stimuleren van eigenaarschap en het verhogen van de koopkracht met de bestaande middelen van bedrijven. Hypothetische oplossingen omvatten de implementatie van een verbeterd uitbetalingssysteem gekoppeld aan winstparticipatie en de herziening van het loonconcept om dit flexibeler te maken, bijvoorbeeld via CAO90, dividenden of aandelen. Theoretisch wordt er gewerkt met een universele 'loonschaal' of de oprichting van een overkoepelende NV voor medewerkers en freelancers, om zo meer voordelen te behalen uit tarieven, uitkeringen, BTW, en sociaaleconomische voordelen. De praktische uitwerking omvat de oprichting van een bvba en een coöperatieve onderneming, waarbij het loon wordt opgesplitst in een minimumloon en een resterend bedrag dat als aandelen wordt uitgekeerd. Deze constructie biedt fiscale voordelen door de lage inkomensvoorrheffing op aandelendividenden, in vergelijking met de hoge belastingdruk op reguliere lonen.

Het onderzoek stelt dat een juridische overkoepeling voor individuen in de evenementensector, waar ondernemend eigenaarschapsgedrag en participatief ondernemen worden beloond, kan leiden tot een fiscaal-financiële tegemoetkoming die voldoet aan de Belgische wetgeving en de regelgeving van buurlanden in Europa. Door eigenaarschap te belonen via aandelen en participatie, kan deze aanpak de betrokkenheid en motivatie van werknemers versterken, wat zowel het individu als het bedrijf ten goede komt.

De conclusies benadrukken dat participatief ondernemen een win-win situatie creëert voor zowel bedrijf als werknemer, door zelfontplooiing te bevorderen in lijn met de waarden en normen van het bedrijf. Echter, de implementatie van participatief ondernemen in de evenementensector wordt bemoeilijkt door de flexibiliteit en beïnvloeding van externe krachten. Daarom is het essentieel dat bedrijven duidelijk communiceren over hun cultuur en waarden, en dat werknemers betrokken zijn bij het beleid en de doelen van het bedrijf. Het onderzoek concludeert dat aandeelhouderschap de ultieme motivator en beloning is voor ambitieuze medewerkers, en dat de praktische uitvoering en verdere testen van dit model de volgende stap zijn. Door input van experts zoals Geert Jansens en Thomas Van Eeckhout, wordt een holistische benadering gehanteerd die juridische, fiscale, economische en sociale aspecten overkoepelt. Dit biedt een robuuste basis voor het implementeren van een fiscaal voordelig en motiverend systeem voor medewerkers in de evenementensector.

Bedankt aan alle betrokken experten. Bedankt Hans Rommelaere van Acerta, Pieter Bastiaens van SBB, Geert Jansens van ETION, Thomas van Eeckhout van EASI, Cultuurloket, Coöperatieve onderneming SMART en VZW Fabuleus, CEO Jasper Lambaerts van Cocomo, Event- techniek- en project freelancer Liam Swinnen en marketing expert Davy Vanhaen.

Inhoudstafel

Participatief ondernemen in de Belgische evenementensector	1
Abstract.....	2
Inhoudstafel	4
Doel en resultaat van het onderzoek	7
Onderzoeksdoel	7
Hypothetische Oplossingen.....	7
Theoretische Kader	7
Conclusie	8
Bekommernis onderzoekshypothese	9
Methodologie	9
Onderzoeksvraag Hoe kan een bedrijf in de Belgische evenementensector, binnen het juridisch kader van België, zijn buurlanden en Europa, een fiscaal voordelige regeling creëren voor betrokken partijen die een eigenaarschapmentaliteit hebben ontwikkeld?	11
Hypothese.....	11
Hypothese van de praktische uitwerking voor een evenementenbureau.....	12
Visualisatie van de hypothese.....	13
Huidige structuur van evenementenbureau, freelancer, bedrijf en medewerker	14
Nieuw globaal inzicht vennootschapsconstructie	14
Nieuwe constructie vennootschapsopstelling en statuten	15
Nieuwe uitkeringstoepassing, matrices en schaal.....	16
De inkomsten schalen en niveaus	17
De categorieën, deeldomeinen en structuur van het onderzoek.....	18
Abstract en redenering van de categorieën	18
Het onderzoekkader met overkoepelende recht en fiscale positionering	18
De Belgische evenementen sector en zijn aard	19
Verschillende soorten en aard van evenementen	19
De evenementensector en zijn uitdagingen.....	20
Een gezonde cashflow	20
Het type evenement, betekend alles	22
De kwetsbaarheid en conjunctuurgevoeligheid van de sector	24
Het draagvlak in de evenementen sector.....	25
De statuten van een evenementenbureau	25
Het psychologisch eigenaarschap voor de sterkste (participatieve) onderneming.....	26
Een company	26
De definitie.....	26

Het psychologisch eigenaarschap of eigenaarschapsmentaliteit.....	27
Een eigenaarschapsmentaliteit	27
Een medewerker versus een talentvolle medewerker	29
Ambassadeurschap.....	30
De mindset	30
Coöperatief ondernemen versus participatief ondernemen.....	31
Het concrete plan de eigenaarsmatrix plan	32
Iedereen eigenaar	32
De gouden tip van Ownership.....	34
Het waardendocument	37
De waardendriehoek	41
Verwachte competentieniveaus per functie	42
De potentiële valkuil van elke medewerker.....	43
Eventbureaus en sector: bedrijfshiërarchie en cultuur zorgen voor participatief ondernemen...	44
De eigenaarsmentaliteit-matrix.....	45
De visualisatie eigenaarsmentaliteit-matrix.....	45
De kwaliteiten-matrix	46
De valkuilen van de matrix.....	48
Keep it simple	49
Het participatief ondernemen buiten Europa, ESOP	50
Eigenaarschap binnen Europa.....	50
België en zijn vennootschapsstatuten	51
Aanspraakbaarheid	52
Wettelijke verplichtingen	53
Verengingen zonder winsttoogmerken instelling.....	54
De eenmanszaak.....	55
Een bvba.....	55
Een Naamloze vennootschap	56
Een coöperatieve vennootschap	56
Een commanditaire vennootschap en maatschap	57
Moedervenootschap en dochtervennootschap.....	61
Deelneming en Deelnemingsverhouding	61
De praktische uitwerking evenementenwereld	62
De statuten voor een individu.....	63
De zelfstandige in hoofdberoep.....	63
Het werknemers statuut in hoofdberoep.....	64
De zelfstandige in bijberoep	64

“Schijnzelfstandigheid” binnen een coöperatie SMART	66
Vastbenoemdheid en ambtenaarschap	67
De vaste kosten en belastingen van de onderneming	67
De vennootschapsbelasting	70
De vennootschapsbijdrage	71
De fiscale vergelijking	71
De gemeente & provincie belasting	73
De provinciebelasting	76
Registratiekosten voor elke ondernemingsvorm	77
Belgische inkomsten- en uitbetalingsvormen zijn fiscale voor- en nadelen	77
De soorten inkomen en zijn (bevorderlijke) tarieven	78
Inkomens in België, roerend en onroerend inkomen	79
Onroerend inkomen	80
Belastingvoordelen voor startups	81
De zelfstandigenaftrek	81
De vrijstelling van dividenden	82
Coöperatieve vennootschap en personenbelasting	82
Aandelen in een vennootschap, type A B en C	82
Dividenduitkering VVPR bis dividenden 2022	83
Winst participatie en winstpremie	87
Andere fiscale voordelen eventsector	87
De uitwerking van het concept	89
De psychologische randvoorwaarden en valkuilen	90
De juridische en praktische randvoorwaarden en valkuilen	90
Conclusie en resultaat van het onderzoek	91
Literatuurlijst	91
Bijlagen	91
Kwalitatief onderzoek interview freelancer	92
Het abstract van het kwalitatief onderzoek	92
Het abstract van het kwalitatief onderzoek	100
Kwalitatief onderzoek Senior Marketing Expert	104
Het abstract van het kwalitatief onderzoek	104
Referenties en bijlagen	108

Doel en resultaat van het onderzoek

In België werken werknemers voltijds tussen de 40 en 48 uur per week tot hun pensioenleeftijd van 67 jaar, vanaf 2030. Ze betalen daarbij ongeveer 52% belasting op hun loon. Deze hoge belastingdruk kan op lange termijn leiden tot negatieve emoties en een verminderde fiscale overeenkomst, wat uiteindelijk de koopkracht aantast. Dit kan resulteren in mentale gezondheidsproblemen, zoals burn-outs veroorzaakt door een onevenwichtige werk-privébalans, een groeiende deconnectie van het bedrijf door beperkte inspraak of bureaucratische bedrijfssystemen, en een afnemende motivatie en efficiëntie bij werknemers.

Bovendien creëert een financiële tekortkoming een negatieve spiraal, waardoor een comfortabel leven in de Belgische samenleving wordt bemoeilijkt. Voor het jaar 2020, na de Covid-19 pandemie, voelt België nog steeds de impact van de economische terugslag, mede door onvoorziene economische verschuivingen, crises, wereldpolitieke spanningen, klimaatveranderingen en andere externe factoren.

Onderzoeksdoel

Het onderzoek heeft tot doel een positievere fiscale overeenkomst te creëren voor elke medewerker en betrokken partner binnen de evenementensector. Dit omvat het zoeken naar financiële, juridische en menselijke voordelen voor de projecten en individuen in deze sector. Het streven is om het eigenaarschap te (her)creëren of te stimuleren met de bestaande middelen van het bedrijf, om zo de koopkracht te vergroten en de toekomst van alle partijen in de evenementensector te waarborgen.

Hypothetische Oplossingen

Bij het analyseren van het probleem en het ontwikkelen van mogelijke oplossingen, wordt er gezocht naar een significante verbetering ten opzichte van bestaande oplossingen.
Bijvoorbeeld:

Het implementeren van een verbeterd uitbetalingssysteem dat is gekoppeld aan winstparticipatie voor de medewerkers.

Herziening van het loonconcept om dit flexibeler te maken, in lijn met regelingen zoals CAO90, dividenden of aandelen van het betrokken bedrijf.

Theoretische Kader

Rekening houdend met de fiscale tarieven, externe economische krachten en de statische Belgische wetgeving in relatie tot de dynamische Europese wetgeving, kan er theoretisch worden gewerkt met een universele 'loonschaal'. Een andere benadering is het oprichten van een overkoepelende NV voor de betrokken medewerkers en freelancers, om zo meer voordelen te halen uit tarieven, uitkeringen, BTW, en sociaaleconomische en praktische voordelen.

Conclusie

Het doel is om uiterst gedreven medewerkers en partners financieel te waarderen zodat alle partijen meer voordelen halen uit hun samenwerking. Het onderzoek zal ook nagaan of participatief ondernemen een valide oplossing is en hoe dit juridisch zo eenvoudig mogelijk kan worden opgezet voor individuele werknemers. Ceteris paribus met de fiscale tarieven, externe economische invloeden en de statische Belgische wetgeving in relatie tot de dynamische Europese regelgeving, zoals die van toepassing zijn op de werkzame partijen in de evenementensector.

Kortom, uitermate gedreven medewerkers en partners, financieel opwaarderen zodat alle partijen meer voordeel trekken uit hun samenwerking(en). Het participatief ondernemen kan de oplossing zijn.

Bekommernis onderzoekshypothese

Methodologie

“Voor de uitwerking van dit onderzoek is teruggegrepen naar economische en wetenschappelijke literatuur. Onder de volgende tussentittels zal u de onderzoeksvraag, de gebruikte zoektermen, de zoek strategie en de beoordeling van de kwaliteit van de gebruikte bronnen terugvinden.”

De onderzoek afbakening (SCOPE). SPICE-, PICO- & SMART- methodiek

Om de relevante literatuur artikels te vinden, is de onderzoeksvraag opgesteld aan de hand van het SPICE-methodiek, PICO en SMART-model in tabel 1.

Tabel 1 Weergave van SPICE-model

SPICE-MODEL	
Situatie	Een algemeen tekort/ geen aanwezigheid van een eigenaarsmentaliteit bij werknemers in bedrijven in België. Met als algemene uitzondering, de eventsector en hun gedreven <i>mindset</i> wegens impactvolheid op het werk. Er is een zware mentale inzet, in ruil voor een te lage economische/ fiscale return. Het belastingtarief op uitbetaling van de Belgische lonen drijft onderdrukking van economische koopkracht en uitbetaling van werknemers.
Probleem	Frequent samenwerkende partners betalen steeds meer eind belastingen voor éénzelfde economisch doel(en). Bij gevolg verliezen werknemers financiële opportuniteiten en ontstaat er mogelijks een deconnectie met de bedrijfsdoelen en/of cultuur, of verlaten ze de gehele sector wegens andere voordeligere tarieven. Evenredig verlaagt hierdoor positieve potentiële prestaties en groei van het individu.
Interessegebied	Innovatieve ondernemingsstrategie voor een bedrijfsorganisatie, specifiek het uitvoerings- en samenwerkingspatroon. De fiscale en juridische voordelen voor alle betrokken partijen in de evenementensector.
Vergelijking	Er zal een vergelijking zijn tussen de verschillende bedrijfsvormen (rechtelijke statuten en uitvoering van een bedrijf). Idem voor de verschillende uitbetalingsvormen voor aandeelhouders, werkgever en werknemers (dividenden, loon, aandelen, uitkering, bonus...), als ook de categorieën van loon uitkeringen. De managementstijl en mentaliteit binnen de sector en/of bedrijf. Het strategische marktsegment waarin het bedrijf, leveranciers, klanten en vaste partners zich bevinden. ^[1]
Evaluatie	Een hypothetische en praktische oplossing voor de betrokken partijen.

^[1] Het segment geldt voor elke betrokken partij en heeft op basis van verschillende factoren, hun eigen unieke (en interpersoonlijke) SCOPE². Dit brengt een continue beïnvloeding op lokaal-, nationaal- en internationaal niveau. Betreffende op elk van hun producten of diensten. De factoren zijn bijvoorbeeld: de import-export handel, bedrijfsindustrie, ondernemingsomvang, omzet en financiële middelen, etc. Dit deel is niet van toepassing op de onderzoeksvraag. Aangezien deze variabelen niet rendabel zijn. Als gevolg is dit en tevens de kwaliteit van de onderzoeksvraag te garanderen niet bespreekbaar of relevant. ^[2] De SCOPE is marketingjargon, het bepaalt waar de aandacht naar uit zal

gaan en waar deze ophoudt. De scope omvat waar de grenzen liggen van een project en wat hierbinnen valt en buiten valt. Een scope kan onder meer worden bepaald op basis van het gewenste resultaat of begrensd door het beschikbare budget.

Tabel 2 Weergave van PICO-model

PICO-MODEL	
Populatie	Individuen en bedrijven ten werk gesteld in de evenementen sector.
Interventie	Wat de fiscale en juridische mogelijkheden om meer financieel voordeel te halen uit de gecreëerde projectmatige economische activiteit. Met als grensvoorwaarde binnen Europa, België en de betrokken evenementensector.
Controle	Hoe uitbetalingen, fiscale voordelen, dividenden, aandelen, loon uitbetaling, CAO90 bonussen, of een andere vorm, een fiscale- en mentale meerwaarde kan bieden voor de betrokken individuen in de evenementensector.
Uitkomst	Het verbeteren van de uitkeringen voor medewerkers om meer fiscaal voordeel te halen uit 'het loon'.

Tabel 3 Weergave van SMART-model (SCOPE van het onderzoek)

SMART-MODEL	
Specifiek	Het benaderen van een succesvol fiscaal voordeel voor particulieren en medewerkers, ten werk gesteld in de evenementensector. Gelden dat er rekening gehouden is met het juridisch kader van onze samenleving, betreffende België en Europa. Als ook, de praktische haalbaarheid voor elke soort ondernemingsomvang voor kmo's, nv's, bv(ba)'s of andere niet vermelde rechtsvormen, zonder een verwaarlozing van de voor ooghoudende doelgroep namelijk, de tewerkgestelde individuen.
Meetbaar	Wegens het feit, dat men op routinematige wijze aan projectmanagement levert in de sector. Is het belangrijk om als resultaat, een toepassing te vinden op de betreffende casus. Er hypothetisch gezien als een mogelijke manier, meer netto of groei vermogen beschikbaar komt bij de betrokken partijen, nog het individu. Dit zal zich (mogelijks) weergeven in financiële cijfers over een bepaalde periode. Wegens verschillende variabelen, kunnen de resultaten pas merk neembaar zijn na een verloop van minimum 1 jaar.
Acceptabel	Het onderzoek zal zich speciëren/ afbakenen in de evenementensector(en), in België.
Relatief	Het creëren van een diepgaande research waarbij er een samenhang is van een literatuurstudie als ook in field getuigenissen, ervaringen, interviews en recente cases. Waarbij er een onderscheid gemaakt is tussen coöperatieve structuren of ondernemingen en de participatieve ondernemingsvorm. Hierdoor een klaarblijkend resultaat te ontplooiën die in de praktijk toepasbaar- en haalbaar is.
Tijdsgebonden	Een ondernemingsoplossing aanbieden die toepasbaar is binnen 1 boekjaar als ook een maandelijkse overeenkomst of kwartaal voor de werknemers/ ingehuurde freelancers of andere betrokken partijen bij de projectmatige overeenkomst(en).

Onderzoeksvraag

Hoe kan een bedrijf in de Belgische evenementensector, binnen het juridisch kader van België, zijn buurlanden en Europa, een fiscaal voordelige regeling creëren voor betrokken partijen die een eigenaarschapmentaliteit hebben ontwikkeld?

Hypothese

Het vormen van een juridische overkoepeling voor individuen in de evenementensector, waar ondernemend eigenaarschapsgedrag en participatief ondernemen worden beloond, kan leiden tot een fiscaal-financiële tegemoetkoming die in overeenstemming is met de Belgische wetgeving en de regelgeving van Belgische buurlanden en in Europa.

Participatief ondernemen is een trend die aansluit bij de dynamische en impactvolle evenementenbranche. Door het stimuleren van een eigenaarschapsgedrag en het aanbieden van financiële voordelen, kan deze aanpak de betrokkenheid en motivatie van de medewerkers versterken, wat ten goede komt aan zowel het individu als het bedrijf.

Hypothese van de praktische uitwerking voor een evenementenbureau

Het doel van dit onderzoek is het ontwikkelen van een systeem met uitkeringsschalen binnen (dochter)vennootschappen, waarbij lucratief participatief ondernemen fiscaal en financieel wordt beloond en er een verplichte aanwezigheid is van stimulerend psychologisch eigenaarschap. Door interne juridische en fiscale opstellingen van vennootschappen wordt de financiële inkomensmarge voordeliger gemaakt voor betrokkenen en medewerkers.

Dit systeem is opgebouwd met inachtneming van de geldende wet- en regelgeving en fiscale mogelijkheden. Het kan worden vergeleken met een coöperatieve vennootschap waarin alle betrokkenen - zoals eigenaars, medewerkers, freelancers en vaste partners/stakeholders - de status van vennoot of aandeelhouder krijgen. Elke vennoot verkrijgt de status van zelfstandige in beroep. Daarnaast is er een tweede vennootschapsvorm waarin alle medewerkers parttime lid zijn, waardoor zij het werknemersstatuut behouden. Dit biedt bescherming en continuïteit van sociale zekerheidsvoordelen in België.

Medewerkers die oorspronkelijk vast in dienst zijn bij het moederbedrijf veranderen gedeeltelijk van statuut. Deze medewerkers krijgen de dubbele status van medewerker en zelfstandige in beroep. Volgens bepaalde statuten binnen deze vennootschappen is er wettelijk verplicht een basisuitkering van loon voor de betrokken medewerkers. In de coöperatieve vennootschap worden op basis van uitkeringsschalen en matrices onderscheid gemaakt tussen de vennoten, die hun maandelijkse dividend- of aandelensuitkering ontvangen.

Deze uitkeringen zijn gebaseerd op kenmerken en staan in directe relatie tot het moederbedrijf, bijvoorbeeld het evenementenbureau Cocomo nv, waar de huidige en projectmatige betrokkenen onrechtstreeks hun diensten verlenen. De liquide en fiscaal voordeligere inkomensuitkering fungeert als een pivotelement in de matrices voor de juiste indicatoren voor de diverse eigenaarsdividenden of aandelensuitkeringen van de betrokkenen. Dit geldt voor elk individu dat betrokken is bij het project of evenement van de opdrachtgever, ongeacht het statuut van deze persoon bij het moederbedrijf of andere vennootschappen.

Kortom, dit systeem beoogt een meer voordelige financiële regeling voor alle betrokkenen in de evenementensector, waarbij de voordelen van participatief ondernemen en eigenaarschapsgedrag worden gemaximaliseerd binnen de wettelijke en fiscale kaders van België, de buurlanden en Europa.

De liquide(re) en fiscaal voordeligere inkomensuitkering fungeert als een pivotelement in de matrices, wat zorgt voor de juiste indicatoren voor de diverse eigenaarsdividenden of aandelensuitkeringen van de betrokkenen. Deze regeling geldt voor alle individuen die betrokken zijn bij het project of evenement van de opdrachtgever, ongeacht hun statuut bij het moederbedrijf of andere vennootschappen.

Hypothese voorbeelden uitkeringsindicatoren van overkoepelende coöperatieve vennootschap

Aantal jaren actief in de sector (+/- ervaring)
 Ervaring op diversifiëring of specificatie van de diensten
 Gepresteerde uren
 Behaalde winst van project
 Draagvlak van verantwoordelijkheden
 Aantal afgelegde projecten
 Diversen zoals ervaring, opleiding...

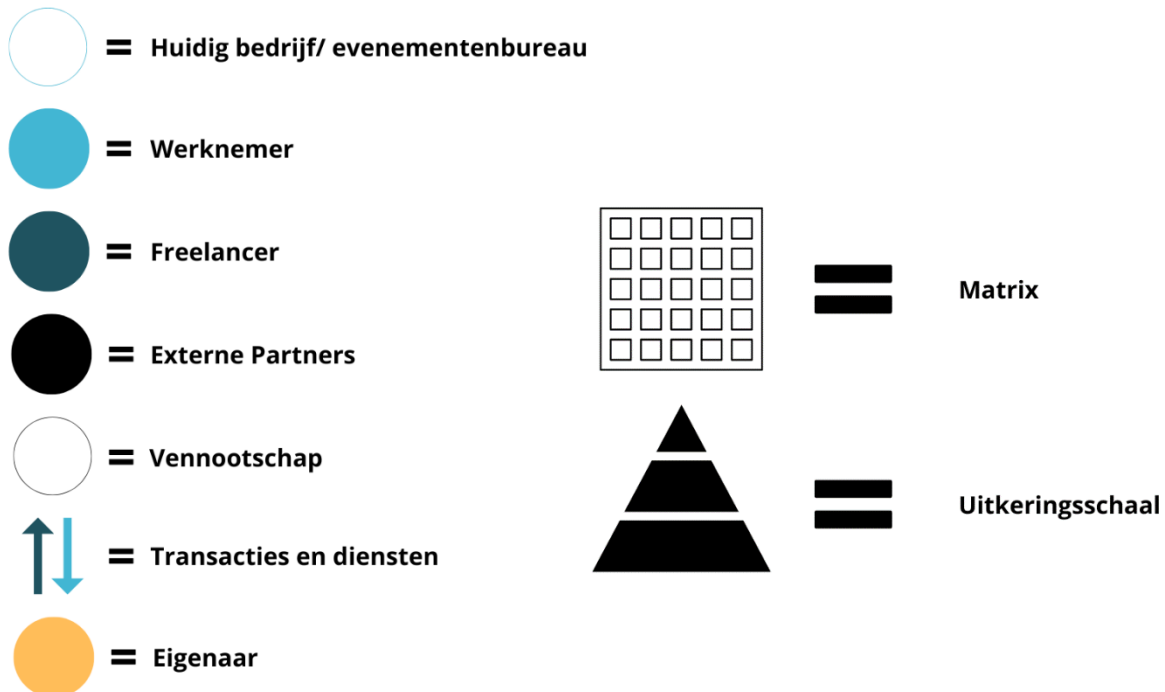
Motivatie van individu
 Attitude voor-na-tijdens het project
 Eigenaarschapsmentaliteit

Op basis van de bovenstaande elementen zijn er gesloten statuten verbonden aan de vennootschapsovereenkomsten om misbruik van financiële middelen, schulden, winst of omzet van de vennootschap te voorkomen. Dit creëert individuele en flexibele opties voor de betrokken partijen en vergemakkelijkt de toetreding tot de vennootschappen en hun liquide middelen. De statuten zijn afgestemd op elk individueel project en/of medewerker, evenals op de winstmarge van de opdrachtgever, aandelenparticipatie, bonussen, toekomstvisie en strategie.

Deze regeling respecteert ook bepaalde legitieme voorwaarden, zoals kapitaal- en bedrijfsreserves, behaalde winstpercentages, de relatie tussen gezaghebbenden en zelfstandigen, sociale bijdragen en belastingen.

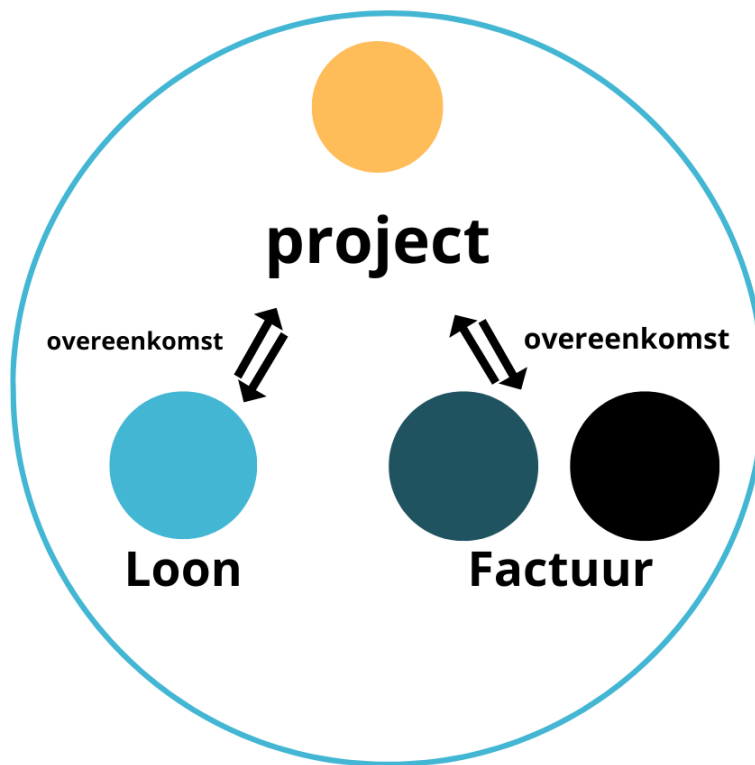
Visualisatie van de hypothese

LEGENDE



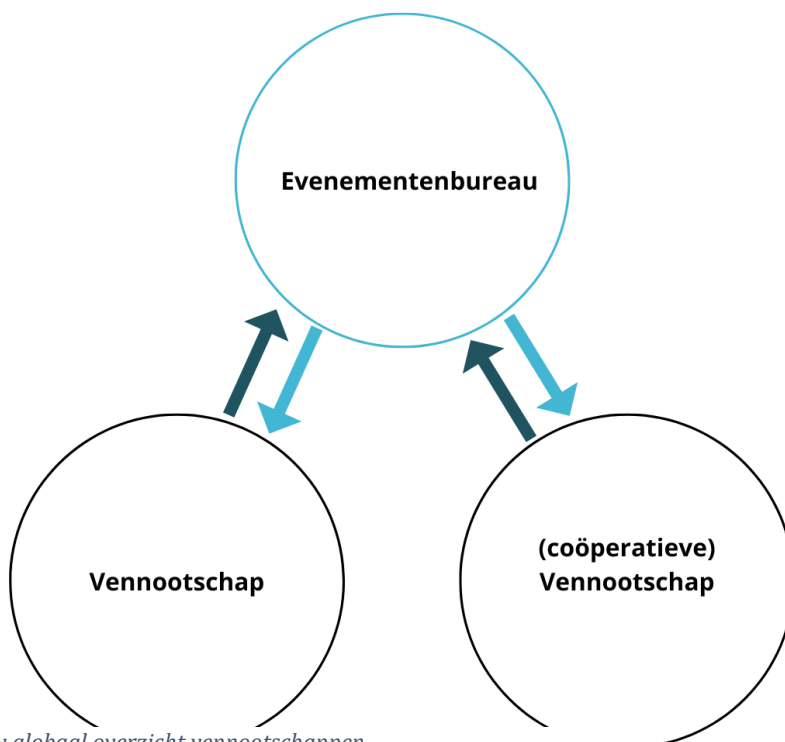
Figuur 1 Hypothese legende

Huidige structuur van evenementenbureau, freelancer, bedrijf en medewerker



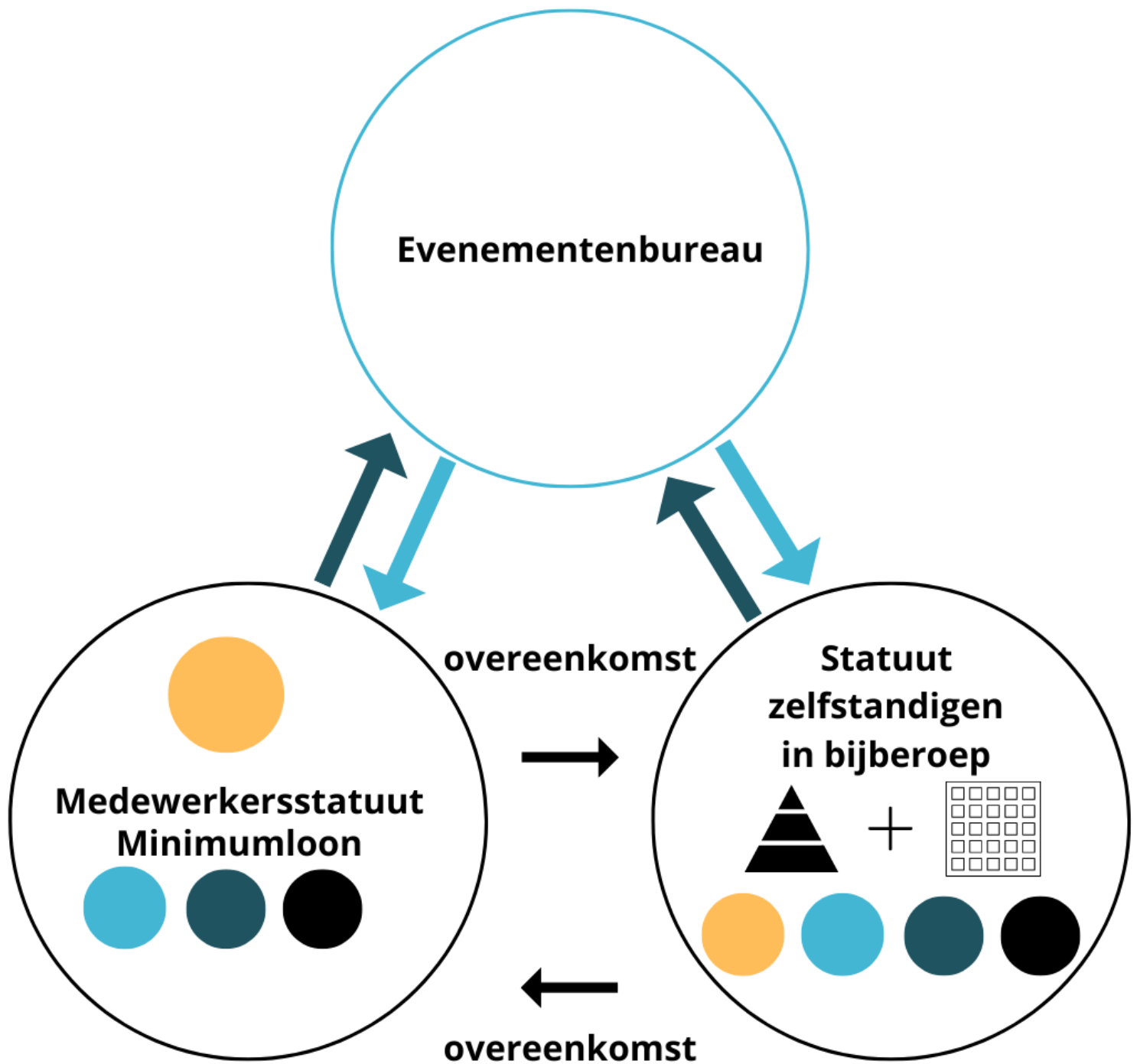
Figuur 2 Structuur van evenementenbureau

Nieuw globaal inzicht vennootschapsconstructie



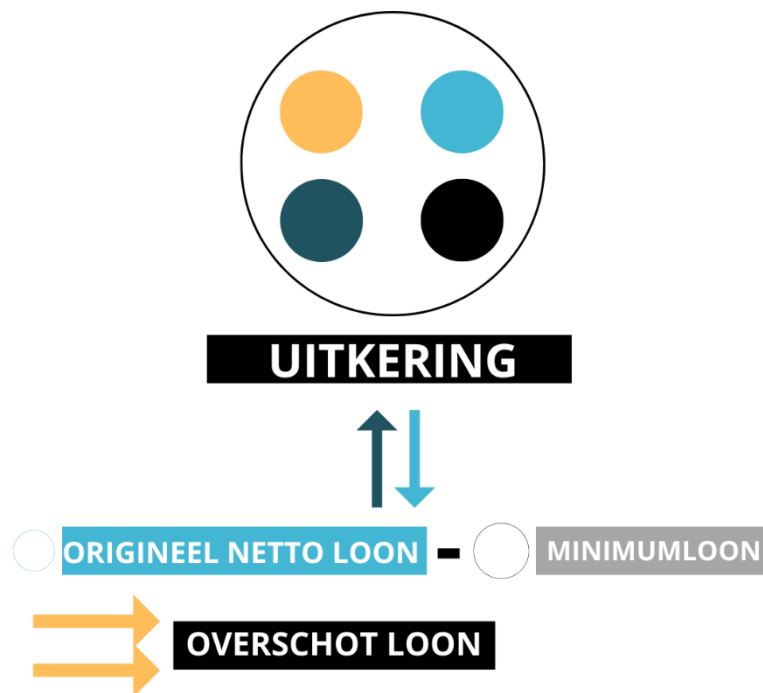
Figuur 3 Nieuw globaal overzicht vennootschappen

Nieuwe constructie vennootschapsoptelling en statuten

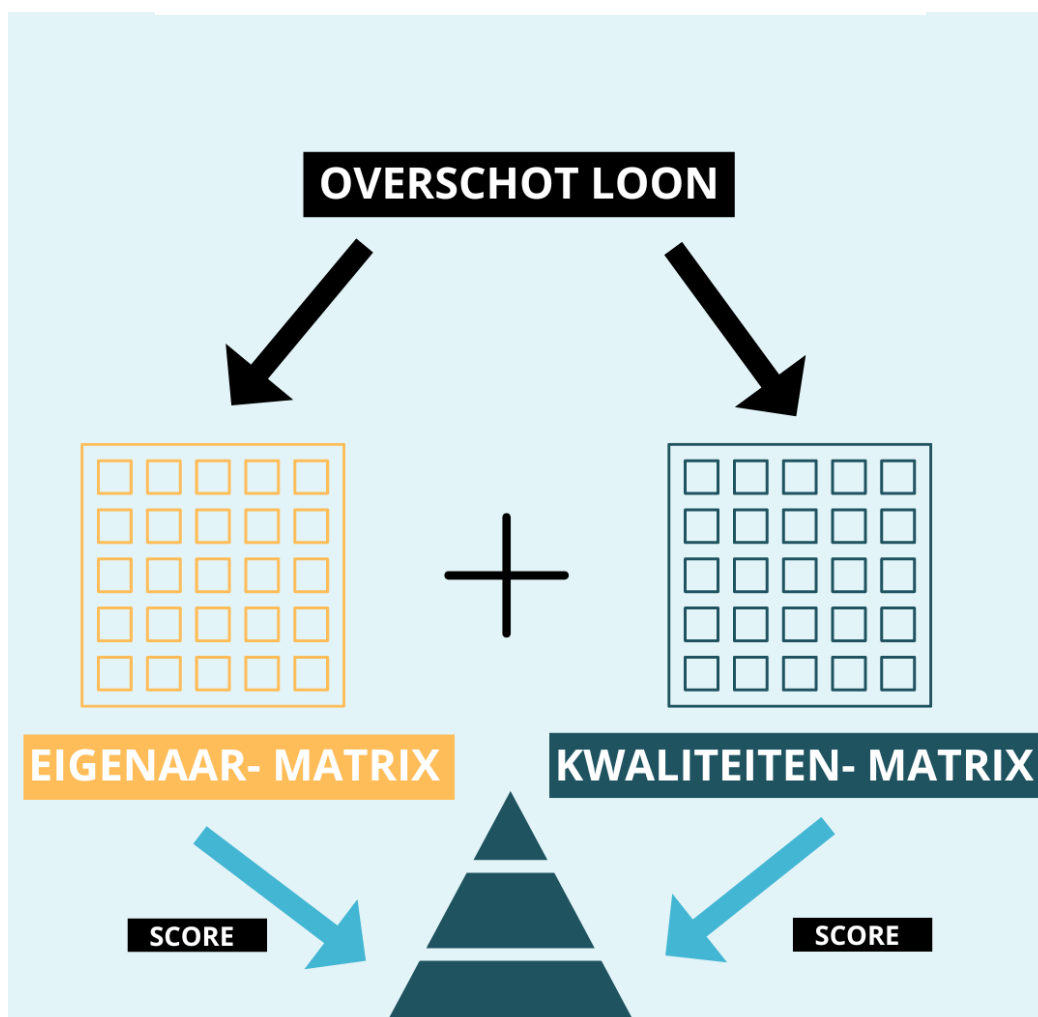


Figuur 4 Statuten constructie en dienstovereenkomsten

Nieuwe uitkeringstoepassing, matrices en schaal

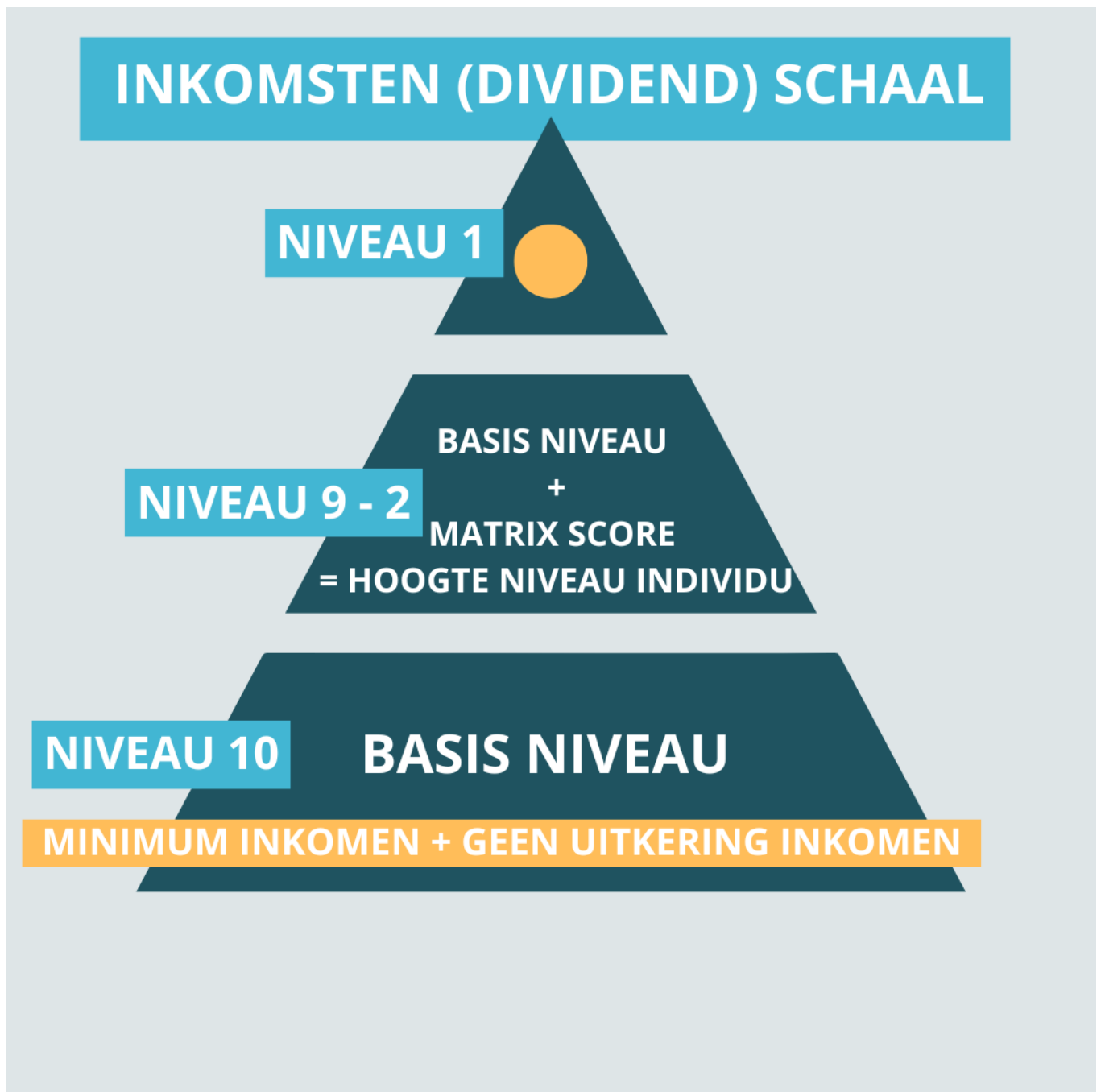


Figuur 5 Uitkeringstoepassing



Figuur 7 Matrices opstelling, scores en schaal

De inkomsten schalen en niveaus



Figuur 8 De loonschaal

De categorieën, deeldomeinen en structuur van het onderzoek

Op basis van de volgende regels is het onderzoek ge-sub categoriseerd.

Dit is omwille van praktische redenen uitgeschreven, voor het kwantitatief en kwalitatieve onderzoek uitvoeringen, en in functie van de lezer.

Elke deelvraag behoort daarom bij een specifiek categorie/domein, zoals:

Kader 1: de deelvraag domeinen

Juridisch domein

Management-, ondernemen- en bedrijfs-
domein

Economisch domein

Fiscaal domein

Psychologisch-, sociaal (economisch)-, humaan- domein

Abstract en redenering van de categorieën

Elke deelvraag bestaat uit een samenhang van verschillende domeinen. Het geeft een inzicht voor de lezer om de mogelijke context en bespreking van dit deel te verduidelijken. Het heeft als doel, een voorbereiding te geven voor deelvragen, als ook een verwachtingsondersteuning. Die ondersteuning bestaat aangezien elk domein een flexibele benadering heeft op elkaar. M.a.w, het doel dient voor meer duidelijkheid in de complexe samenhang van de verschillende domeinen.

Het onderzoekskader met overkoepelende recht en fiscale positionering

Het onderzoek overloopt het arbeids(relatie)recht, fiscaalrecht, vennootschapsrecht en het sociaalrecht. In combinatie met de evenementensector geeft dit zijn betrokken uitdagingen. Bij enige instanties brengen voordelen in het ene recht, nadelen in het andere. Een specifiek voorbeeld is als volgt uitgeklaard bij betrekking van het vennootschapsrecht en fiscaal recht.

De fiscale voordelen bij verbonden ondernemingen, zoals een moeder en dochterbedrijf. Hierbij kunnen de ondernemingen, indien nodig en onder voordeligere tarieven, vermogen (kapitaal) bij elkaar laten lenen. Waarbij er bij het sociaalrecht de fiscale voordelen (genaamd doelgroep vermindering) van de eerste aanwerving veralgemenen bij beide vennootschappen. Dit voordeel kan verdwijnen voor één betrokken onderneming van de verbonden ondernemingen aangezien het geen individuele ondernemingen meer zijn. De vennootschappen kunnen tezamen maar één keer gebruik maken van hun eerste voordelige medewerkerstarief, in plaats van er elk individueel van te kunnen genieten aangezien de verbondenheid in gelijkaardige diensten. Per kwartaal betaald de onderneming een vermindering op het forfaitair (rsz-) bedrag. Beter bekend als de werkgeversbijdragen voor de sociale zekerheid. Om beroep te doen op die vermindering zijn er voorwaarden. Bijvoorbeeld betrokken geldige volwaardige werknemer, gemeenschappelijke voorwaarden en geldend 2^{de} tot de 6^{de} werknemers kwartaalbedragen, als ook het aantal toepasbare kwartalen.

Het is belangrijk om elke vennootschapsstrategie af te toetsen met zijn beïnvloeding op: het recht, de context en de timing -of tijd.

(Werk België, 2024)

De Belgische evenementen sector en zijn aard

Management- en economisch domein

Wat is een evenement

Een evenement is een project waar er een samenkomst is van een doelgroep met een (on)gemeenschappelijk doel dat van beperkte duur is met een beschikt budget. De doelgroep kan begrensd zijn op de interesses van het individu of uitvoering van zijn beroep. Het staat meestal gelinkt met het doel van het evenement. Dit kan een breed aspect zijn verschillende redenen of voor het bekomen van een financiële of psychologisch resultaat. Dit kan bijvoorbeeld een inkomen met winst zijn of een gedragsverandering bij de doelgroep. Een evenement bestaat uit een conceptontwikkeling of strategie, een budgettering, uitwerking en ook optioneel, het na traject.

Verschillende soorten en aard van evenementen

We maken een algemeen onderscheid tussen de algemene type categorieën van evenementen. De publieks-, persoonlijke-, hybride- en bedrijfsevenementen. Wegens het feit dat er (vaak) een verschil is op de uitvoering, budget, doelgroep en algemeen doel van het evenement.

We beschouwen de publieksevenementen als evenementen die meestal een economische of psychologische meerwaarde willen aanbieden. De bekendste voorbeelden hiervan zijn:

Concerten, festivals, muziekoptredens...	Politieke reclamecampagnes...
Theater, Opera, dans optredens...	(Live)televisieprogramma's, talkshows en comedy optredens...
Sport gerelateerde evenement zoals wedstrijden en/of shows...	Een protest of stoet voor een gedragsverandering en/of aanvraag...
Marketingevents voor productlancering of reclamecampagnes...	Premières en prijs uitreikingen...
Beurzen, publieke lezingen...	Religieuze vieringen...
Tentoonstellingen en museum voorstellingen...	...

We beschouwen de persoonlijke- en of privéevenementen als evenementen die in intiemere kring voorvallen en specifieke doelen. De bekendste voorbeelden hiervan zijn:

Begrafenissen...	Gelegenheden en activiteiten met een groep mensen...
Huwelijk feesten, jubileums of interne buurtfeesten...	Privé optredens of feesten...

We beschouwen de hybride evenementen als events die zowel digitaal als fysiek beleefd worden door de doelgroep. Dit is een populaire keuze tijdens de covid-19 pandemie in 2019/2020 waar de sector creatief moest omgaan met de overheidsmaatregelen. Dit soort evenementen zijn nog steeds rendabel en vinden nog steeds plaats. De bekendste voorbeelden hiervan zijn:

Live shows met ook een digitaal publiek	Veilingen van goederen
---	------------------------

Televisieprogramma's met ook een digitaal publiek

Lezingen of bedrijfsfeesten met of zonder infosessies

We beschouwen de bedrijfsevenementen of B2B of B2C als evenementen die met of zonder commerciële einddoelen beschikt. Het zijn evenementen met een externe opdrachtgever en een overeengestemd budget. De bekendste voorbeelden hiervan zijn:

Personeelsfeesten en bedrijfsjubileums
Congressen en algemene vergaderingen
Productlanceringen en doelgroep targeting
Business to business events

Familie- en opendeurdagen
Evenement campagnes en reclame
Netwerk events
Business to consumer events

De evenementensector en zijn uitdagingen

Financieel-, management-, humaan domein

Het evenementenbureau

Na verschillende kwalitatieve onderzoeken met professionals in de evenementenwereld over de mogelijke problematieken. Zijn er frequent herbenoemde valkuilen van de sector naar voor gekomen bij verschillende kwalitatieve onderzoeken.

De volgende frequente valkuilen van de evenementen sector zijn:

Bezitten en managen van een gezonde cashflow;
Het opbouwen van een gezonde relatie bij opdrachtgevers:

- Budgettering en (winst)rendement;
- Verwachting versus realiteit;

Het behouden van talent;

Verskillende logistieke uitdagingen;
Ontstaan uniekheid van evenementen- en bureaus:

- Soorten evenementen;
- Deassociatie marktconcurrentie;

Mogelijke kortzinnigheid toeleveranciers-stakeholders.

Een gezonde cashflow

Het volledige traject van het organiseren van een evenement voor een externe klant duurt gemiddeld 6 tot 8 maanden, en in sommige gevallen zelfs jaren. Grote evenementen zoals de Olympische Spelen of de FIFA Wereldbeker vereisen bijvoorbeeld langdurige planning en voorbereiding. Dit traject begint met initiële verkennende gesprekken waarin het doel van het evenement wordt omgezet naar conceptontwikkeling, in samenwerking met externe opdrachtgevers.

Gedurende deze periode wordt voortdurend samengewerkt met de opdrachtgever, waarbij het evenement stap voor stap wordt ontwikkeld en uitgevoerd. Dit proces omvat alle fasen, van conceptontwikkeling tot de uitvoering en de communicatie na afloop van het evenement, inclusief het verzamelen van resultaten en feedback. Opvallend is dat de klant vaak pas na gemiddeld 60 dagen na de laatste stap van het project zijn betaling aan het evenementenbureau uitvoert.

Als gevolg hiervan fungeert het evenementenbureau in veel gevallen als een tijdelijke bank, waarbij duizenden euro's vooruit worden betaald aan stakeholders. Het financiële risico ligt

in deze periode volledig bij het evenementenbureau en niet bij de klant. Deze situatie komt regelmatig voor en betreft niet alleen één enkel project of evenement, maar vaak meerdere evenementen van verschillende aard.

Dit leidt tot financiële problemen, vooral bij het uitbetalen van vaste medewerkers. Wanneer de cashflow negatief is, moet het evenementenbureau in sommige gevallen zelfs leningen aangaan om zijn personeel te kunnen betalen. Dit probleem wordt verergerd door het periodieke systeem, waarbij maandelijks overzicht moet worden gehouden op de financiën. Dit is vaak lastig vanwege onvoorziene omstandigheden of kosten.

Gelukkig zijn veel toeleveranciers flexibel bij het ontvangen van betalingen, vooral als er in het verleden al een goede samenwerking is geweest. Desondanks blijft het een menselijke sector, waar flexibiliteit en samenwerking essentieel zijn om financiële uitdagingen het hoofd te bieden. Het is en blijft een zeer menselijke sector.

Een gezonde rendabele start met de opdrachtgever

Bij de meeste business to business evenementen is er een match nodig tussen de potentiële klant en de uitvoerende kracht, het eventbureau, voor een project. De grootste uitdagingen van een verkoopgesprek is het verwachtingspatroon van de klant te relativeren.

Het gebeurt vaak dat een klant met een vast budget (idee) naar een bureau gaat voor een deal te sluiten. Met het idee om zoveel mogelijk kwaliteit en kwantiteit te ontvangen voor het geld. Dit doet de klant strategisch bij verschillende concurrenten voor een breder zicht en of beter voorstel te ontvangen. Het is dus de bedoeling dat het karakter van het bedrijf en zijn verwachtingen overeenstemmen met die van het eventbureau.

De verwachtingen van de klant liggen vaak hoog aangezien er een onwetendheid is van de mogelijke kostprijs voor een evenement. Een evenement is nu eenmaal een (grote) kost. U moet als kantoor proberen dit te relativeren zonder de klant zodanig te beperken dat er geen samenwerking meer mogelijk is. Dit is exclusief voor de meeste commerciële evenementen. Als gevolg, begint u aan een 6 maanden parcours, waar de klant na het eerste gesprek met een negatief gevoel mogelijks naar huis gaat. Het is uitermate belangrijk om dit gevoel te vermijden tijdens het overleg van budget en concept.

De intrede van de sector

Het is als ervaren evenementen manager gemakkelijk om de sector in te treden. Gemiddeld gebruiken 75% à 80% van alle evenementenbureaus dezelfde toeleveranciers. U kunt met uw ervaring gemakkelijk een bureau lanceren en uw eigen parcours creëren. Als gevolg zijn er meer concurrenten in de markt en meer keuze voor de potentiële klant. Het is daarom ook een uitdaging om uw organisatorisch talent te behouden bij uw bureau. Aantrekkelijke voorwaarden zijn bijna verplicht bij professionele eventsenioren.

Het verdien model van een eventbureau is ook niet uniek. Er is in het algemeen een marge genomen op de toeleveranciers en zijn eigen conceptontwikkeling van het event. Dit model en marge kan uniek zijn maar ligt gemiddeld tussen de 20% à 30% op elke leverancier.

Een openboekmanagement is zowel intern als extern belangrijk. De open communicatie band zorgt voor meer vertrouwen en een hoger kwalitatief resultaat voor de opdrachtgever. Hoeveel marge er op elk onderdeel genomen is, kiest het bureau zelf als ook de communicatie hiervan.

Weet dat de concurrentie een invloed kan leveren dankzij een onderschatting van zijn budget.

Als gevolg is de prijs op het einde van het traject bijna nooit hetzelfde als de oorspronkelijke schatting. Maar de concurrent heeft wel een klant binnengehaald. Hierover gaan wij niet dieper op in aangezien het een ethische kwestie vat.

Het is voor die redenen dat evenementbureaus zich dissociëren van elkaar om hun uniekheid te communiceren. De betrokken partijen in de sector zijn op papier hetzelfde, de uitvoering met de wie-wat-waarom redenering kunnen verschillen. Hierdoor kunt u uw marges beperkt flexibeler maken.

De logistieke en budgettaire voorwaarden

De logistieke en budgettaire voorwaarden van een evenementenbureau kunnen variëren ten opzichte van zijn concurrenten. Sommige bureaus beschikken over een voorraad en zelfs logistieke medewerkers om deze te beheren, terwijl anderen ervoor kiezen om verschillende materialen aan te kopen voor hergebruik in plaats van te vertrouwen op externe leveranciers. Hoewel dit kosten kan besparen, kan het ook beperkingen opleggen aan de keuze en stijl van materialen voor de uitvoering van het evenement. Deze beperkingen brengen ook risico's met zich mee, aangezien het bureau zelf verantwoordelijk is voor beschadigd of verloren materiaal. Het is een manier om risico's te beheren binnen het bureau, waarbij de balans tussen projectomvang, uitvoering en voorraad cruciaal is voor optimale efficiëntie.

Een terugkerend aspect is dat elk evenement een kostenplaatje met zich meebrengt. Gemiddeld heeft een bureau een marge van ongeveer 30% op de totale prijs, die kan worden gebruikt als winst of om externe kosten zoals lonen te dekken. De overige 70% van het budget wordt besteed aan materiaalkosten, logistieke uitdagingen, technische aspecten en diensten, en meer. Het is een uitdaging om deze oorspronkelijke marge te overschrijden zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van het evenement.

Het type evenement, betekend alles

Aan de hand van wat soort project of evenement, is er een overeenkomst met de klant of bij het eigen bureau. Het is praktisch bijna onmogelijk om een flexibelere beloningsvorm, bonus of winstparticipatie toe te kennen bij een b2b- evenement. De aard van het evenement met het doel en doelgroep en het budget spelen een invloedrijke rol op het eindresultaat. Indien het budget hoog genoeg is, kan er aan een flexibelere (bonus-, loon- of winst) participatie zijn. Aangezien er een breder marge gecreëerd is voor de toepassing van dit concept waar er daadwerkelijk een verschil gemaakt kan worden voor zijn medewerkers.

Revenu sharing

Bij commerciële- en of publieks- gerelateerde evenementen zijn er al voorbeelden van bijvoorbeeld *revenu sharing*. *Revenu sharing* is een manier om winst te delen tussen bedrijven tijdens een project. Dit is van toepassing bij bijvoorbeeld reclame-, marketing- of modellenbureaus. Hoe meer er verkocht is dankzij een campagne, hoe meer percentage winst dat het uitvoerende bureau krijgt van de klant aan een afgesproken percentage.

Bij de evenementsector zijn er ook voorbeelden. Bijvoorbeeld, tijdens een (internationale) beurs of ander type event waar er contracten getekend kunnen worden. Dan kan de organisatie een percentage vragen op dat contract wegens de creatie van de opportuniteit. Autobeurzen, medicatiebeurzen, verbouwingsbeurzen zijn allemaal voorbeelden waarbij er klanten contracten kunnen tekenen bij aanwezige partners van het evenement. Bij andere type bonussen, verloningen of uitkeringen kan men kijken naar publieksevenementen zoals festivals of feesten bij een (publiek)domein of zaal.

Voor dit soort evenementen is het belangrijk dat er een goede relatie gevormd is met het lokaal bestuur. Dit is meestal het gemeentebestuur, de burgemeester, het provinciebestuur of andere overheidsinstellingen. Voor het evenement plaats vindt, moet u beroep doen op de nodige vergunningen zoals geluidsattesten en de afsluiting van lokale routes voor leveranciers en mogelijks meer.

De kortzinnigheid van leveranciers

Het is de verantwoordelijkheid van de event en projectmanager om iedereens kortzinnigheid te verkleinen en betrekking van het event te vergroten. Het doel is om het verhaal en de waarde van het evenement doortrekken tot de leverancier. Een leverancier is hier in de realiteit vaak niet mee bezig en vind dit een bijzaak. Een leverancier is enkel bezig met het toepassen of leveren van zijn dienst of product voor het evenement dan met de kernwaarde van het evenement. Bijvoorbeeld, als de kern van het evenement duurzaamheid is, zal een leverancier geen logistieke inspanningen doen om minder CO2 uit te stoten. De leverancier zou in principe een elektrische vrachtwagen kunnen aankopen en inzetten, wat in de praktijk een onnodig en hoog kostenrisico is. De *mindshift* als eventorganisatie moet een toepassing zijn op de uitvoering, de briefing en hopen op een betere collaboratie. Dan enkel op de dienst en toepassing van de leverancier.

De kwetsbaarheid en conjunctuurgevoeligheid van de sector

De evenementen sector is beïnvloedbaar. Het is zo dat de sector afhankelijk is van externe krachten. Dit is opvallend sterker aanwezig in vergelijking met andere sectoren. Zowel op financieel vlak zoals een micro^[1]- en macro^[2]- economische crisis of een inflatie, op politiek-sociaal vlak zoals een oorlog of verkiezing, op een psychologisch en gezondheidsvlak zoals bij een pandemie. De sector leeft (meestal) enkel wanneer de primaire behoeftes van de mensen ruim genoeg is. Wanneer er geen garantie is van veiligheid of andere behoeftes, dan ziet men dat er in het algemeen minder evenementen plaatsvinden aangezien er andere prioriteiten zijn.

Tijdens het begin van de covid-19 pandemie eind 2019, zag men in België een totale instorting van de sector. Verschillende bureaus zijn failliet verklaard wegens externe krachten zoals een tekort aan klanten of opportuniteiten door opgelegde maatregelen. Door de aanwezigheid van een werktekort, verdwenen er verschillende werknemers uit de sector en maakten ze een carrière switch.

Enkel de bedrijven die een financiële reserve hadden of een lening konden sluiten bij een bank, overleefden de economische en psychologische crisis. Tot de dag van vandaag werkt de sector zichzelf uit de financiële schulden die opgebouwd zijn wegens de pandemie. Idem voor de medewerkers die noodgedwongen een carrière switch maakten. Ze kozen ervoor om bij een andere sector te blijven werken dan terug te keren bij de originele werknemer.

[1] Macro-economie is de productie, distributie en consumptie van schaarse goederen binnen een land op kort en lang termijn. Dit dient om de schommeling van een economische groei in te schatten.

[2] Micro-economie is de wisselwerking tussen individuen en bedrijven.

Het draagvlak in de evenementen sector

Het gedreven talent in de sector is gestimuleerd dankzij in de impact op het werk. Het is zo dat medewerkers met een eigenaarschapsmentaliteit vaak niet het draagvlak terugvinden in de cultuur van het bedrijf. Dit komt wegens de conjunctuur, de primaire winstmaximalisatie doelen en een tekort aan vaste contracten binnen de sector voor de agency (kmo's). Indien er voldoende ruimte gecreëerd is met projectveiligheid, dan is er ruimte voorzien voor een kader waar eigenaarschapsmentaliteit in kan voortgroeien. Het bewezen eigenaarschap en ambassadeurschap in de sector is en blijft aanwezig. Het moet enkel praktisch uitgewerkt zijn.

Het probleem bevindt zich in het behouden en leiden van dit gecorrespondeerd draagvlak. Dat inspeelt op de behoeftes en waarden van zowel de medewerker als het bedrijf. De algemene uitdaging geldt, voor medewerkers in de sectors, flexibiliteit. Voor bedrijven is het nastreven van bedrijfswaarden en het voorzien van een evenwaardig draagvlak, vaak een stap onder winstmaximalisatie. Alle sinds te verklaren wegens de economische schok door de pandemie sinds 2020. Het verwerven van vreemd vermogen, kost een som geld om niet failliet te gaan.

De statuten van een evenementenbureau

Een evenementenbureau kan een eenmanszaak zijn als één persoon in dienst, de zelfstandig (als rechtspersoon is het zijn natuurlijk persoon). Het is mogelijk dat het individu ingehuurd wordt als freelancer om specifieke oplossingen tijdelijk aan te bieden voor het naderproject. Indien de medewerker het draagvlak niet vindt, creëert hij-zij het zelf. Het statuut besloten vennootschap, naamloze vennootschap kan ook opgericht worden voor andere fiscale-, juridische- en sociaalrechtelijke afspraken met zijn rechtspersoonlijkheid.

Het psychologisch eigenaarschap voor de sterkste (participatieve) onderneming*Humaan- , ondernemend- , financieel domein***Wat is Participatief ondernemen?****Een company**

Het participatief ondernemen is een samenwerking om uiteindelijk de vruchten van die samenwerking met elkaar te delen. Het staat dus niet als het harde kapitalisme. Dit is geen toeval als men kijkt naar het woord company dat afgeleid is van het woord 'cum' en 'panis'. Dit betekent samen en brood, het brood samen delen. Het is de kern van een bedrijf.

Er zijn verschillende historische voorbeelden van dit soort ondernemen. Het allereerste participatie plan was bij Procter & Gamble. Het bedrijf zorgde ervoor dat er een winstdeelname kan omgezet worden in aandelen voor het bedrijf. Dit zorgt voor een vergemakkelijking in toetreding van aandeelhouders voor medewerkers. Het allereerste aandelenparticipatieplan ooit. (Procter & Gamble, 1837)

De definitie

Zoals Geert Jansens aanbrengt in zijn boek 'Iedereen eigenaar, het hoe en waarom van participatief ondernemen', definieert hij participatief ondernemen over het creëren, van een eigenaarschapsmentaliteit doorheen het varen en leiden van die onderneming. Dit ontstaat doordat medewerkers op een duurzame wijze betrokken geraken bij de totaliteit van het ondernemen. Die betrokkenheid ontstaat dankzij de ondervindingen en gelijkenissen in de organisatiedoelstellingen. Dit voelen de medewerkers dankzij de impact dat ze hebben op het resultaat, ongeacht hun functie. Het is een doelgerichte aanpak van ondernemen in plaats van een resultaatgericht werk. Want het resultaat is een afgeleide van het doel, het delen in het resultaat dat gezamenlijk gerealiseerd is, is participatief ondernemen. (G. Janssens 2022)

Dankzij de CEO, auteur en ambitieuze ondernemer Thomas van Eeckhout, past hij deze ondernemingsvorm in zijn eigen bedrijf op een evaluatie. Hij vertrekt vanuit de basisbehoeftes van de mens om zelfontplooiing, ambities en de drang naar positieve evolutie uiteindelijk te combineren met de waarden en competenties van zijn medewerkers. Om het participatief ondernemen als een maatstaf te brengen met een concreet plan van aanpak en een globaal openboekmanagement, werkte hij een kernvoorbeeld uit van het participatief ondernemen. 'De gouden tip van ownership' geeft ons zijn richtlijnen van het participeren in een groeiende onderneming, voor iedereen met een gelijke toekomstvisie voor het bedrijf en zichzelf.

Die evaluatie is zowel een algemene test om de individuele traject en criteria te positioneren, in vergelijking met de waarden van het bedrijf. Als ook om aan aandelenparticipatie te concluderen bij medewerkers met een eigenaarschapsmentaliteit. (T. Van Eeckhout, 2024 ; G. Janssens 2024)

Het psychologisch eigenaarschap of eigenaarschapsmentaliteit

De unieke kans

Dankzij een groeiende interesse in die ondernemingsfilosofie, heeft de heer Geert Janssens zijn visie, inspiratie en gedachten gedeeld over dit onderzoek. Hij is hoofdeconoom en expert in het participatief ondernemen en auteur van het boek 'Iedereen eigenaar'.

Het belonen van het eigenaarschap bij gedreven medewerkers, zijn visie over de hypothese van het onderzoek en aandelenparticipatie met zijn beperkingen brachten een gouden meerwaarde voor dit onderzoek.

Tijdens het kwalitatief onderzoek smelten wij onze ideeën samen om een hypothese om te zetten naar een concreet plan van aanpak.

Een eigenaarschapsmentaliteit

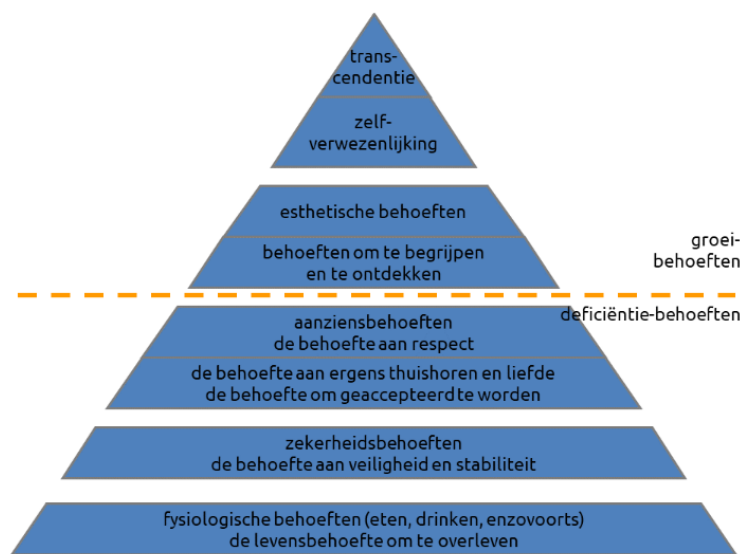
Een eigenaarschapsmentaliteit is het **gevoel** dat iemand creëert waarbij het individu zichzelf **eigenaar** kan noemen. Om die mentaliteit te stimuleren moet u aan een aantal **voorwaarden** voldoen. Dit zijn zowel interpersoonlijke **behoeftes** als ook de psychologische **veiligheid** in teamverband, of op het werk. Het doel is om de individuele belangen in lijn te brengen met de doelen en **waarden** van het bedrijf. Dit is het **gemeenschappelijk belang** waar het eigenbelang en het bedrijf in balans gesmolten is tot een **win-win** situatie.

De persoonlijke behoeftes kunt u baseren op de behoeftepiramide van Maslow. Zonder de aanwezigheid van voldoening bij de verschillende niveaus, is er geen ruimte tot een gezonde mentaliteit binnen en of buiten het bedrijf. Er is een nood en motivatie om die behoeftes te vervullen. Dit gaat vanuit basis behoeftes tot hogere psychologische behoeftes. De aanwezigheid van de waardenconnectie bij het bedrijf, is een kernfactor van een creëren van een eigenaarschapsmentaliteit en moet voldoen aan de basisbehoeftes. (G. Janssens 2024; Maslow, 1940)



Figuur 9 Geert Janssens (expert) en Guillaume Jacquet de Haveskercke (onderzoeker)

Piramide van Maslow



Figuur 11 Behoeftepiramide van Maslow

Het is tevens van cruciaal belang dat medewerkers zich veilig voelen op de werkvloer en binnen het team. De psychologische veiligheid van werknemers is een concept dat is gedefinieerd door Amy Edmondson, een professor aan Harvard University, gespecialiseerd in leiderschap en teamwork. In haar onderzoek beschrijft zij het gedrag van medewerkers binnen goed functionerende teams en benadrukt zij de voorwaarden om deze veiligheid te waarborgen. Opvallend genoeg bleken de resultaten van haar onderzoek het tegenovergestelde te zijn van wat zij had verwacht: effectieve teams maakten aanzienlijk meer fouten dan slecht functionerende teams.

“Het gezamenlijk (stilzwijgend) geloofd door de teamleden, dat het binnen het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen. Dat het uiten van ideeën, zorgen, vragen of zelfs mislukkingen welkom en gewaardeerd zal worden en dit verschilt van individuen.” (Admondson, 1999)

Psychologische werkveiligheid zit in de context, cultuur en leiderschap

A. Edmondson vertelt ons dat er nood is aan een organisatorische steun (**context**) om zich veilig te voelen. De voorwaarden en karakteristieken van het team spelen een grote rol in de wisselwerking tussen de individuen, voor het behaalde resultaat. Dit gaat zowel over de uitvoering als de communicatie van bepaalde werkdoelen. Daarnaast spelen de individuele verschillen en kwaliteiten van de medewerkers in voor die veiligheid. Dit kan zowel een positieve als negatieve bijdrage leveren voor het werk, zijn omgeving en het resultaat. Vervolgens speelt de bedrijfscultuur een invloed op de mogelijke veiligheid op het werk. Het moet een **cultuur** zijn waar er aan continue kwaliteitsverbetering moet gehanteerd worden. Kortom, een gezonde combinatie van uitdagingen, (door)groeimogelijkheden, verantwoordelijke risico's en de veiligheid om dit te nemen bij de teams. Als laatste troef bespreek Edmondson het **leiderschap** en te toepassing hiervan. U moet als (bedrijfs)leider aan inclusieve verandering toepassen voor een mogelijke diverse richting. Dit betekent dat u het toelaat om anderen een beïnvloedingstoepassing in te voeren binnen het bedrijf of team. Dat kan zich ultiem uiten in de bedrijfscultuur. Integriteit, verantwoordelijkheidsingesteldheid en machtsverdeling zijn evenredig belangrijk bij het leiderschap.

Het onderzoek bracht als resultaat dat slechter functionerende teams beter presteerde dan teams met een goede functionerende werking. Dit komt wegens het feit dat de minder goed presterende teams frequenter naar elkaar gingen om fouten of problemen aan te kaarten. Psychologische veiligheid zorgt voor een eerlijk en efficiënter teamwerk dat de andere teams uitwerkten. (Boommanagement, 2024; A. Edmondson, 1999)

[Vertrouwen](#)

De wisselwerking tussen het bedrijf en de medewerker, draait rond vertrouwen. Eigenaarschap, verantwoordelijkheid en uiteindelijk de productiviteit van de doelen draaien rond het eigenaarschap. Zowel psychologische eigenaarschapsmentaliteit, dat ontstaat is van(uit) de bedrijfscultuur (de normen, waarden en visie) en het opnemen van verantwoordelijkheid over het gemeenschappelijk belang. Dit kan staan op de winst, aandelen(participatie) of meerwaarde creatie en het voelen van een eigendom. Dit is niet verplicht, iemand met een eigenaarschapsmentaliteit moet niet iets bezitten om dit gevoel te hebben.

Het gedeelde eigenaarschap is er dankzij het vertrouwen en delen in het leiderschap. Dit doet het bedrijf EASI van de CEO Thomas van Eeckhout dankzij het openboekmanagement en solidariteit in de creatie van een meerwaarde. Dit is vanuit managementprincipes en een formalisatiedocument. Dit is ook doorgetrokken naar de aandeelhoudersovereenkomst maar heeft als origineel doel het ondernemerschap binnen EASI te verbeteren, vergroten en vergemakkelijken. Om dit financieel te bekronen, creëert het participatief ondernemen een doelgericht team dat ruimte geeft om te redeneren als ook een financieel efficiënter resultaat in de effectieve (en uiteindelijk gedeelde) winst.

[Een medewerker versus een talentvolle medewerker](#)

Het is algemeen geweten dat het behouden van talentvolle medewerkers een uitdaging is. Het risico dat ze individueel hun eigen zaak of bedrijf opstarten is reëel wegens intrinsieke motivatie of individuele doelen. Het is als bedrijfsleider belangrijk om het verschil te zien tussen talentvolle en normale medewerkers. Er zijn verschillende factoren waar men de medewerkers op kunnen beoordelen om dit onderscheid te vinden. Het contractuele aan de relatie zorgt voor een veralgemening. Dit is de impliciete veronderstelling dat een medewerker aan een minimumkwaliteit moet presteren met een minimuminspanning bij een project voor de baas. Aangezien er toch aan een vaste vergoeding betaald wordt. Het participatief ondernemen doorprijkt dit verhaal van een 'wij tegen zij' verhaal, naar een echt win-win perspectief.

(G. Janssens: Iedereen Eigenaar, 2022)

Als u als bedrijfsleider erin slaagt dat zelfontplooiing en een ambitieuze groeimogelijkheden in uw plan van aanpak staat. Ontstaat er geen nood van vertrek bij de medewerker aangezien die ruimte voorzien is binnen de organisatie. Hierdoor scoort de ambitieuze medewerker in zijn zelfontplooiing op professioneel vlak, als ook op de individuele prestaties

op de werkdoelen. De winst-winst situatie is ontstaan in de waarden van het bedrijf en uitgevoerd in de competenties van de uitgevoerde functie.

Het behouden van het talent is in principe duidelijkheid. Frustraties en negatieve emoties richting het bedrijf ontstaat enkel wegens onduidelijkheid, slechte communicatie of een uitvoering van een participatief model waar verantwoordelijkheid geen plaats heeft. Hierdoor voelt de medewerker zich niet thuis en is de sfeer binnen een team niet correct. Als manager heeft u de verantwoordelijkheid dit zo concreet mogelijk aan te pakken dankzij een plan van aanpak waar duidelijk doelen aansluiten.

Ambassadeurschap

Elke medewerker kan een ambassadeur zijn. Niet vanuit een optimistisch beeld, maar vanuit de waarden en competenties van het individu dat hij of zij (of het) wil tonen. Net zoals de eigenaarschapsmentaliteit, is ambassadeurschap een onderscheidend argument tussen participatief ondernemen en oppervlakkig coöperatief ondernemen. Een medewerker die niet enkel kijkt naar de problemen van zichzelf, maar ook die van het algemene team. Vervolgens het ook verder oplost als een soort locomotief die opdrachten verder zelfstandig kan managen. Een duidelijk beeld vormen wat de toekomst kan brengen geeft ruimte voor ambities. Die verantwoordelijkheid is er dankzij de cultuur van het bedrijf noch ruimte van de leidinggevende. De uitvoerende kracht, de medewerkers, werken progressief beter tot een gecreëerd ambassadeurschap van verantwoordelijkheid en ontplooiing binnen het team en bedrijf waardoor er een visuele cirkel is aan meerwaarde.

U kunt de ambities van een ambassadeur niet opleggen of verplichten bij de medewerkers. U kunt enkel de ruimte en ondersteuning bieden om dit gevoel mogelijk te maken. De harde realiteit is dat medewerkers die dit niet tonen, enkel geïnteresseerd zijn in zijn eigen doelen. U moet als leidinggevende zelf kiezen of dit klopt in uw verhaal als onderneming, waarden en visie.

Om het participatief ondernemen stapsgewijs tot de correcte medewerkers te brengen, kan *intrapreneurschap* de oplossing zijn. Het is een manier om het ondernemerschap gestructureerd te brengen en laten ontwikkelen door het bedrijf bij het ambitieuze werknemers. Dit kan starten beginnende de aanwerving. Er moet hiervoor natuurlijk tijd en budget vrijgemaakt worden om dit initiatief te doen openbloeien. Ondernemend gedrag moet gestimuleerd worden. Daarom bestaat er de optie om medewerkers een deel van hun tijd ter beschikken laten om aan hun eigen project te kunnen werken.
(G. Janssens, 2022)

De mindset

Als gedreven medewerker, kijkt u niet naar de klok. Een 9u tot 17u mentaliteit bestaat niet bij hen of de evenementensector. Het zijn intrinsieke leiders die kijken naar de doelen en toekomst van uw bedrijf. Medewerkers die mentaal een link leggen bij 'vanaf 17u begint mijn dag', zijn een integraal probleem. De voldoening van het werk is ondermaats of externe

individuele problemen geven een ambitie loze medewerker. De volwaardige en verantwoordelijkheidsingesteldheid over vrijheid kan hierdoor in gevaar komen. Misbruik van tijd en leiderschapsenergie vanuit het individu is een risico dat zich enkel kan beperken bij tussentijdse evaluaties van de loopbaan. Als ook een duidelijk plan van aanpak geeft beiden een positief beeld naar een participatieve samenwerking.

(G. Janssens: Iedereen Eigenaar, 2022)

De mentale mindset van een medewerker is gemakkelijker beïnvloedbaar dan bij een externe freelancer. Een zelfstandige is meestal minder geconnecteerd met de waarden van het bedrijf dan een werknemer. Doordat hij of zij werkt (en verantwoordelijk is) voor zijn eigen inkomen en kosten. Indien het participatief ondernemen toegepast is op die relatie, dan is die relatie duurzamer. Wat uiteindelijk weergeeft in een fiscaal/mentaal voordeliger resultaat. Dit komt wegens een efficiëntere vorm van ondernemen waar de waarden en betrokkenen, samen aan het groter geheel werken in plaats van de individuele doelen. De ambitie, een missie en zelfontplooiing staan hierdoor lineair met elkaar, ook al geldt het voor één project of gedurende een beperkt verloop van tijd. Ambities en passie kan men niet aanleren. Het individu kiest zelf en bewijst zijn gedrevenheid in actie. (J. Lambrechts, 2024)

Beter leiden tegen verantwoordelijkheidsmisbruik

Zoals reeds besproken is impact op het werk, verantwoordelijkheidsverdeling, afspraken en door groeimogelijkheden, vrijheid... allemaal voorbeelden om eigenaarschap te anticiperen in het bedrijf. Natuurlijk ontstaat er de mogelijkheid van verantwoordelijkheidsmisbruik. De leider of eigenaar moet oppassen dat er voldoende gezag is bij de medewerker. Zodat er indien nodig bijgestuurd kan worden. De medewerkersvrijheid van aanpak kan voor een minder productieve uitkomst zorgen dan wat verwacht is. Dit is afhankelijk van het individu. Weet dat het mogelijk is dat de medewerker voor zichzelf kiest wegens betere voorwaarden dan de pure loyaliteit voor het bedrijf.

Coöperatief ondernemen versus participatief ondernemen

Bij het participatief ondernemen kijkt men naar het gedeelde eigenaarschap, leiderschap en resultaat. Dit staat gelijk met het delen van verantwoordelijkheid, waarden en cultuur om uiteindelijk in het delen van de winst en kapitaal van het bedrijf.

Het coöperatief ondernemen is een extreme vorm van participatief ondernemen. Hierbij zijn bijna alle medewerkers een vennoot (aandeelhouder) van de vennootschap. Hierbij kijken ze hoofdzakelijk naar de persoonlijke missie gedreven ondernemingen. Een vorm van dit soort coöperatie is een werkcoöperatie. Hierbij kunnen werknemers volgens het arbeidsrecht zowel 'werknemer' als 'zelfstandige' zijn. Het is meestal juridisch opgesteld om een groep mensen te verenigen om zichzelf te versterken. Het werk volgens de **ICA-principes**. Dit is onder andere een open lidmaatschap, democratische controle door de leden, economische participatie, autonomie en onafhankelijkheid, samenwerking tussen de coöperanten, engagement van de gemeenschap, etc. (Iedereen eigenaar, 2022)

Een coöperatie is een onderneming dat gedreven is door mensen en streeft naar zijn gemeenschappelijke behoeftes van de leden. In plaats van het behalen van een kapitalistische winstmaximalisatie. Als uitzondering kan het participatief ondernemen de missie zijn van het bedrijf en kan het gelijk staan als een coöperatieve ondernemingsstijl. In de meeste gevallen is dit niet zo.

Kortom kijkt en werkt een coöperatie naar de behoeftes van zijn leden zonder het behalen van een primaire winstmaximalisatie. Bij het participatief ondernemen werken wij naar een gedeelde winstmaximalisatie in winst, kapitaal en eigenaarschap zowel financieel als mentaal op basis van leiderschap, cultuur, verantwoordelijkheid en meer. (KULeuven, 2023)

Het concrete plan de eigenaarsmatrix plan

Het plan is geïnspireerd en op basis van de verwerkte participatie ondernemingstheorie en filosofie van Geert Janssens, de input van het kwalitatief onderzoek van de sector, op basis van de praktische uitvoering van de heer Thomas van Eeckhout over de bedrijfstransformatie van Easi en zijn aandelenovereenkomst met betrekking tot de rechtsdomeinen van België, om een eigenaarsmatrix op te stellen. Concreet betekent dit het volgende:

Iedereen eigenaar

De heer G. Janssens verteld ons dat eigenaarschap zowel bij de werknemer als in de cultuur van het bedrijf zit. Dit geldt zowel om zich als psychologisch eigenaar te voelen, als ook effectief de mogelijkheid te beschikken om een deel te bezitten van de onderneming. Het mensbeeld is daarbij essentieel waar psychologische veiligheid aanwezig is. Dit, als participatief ondernemen de connectie legt tussen cultuur en interne efficiëntie, is de eigenaarsefficiëntie. Dit is een transparante manier van leiderschap en openboekmanagement.

Waar **werknemersautonomie** bestaat dankzij beschikbare **hefbomen**. Het welkom is in de kern van de controle, om zelf de nodige invloed te kunnen uitvoeren, bij een erkende mislukking en of fouten. Een duidelijk plan van aanpak en een openboekmanagement zijn *must haves* voor een sterkere en betere participatieve onderneming. Waar werknemers en het bedrijf, de vruchten van de resultaat eerlijk delen. De betrokken gemeenschappelijke doelen komen overeen in de cultuur van het bedrijf als bij het individu. Waar overleggen geen onderhandelingen is en gesproken is over een 'wij'.
(G. Janssens: Iedereen Eigenaar, 2022)

Projecten binnen bedrijven zijn een krachtig instrument om aan te tonen wat eigenaarschap inhoudt. Het eigenaarschap is te zien als een gevoel. Om dit te ondersteunen, moet het mogelijk zijn dat medewerkers aandelen - wat een deeleigendom is - een eigenvermogen - van het bedrijf kunnen aankopen. Al dan niet met een korting. Het creëren en voorzien van een sterke band met het bedrijf. Het gedeeld eigenaarschap naar de collectieve doelen is voor die reden ook een groepsgevoel. (G. Janssens: Iedereen Eigenaar, 2022)

Wanneer een bedrijf meer is dan een enkel een arbeidscontract en dus ook een

gemeenschap van een collectieve identiteit. Dat de werkgever zijn eigenaarschap deels moet loslaten zodat de integrale werknemers dit kunnen opvangen. Om samen de gedeelde eigendom, waarden, cultuur, leiderschap en zorgen te laten vloeien in één win-win situatie. Dan moet er vanuit een leiderschapsstijl, het participatief leiden, voornamelijk werken op de motivatiefactor genaamd zelfrealisatie. Beter bekend in de xy-theorie van Douglas McGregor. (McGregor, 1960)

Waarbij de x-x werkende vanuit wantrouwen, een klassiek arbeidscontract, een opgevolgde bedrijfshiërarchie en in tegengesteld belang. De win-win situatie is klaarblijkelijk een y-y werking waarbij er gewerkt is rond de participatief arbeidsrelatie, vertrouwen, eigenaarschap en in functie van gemeenschappelijk belang. De motivator in die situatie is het besef dat het individu een effect kan opleveren op het (eind)resultaat.



Figuur 12 Visualisatie x - y theorie McGregor

Om de beoordeling van de eigenaarschapsmatrix aan te vullen, beschikken wij ons op de operationele troeven, de werkefficiëntie, het toegepaste (openboek)management, en het type werk dat geleverd moet worden. Het type werk is aansprakelijk op de moeilijkheidsgraad om de taak te behalen en geeft een onderscheid tussen uitdagende en niet uitdagende taken. Indicatoren (kpi's) zoals de geleverde omzet en of de prestatie per werknemer brengen elk hun rol in dit verhaal. (G. Janssens: Iedereen Eigenaar p.118, 2022)

Als laatst draait het om de aanwezigheid van directe meervoudige besluitvormingsprocessen zoals budget, planning en aanpak bij de werknemer. Teamverband, collectieve doelen en verantwoordelijkheid mogen samensmelten in projecten voor de solide solidaire groepsdynamica. De collectieve incentives zoals bonussen of winstpremies blijven achterwegen indien het bedrijf niet goed gepresteerd heeft. Het coöperatief samenwerken moet aanwezig zijn in het prestatie-meetsysteem van het bedrijf. Dat de kpi's, op een SMART-principe, het systeem moet ondersteunen van collectief en individueel belang. Zoals de winst en omzet van het boekjaar. De leidinggevendenden zal hiervoor de nodige hefbomen creëren in een concreet plan van aanpak. Zodat doelen, communicatie en beïnvloeding waarneembaar is voor de werknemer op zijnde de gestelde kpi's. Op basis daarvan, de collectieve doelen evenredig uit te keren naar zijn werknemers en partners. Bijvoorbeeld in een winstparticipatie, omzet bonus naar aandelenparticipatie, liquide cashuitkering, CAO90-plan...en zo voort. (G. Janssens: Iedereen Eigenaar, 2022)

De gouden tip van Ownership

Het is geen rocket science

Thomas Van Eeckhout 2024

Het was een eer om de CEO van Easi, de heer Thomas Van Eeckhout te mogen spreken over dit onderzoek. Hij schreef een boek over de menselijke basisbehoeftes (erkenning, transparantie, vrijheid, vertrouwen en liefde) om zijn leiderschapsintake te ondersteunen in sterke getuigenissen van werknemers of collega's.

Hij stelde niet enkel een klaar duidelijke visie op voor het IT-bedrijf. Hij biedt een concrete manier van aanpak aan. Om ruimte te creëren voor: persoonlijke ontplooiing, groei, stabiliteit, collectieve prestatie en veel meer.



Figuur 13 Ontmoeting Thomas van Eeckhout (CEO en auteur) door Guillaume Jacquet (onderzoeker)



Figuur 13.1 Ontmoeting T. Van Eeckhout

Door zijn management principes, aandelenovereenkomsten, evolutieprincipes, een non-subjectieve en subjectieve beoordelingsdocument(en) genaamd *Easi's-formulatiedocument*. Brengt het een collectief geheel voor een bloeiende onderneming.

T. Van Eeckhout geeft een blik op dit onderzoek met nadruk op de waarden van het bedrijf en de competenties van de werknemer. Zijn opstelling zorgt voor een waardendocument waaruit de werknemers van Easi een ambitieus pad kunnen volgen vanuit een langetermijnvisie, teamwork, loyaliteit en hoogdrempelige participatie.

De waarden en competenties evaluaties bij Easi

De gouden tip van Ownership verteld ons meer over de implementatie: van medewerkers naar nieuwe aandeelhouders. Easi is een bedrijf dat oorspronkelijk honderd percent in het eigenaarsbezit was en maakte een aandeelhouders transformatie mogelijk. Waar ongeveer 1/3^{de} medewerkers er huidige aandeelhouders is. Na een grondig onderzoek met verschillende experts. Is er op basis van vijf behoeftes, een strategie opgebouwd. Dit is erkenning, transparantie, vrijheid en vertrouwen, de missie en liefde. Ze maken dit steeds heel concreet, integreren acties en initiatieven écht in de bedrijfsvoering.

Als leidinggevende van de medewerker laten ze niets aan het toeval over. Langsheen de eigen

menselijke behoeften proberen ze een draagvlak te creëren voor ondernemend gedrag, en met succes. Daarnaast zijn de waarden van het bedrijf essentieel in relatie met de competenties van het individu of het gemeenschappelijk belang.

De menselijke behoeftes

Een mens verlangt naar **erkenning**. Easi werkt naar een positief en bekrachtigend gedrag van de medewerker. Dit doen ze door complimenten te geven aan elkaar. Het feliciteren en **delen** van een mooie realisaties tijdens een overtreffend moment. Dit is in de praktijk niet altijd even gemakkelijk aangezien de **context** nog steeds **negatief** kan zijn. Het aanbrengen van een persoonlijk lichtpunt is extreem **motiverend**. Zelfs bij een personeelsfeest kunnen er mensen in een spotlight geplaatst worden. Hierdoor verdwijnt de mogelijke gespannen **verhouding** (hiërarchie) binnen de organisatie. Voor die reden, huurt Easi geen externe managers aan om hun team te begeleiden in uitdagende projecten. De *drive* en drang naar **verantwoordelijkheid** is aangekoekt in de **waarden** van het bedrijf en weerspiegeld in het team. (De gouden tip van Ownership, 2023)

Net zoals hoe Geert Janssen het beschrijft is de ultieme vorm van erkenning **aandeelhouderschap**. Het geeft een krachtig effect op de motivatie en betrokkenheid van het individu. Hierdoor leeft er een sterkere drang om het bedrijf nog meer toekomst veilig te maken voor het collectief geheel en uiteindelijk voor zichzelf. Dit is opgesteld in samenwerking met een aandelen **notulen**, **aandelenovereenkomst** en **aandelentransactie** afspraken. Hierin staan de voorwaardes van de aandelenhouderschap en werking.

Het belang van **transparantie** is vaak over het hoofd gezien mij meerdere leidinggevendens. De meeste bedrijven beschikken over **wantrouwen** aangezien er geen transparant beleid is en met aanhangende (geheime) info. Wie niet op de hoogte is, creëert **frustraties** en wanttrouwverhalen die op zijn beurt andere doen **twijfelen** over het bedrijf. Het is belangrijk dat iedereen het volledige verhaal krijgt en kent. Hierdoor bouwt u vertrouwen op en gaat iedereen op de juiste manier om met de huidige en nieuwe info. Enkel vanaf dat moment is er de '*sens of ownership*'. De hef in eigen handen nemen om eigen **verantwoordelijkheid** te nemen dient om uiteindelijk zelf projecten te **leiden**. Van **financiële** status van de onderneming, **ingrijpende** veranderingen, **strategische** beslissingen, kwartaal en **jaarresultaten**, tot **uitbreidingen** en meer. Het zijnde nieuwe aanwervingen en aankaarten van individuele prestaties in de kijker zetten die het verschil maken en een transparant openboekmanagement.

Zelfstandig de vrijheid toepassen voor taken, heeft ook vertrouwen nodig in de job uitvoering en zijn verantwoordelijkheden. Help en advies is dichtbij, de werknemer moet het enkel vragen.

(De gouden tip van Ownership, 2023; Thomas van Eeckhout, 2024)

“Is het bij de medewerkers commitment en ownership verwacht, dan moet u hun wel meer toevertrouwen dan louter uitvoerende taken.” (T. Van Eeckhout, 2024)

Die vrijheid geven is voor veel kmo's een risico. Het bedrijf heeft zijn groei te danken aan een goede aanpak en visie van het management. De angst zit in het verlies van die visie door een slechte uitvoering van het management. Als gevolg, niet over alle aspecten van de bedrijfsvoering blijven waken. Hij verklaart dit grondig in de volgende alinea.

“Erop rekenen dat uw team het even goed zal doen als uzelf (of beter, godbetert) vergt ofwel een eerder laag zelfbeeld (niet echt waarschijnlijk bij iemand die een bedrijf heeft opgericht en laten groeien) ofwel een uitzonderlijke dosis vertrouwen in dat team. Dat blijkt voor vele kmo's en hun management een onoverkomelijke horde: zij **vertrouwen er te weinig** op dat anderen even goed zullen functioneren als zijzelf als ze niet voortdurend van nabij opvolgen. En omdat het aantal beschikbare uren per dag ook voor hen eindig is, is ook het **potentieel** voor groei erg **beperkt**. Controle is niet schaalbaar, maar vertrouwen schaalt vanzelf. Vertrouwen brengt u dus verder dan controle. Het is de basis van organische groei, voor ons en voor elke andere onderneming.” (De gouden tip van Ownership, 2023)

Het ultieme doel is dat de medewerkers klaargestoomd zijn in het creëren en onderhouden van hun eigen team en project. Die motie van vertrouwen moet in de bedrijfscultuur zitten. Zo gaf de **oprichter** Salvatore Curaba ook aan bij Thomas zijn uitdaging. Vanaf de eerste dag werd hij het zwembad ingegooid en vertrouwde Curaba erop dat hij voldoende kon zwemmen om zijn einddoel te bereiken. Van Eeckhout is gegroeid van een sales functie tot huidig CEO (2024), perfect mogelijk dankzij de correcte ondersteuning en visie. (De gouden tip van Ownership, 2023)

Voor die reden is de **rekrutering** ook essentieel om als bedrijf meer te anticiperen op de arbeidsmarkt. Het juiste profiel trekt het bedrijf aan. Daarnaast heeft u de **evaluatie** en **verloning** van goede managers. Een echte leider slaagt erin om de leiders van morgen klaar te stomen. Een stijgend loon is beloofd indien de verwachtingen zijn ingelost. Als laatste pijlers zijn het een **passie** in het **teamwerk**. Vormen van **initiatieven** en suggesties om hun job of het bedrijf te verbeteren. Als enige algemene voorwaarde is dat de persoon moet proberen uit te **blinken** in hun eigen **job**. De effectieve uitwerking van een beloning bespreken wij in een volgend onderdeel. Enkel in een transparante en open omgeving kunnen mensen elkaar vertrouwen en daardoor de nodige vrijheid geven om interpersoonlijke groei te implementeren in bedrijfsgroei. Kortom, de juiste kapitein en zijn vertrouwen voor de juiste mensen aan boord. (De gouden tip van Ownership, 2023)

Zoals reeds benoemd is **zelfontplooiing** en de behoefte aan een missie, het antwoorden en krijgen van een uitdaging essentieel. Om eigenaarschap te creëren en te behouden binnen hetzelfde bedrijf, moet er voldoende ruimte zijn van diverse evolutie. Zowel op professioneel vlak als persoonlijke waardes. Iedereen moet uiteindelijk een betere versie worden van zichzelf. De diversifiëring van verschillende werkgevers kan een uitdaging brengen voor de toekomst. De interne ruimte die evolutie brengt, brengt ook een weerwaardig toekomstperspectief. Dit geldt enkel indien het bedrijf eerst **zelf** de grenzen en concreet **plan** of **perspectief** aanlegt. Dit kan men zien als het aangelegde groeipad. Het hoeft geen eenrichtingsstraat te zijn, op verschillende domeinen kan een manager binnen Easi groeien en leiden. Dit, in combinatie met de persoonlijke missie en uitdaging van het bedrijf naartoe lijdt. “Ervoor zorgen dat ze de persoonlijke ambities, interesses en capaciteiten van hun team kunnen inzetten om de doelstellingen van het bedrijf te bereiken.” (Thomas Van Eeckhout, 2024)

Niet is krachtiger dan **geallieerde** meervoudige **ambities**. De liefde voor de organisatie is voor de job, het team, de klanten en uwzelf zorgen voor een **liefhebbende** manager. Hierbij geldt zijn beschikbaarheid, zijn authentiek, correcte focus (en niet enkel op het zakelijke), moedig zijn in gespreken, begaan en bekwaamheid, zijn focus op universele doelen en plaatsmaakt voor u op het podium van succes. Ook dit zijn factoren van een eigenaarschapsmentaliteit. (De gouden tip van Ownership, 2023)

Het waardendocument

Het waardendocument is een samenvatting van alle waarden die een logische vertaling zijn van het vervullen van de werknemers basisbehoeftes. Easi doet dit op basis van elke formele evaluatie. Voor elke waarden evalueert het bedrijf een score. Betreffende A (excellent) tot E (onvoldoende). Het waardendocument weegt zwaarder door dan de functionele evaluatie, waarin de efficiëntie en prestaties op worden geëvolueerd. **Alles begint** bij de **waarden** van het bedrijf. Die waarden zijn de drijvende kracht achter de groei en werksfeer. Aangezien vaardigheden en competenties gemakkelijker beïnvloedbaar zijn dan waarden aan te leren. Bij de rekrutering (aanwerving) en de doorgroei werving van nieuwe aandeelhouders, werken ze met een 'waardemeter'. Het is gebaseerd op *commitment, caring, positivity, responsibility, excellence* en *shareholdership*. (De gouden tip van Ownership, 2023)

Betrokkenheid is het koesteren van een langetermijnvisie binnen het bedrijf en het tonen van een engagement tegenover anderen. Het inzetten van betrouwbaarheid in alles wat die persoon doet. Ambassadeurschap, loyaliteit, (team)inzet en verdediging van de cohesie in het bedrijf zijn beoordelingspunten op betrokkenheid. (De gouden tip van Ownership, 2023)

Luisteren, respect en algemeen zorg dragen naar anderen is zeer belangrijk. Gedrevenheid met empathie (inlevingsvermogen) zorgen als beoordelingspunten van dit onderdeel. (De gouden tip van Ownership, 2023)

'Team work, makes the dream work'. Een aangename, enthousiaste, energierijke constructieve mindset zorgt voor besmettelijke positiviteit. Positief denken brengt een sterke meerwaarde. (De gouden tip van Ownership, 2023)

Voor die reden is samenwerken een essentie. Op elk niveau brengt elk individu zijn meerwaarde en verantwoordelijkheden voor een geslaagd geheel. Daarom moet iemand gedreven zijn, proactief met een oplossingsgericht georiënteerd doorzettingsvermogen. Elk individu is uiteindelijk zelf verantwoordelijk voor zijn welzijn en de loopbaan. (Thomas Van Eeckhout, 2024)

Kwaliteit en streven naar uitmuntendheid zorgt voor een betere efficiëntie en resultaat. Een van de kernwaardes is een goede klantgerichtheid voor een grotere toegevoegde waarden. Dit geldt zowel op de service als op het opgeleverde product. (De gouden tip van Ownership, 2023)

Als uiteindelijk **participatieve** troef is dit bedrijfsmodel gebaseerd op *shareholdership*. Het aanmoedigen van ondernemerschap binnen het bedrijf. Hoe meer betrokken de persoon is, hoe hoger dat individu scoort om **uiteindelijk aandeelhouder** te kunnen worden. Rekening houdende met de verantwoordelijkheid als zijnde een **voorbeeldfunctie** voor niet aandeelhouders. Als ook het **locomotief- gedrag**. Het intrinsiek **vooruitsturen** van teams en opdrachten in algemene doelen.

Hierbij is **transparantie** en communicatie belangrijk. (De gouden tip van Ownership, 2023)

Aandelenparticipatie en overeenkomst

Het bekronen van participatief ondernemend gedrag bij medewerkers dankzij de toelating van aandelen inkoping. “De belangen van de organisatie en van de medewerkers/aandeelhouders vallen voortaan nog meer samen dan ooit tevoren.” (De gouden tip van Ownership, 2023)

Er is een minimuminkopen van aandelen bedraagt tussen de €25.000 en €60.000. Dit is een intensifiërend bedrag dat niet zomaar kan neergelegd worden. Het engagement levert een uitgebreide denkplaatjes op vooraleer men zijn eigenvermogen inbrengt. Voor elk aandeel er gekocht wordt, wordt er een aandeel verkocht. Elke aandeelhouder moet actief in dienst zijn. Om een aandeel te kopen moet u minimum van 2 jaar werken om de maturiteit (stabiliteit) inzien als een correcte potentiële aandeelhouder. Die persoon moet voldoen aan de evaluatie principes zoals de waarden en competenties van het individu. Indien u niet meer werkt bij het bedrijf, dient u uw aandelen te verkopen. Als er geen aandelen ter beschikking zijn en die reserve is opgebruikt, gebruikt men het solidariteitsprincipe. (De gouden tip van Ownership, 2023)

“Dat betekent concreet dat de directieleden die in uitfasering zitten, het deel boven het aandeel dat ze mogen hebben, ter beschikking stellen van de kandidaat-kopers. In tweede instantie gekeken wordt naar de medewerkers die een aandeel hebben dat groter is dan hetgeen overeenkomt met hun niveau (vaak gaat het dan om mensen die al lange tijd geen promotie meer gehad hebben maar toch hun maximumbelang hebben bereikt dankzij de groei van het bedrijf. Salvatore er zich toe verbindt 50 procent van de nodige aandelen te verkopen.” (De gouden tip van Ownership, 2023)

Als u uw aandeel wilt verkopen tussen de 1 à 3 jaar, dan staat er bijvoorbeeld in de aandeel overeenkomst dat er geen meerwaarde wordt terugbetaald op dit aandeel. Dit is in voordeel van het bedrijf tegen strategische aandeelplanning bij een positieve of negatieve groei. (De gouden tip van Ownership, 2023)

De aandelen zorgen voor een financiële hefboom, in combinatie met de kernwaarden en behoefte vulling van de persoon in het bedrijf. Men ontwikkelt een werkomgeving waarin de belangen van de medewerker en werkgever parallel verlopen, zodat iedereen wint.

Springen van medewerker naar aandeelhouder lukt enkel met de juiste mensen. (Iedereen Eigenaar, 2022)

Aandelenparticipatie zorgt voor een dichtere link met de operationele troef van het bedrijf. Bij de aanwerving moet de persoon getriggerd zijn door het systeem. Enkel onder de juiste context biedt dit een meerwaarde. Ambitie groeit op verschillende manieren en niet elke aandeelhouder moet ondernemende eigenschappen of kwaliteiten hebben. Men moet wel flexibel zijn, inspelen als een **locomotief**, betrokkenheid tonen van A tot Z en moet inchecken met de waarden van bedrijf. Idealiter komt het participatief aandelen inkoop vanuit de medewerker zelf. (De gouden tip van Ownership, 2023; Iedereen eigenaar, 2022)

Managementprincipes

Het moet een prioriteit zijn dat medewerkers gelukkig zijn met hunzelf, hun job en hun beïnvloeding of impact. Om dit te garanderen werken ze met absolute **transparantie**, **meritocratie** (de behaalde geleverde resultaten die bepalend zijn voor evolutie) aan **kwaliteitsniveau** van verwachtingen en **prestatie**, een doorgroeïend **perspectief**, het **belang** van het **bedrijf prioriteren** boven eigenbelang, **betrokkenheid** en een sterke vriendelijke onderlinge **collegialiteit**.

“Indien aan bepaalde voorwaarden voldaan wordt, kan een manager evolueren naar een hoger niveau, wat een impact heeft op de verloning.” De niveaus brengen geen hiërarchische opstelling.

Daarnaast zijn er nog andere voordelen aan de hand van behaalde *milestones* en gewone evoluties van manager tot partner.

(De gouden tip van Ownership, 2023)

Level	Function
1	Manager
2	
3	
4	
5	Senior Manager
6	
7	
8	Director
9	
10	
11	

*Tabel 1 Verwachte betrokkenheidsniveau per functie
(De gouden tip van ownership)*

Het formalisatiedocument

Het formalisatiedocument is opgesteld op basis van 7 niveaus.

Er zijn hierop beoordelingscriteria opgelegd. Hiervoor geldt de betreffende transparantie en redenering waarom een persoon zich in dit niveau bevindt. Hierdoor vergemakkelijken ze het proces in promoties, evoluties en van cruciale beslissingen. Daarom wordt dit hoofdzakelijk gebruikt op individuele evaluatiemomenten. Iedere startende carrière begint op niveau A of B en kan groeien tot niveau G.

(De gouden tip van Ownership, 2023)

Het is opgesteld op basis van gemeenschappelijke en specifieke competities. Het is steeds geëvalueerd in de context van de gepresteerde activiteiten. Elke competentie heeft een niveau tussen 1 en 4. Evolueren binnen de organisatie lukt wanneer dat individu beschikt over de nodige competenties en hiermee in consonantie met het huidig niveau. Wanneer anderen ervan overtuigd zijn dat u in staat bent meer succesvol te zijn op een ander niveau, dan plaatst men u anders in de bedrijfshiërarchie.

(De gouden tip van Ownership, 2023)

Tabel gemeenschappelijk belang

COMPETENTIES	DELIVERY	SALES	MARKETING	FINANCE	HR
Klantgerichtheid	✓	✓	✓	✓	✓
Kennis interne procedures	✓	✓	✓	✓	✓
Mondelinge communicatie	✓	✓	✓	✓	✓
Schriftelijke communicatie	✓	✓	✓	✓	✓
Coaching	✓	✓	✓	✓	✓

Tabel 2 Tabel gemeenschappelijk belang (De gouden tip van ownership)

Tabel specifieke competenties

COMPETENTIES	DELIVERY	SALES	MARKETING	FINANCE	HR
Vakkennis	✓	✓	✓	✓	✓
Optimalisatie	✓	✓	✓	✓	✓
People Management	✓	✓	✓	✓	✓
Beheer Business Line	✓	✓	✓	✓	X
Certificatie	✓	X	X	X	X
Commerciële activiteit	X	✓	✓	X	X
Project Management	✓	X	X	X	✓

Tabel .3 Tabel van de werknemers specifieke competenties per afdeling

Belangrijk, bij de specifieke competenties zijn enkel de relevante competenties van toepassing op zijn functie.

(De gouden tip van Ownership, 2023)

De waardendriehoek

Volgens de bedrijftheorie van Treacy en Wiersema, geldt de specificatie of uniekheid van een bedrijf in *Product leadership*, *operational excellence* of *customer intimacy*.

Het bedrijf Easi focust zich om de waarden van de **klanten** integratie, **tevredenheid** en intimiteit. Daarbij definieert het bedrijf de term 'klant', zoals een samenwerkend bedrijf of mensen. Of zoals collega's binnen het bedrijf die interdepartementale prestatie leveren zoals een HR, support etc. (Treacy en Wiersema, 1995)

NIVEAU	BESCHRIJVING
1	✓ Is zich bewust van het belang van klanttevredenheid en probeert eraan bij te dragen.
2	✓ Is verantwoordelijk voor de klanttevredenheid van zijn of haar projecten en klanten.
3	✓ Is globaal verantwoordelijk voor projecten binnen zijn of haar domein/activiteit.
4	✓ Neemt de globale verantwoordelijkheid over klanttevredenheid voor alle activiteiten van Easi bij de klant.

Tabel 5 Klantgerichtheidstabel

Tabel klantgerichtheid

Tabel competenties en vakkennis

NIVEAU	BESCHRIJVING
1	✓ Begrijpt de 'Tips & Rules' die ons Sales departement hanteert. ✓ Is voor 50% van zijn of haar deals autonoom.
2	✓ Past het 'Tips & Rules' document systematisch toe. ✓ Is voor 80% van zijn of haar deals autonoom.
3	✓ Staat junior collega's bij in het toepassen van het 'Tips & Rules' document. ✓ Is voor 90% van zijn of haar deals autonoom.
4	✓ Is de drijvende kracht achter het systematisch toepassen van ons 'Tips & Rules' document. ✓ Is voor 100% van zijn of haar deals autonoom.

Tabel 6 Vakkennis en competenties

Conclusie van Ownership

Alles begint bij de waarden van het bedrijf. Hierbij moet het management een toekomstgericht perspectief vormen. Het implementeren van werknemers erkenningsmomenten bij behaalde doelen. Bij die doelen ook een transparante feedback nodig is op momenten van bijsturing. Nieuwe aanwervingen brengen ambassadeurschap en mogelijke kwaliteitsverbetering op de doelen dankzij de instroom van talenten. Om dit te belonen, werkt u met een variabele verloning. (De gouden tip van Ownership, 2023)

Verwachte competentieniveaus per functie

Zoals u kunt zien volgens het schema, kunt u de werknemer beoordelen op zijn functie, competenties en vaardigheden. (De gouden tip van Ownership, 2023)

NIVEAU PER FUNCTIE	A	B	C	D	E	F
Vaardigheden		(Junior) Sales Engineer	Sales Engineer	Senior Sales Engineer	Sales Team Leader	Sales Manager
Gemeenschappelijke competenties						
Klantgerichtheid		1	2	3	4	4
Beheersing Interne procedures		1	2	3	3	4
Mondelinge communicatie		1	2	3	3	4
Schrijfelijke communicatie		1	2	3	4	4
Coaching		0	1	2	3	3
Specifieke competenties						
Vakkenis		0	1	2	3	4
Optimalisatie		0	1	2	3	4
People Management		0	0	1	3	4
Beheer Business Line		0	1	2	3	3
Commerciële activiteiten		0	1	2	3	4
		4	13	23	32	38

Tabel 7 Finale beoordelingstabel en overzicht

De potentiële valkuil van elke medewerker

De grootste psychologische valkuil van een medewerker is het gebrek aan interesse en veiligheid. Passie en ambitie zijn troeven die niet aangeleerd kunnen worden. Dit is een spijtige zaak aangezien het een van de belangrijkste aspecten zijn van motivatie en drive. Zowel binnen de werkomgeving als in ieders individuele leven. Dit geldt ook voor de psychologische veiligheid wat in een eerder hoofdstuk besproken werd.

Net zoals de interesse om eigen vermogen te gebruiken om aandelen te kopen, moet dit van (de nood van) de medewerker intrinsiek komen. Het mag geen verplichting zijn om aandelen te kopen. Dit is een deel van het eigenaarschap. Een medewerker met een diepe interne connectie met het bedrijf of bedrijfscultuur, toont eigenaarschapsgedrag via de aantoning om aandelen te kopen. Een medewerker die zich goed in zijn vel voelt en graag komt werken, zal ook beter presteren. Een werkgever die middelen en tijd investeert in het welbevinden van zijn medewerker, krijgt die energie terug. Het gevoel eigenaarschap kan enkel toekomen bij mensen die zich willen laten participeren in de waarden of cultuur van het bedrijf.

Een ander nadeel is dat een medewerker schrik heeft over een mogelijks risico. Op verschillende niveaus is de medewerker betrokken in een fiscaal, juridisch, sociaal, economisch en ondernemend verhaal. Onwetendheid en slechte geïnformeerde medewerkers willen vaak enkel financiële zekerheid, ook al verdienen ze hierdoor een lager inkomen.

Het onderzoek heeft als doel om zowel zekerheid te bieden als ook meer financiële voordelen voor het individu, aangezien dit ontbreekt binnen de evenementensector. De humane onafhankelijkheid van het individu speelt nog steeds een rol. Aandelen, winst, marges, dividenden en uitkeringen zijn wegens onwetendheid vaak uitdagende woorden.

Wantrouwen versus vertrouwen

Ook de toepassing van het systeem heeft zijn risico's. Wantrouwen van bedrijfsleiders over de toekomst kunnen aandelenparticipatie gebruiken om het risico te verlagen dat het bedrijf verdwijnt. De plotselinge aanwerving van dit principe, kan de bedrijfscultuur en hiërarchie omkantelen. Wat een gevaarlijk resultaat is aangezien dit juist het gene is wat men wil vermijden. Geert Jansens vertelde ons dat een plotselinge kapitaalvergroting en inbreng van privévermogen van de medewerkers slecht kan overkomen. Als bedrijf het slecht doet en presteert, dan heeft het bedrijf nood aan meer kapitaal. Als men dit gaat vragen aan medewerkers om te investeren, is het een risico en zelfs een belediging om die participatie te vragen. Pas op voor wantrouwen, timing en overloop van participatieve aandelen en communicatie naar de medewerkers. (Iedereen eigenaar, 2022; de gouden tip van Ownership, 2023)

Openboekmanagement

Zoals reeds besproken is dit de oplossing tegen wantrouwen. Enkel de personen die uit wantrouwen fiscaal winnen, zullen passief tegenwerken. Als leidinggevende is het belangrijk om eerlijk te zijn tegenover elke partner. Het openboekmanagement en verantwoordelijkheid van budgetten werkt in zijn voordeel. Medewerkers die toegang krijgen tot de cijfers, voelen zich inclusief betrokken. Een ruimte van verantwoordelijkheidszin en eigenaarschap kunt u creëren binnen het bedrijf in het transparant delen en besluit van keuzes binnen het bedrijf. (De gouden tip van ownership, 2023)

Eventbureaus en sector: bedrijfshiërarchie en cultuur zorgen voor participatief ondernemen

Na een grondige pitch-fieldresearch¹ van meer dan 20 verschillende professionals in de evenementenwereld, kwamen er verschillende conclusies naar voren. Eigenaarschap, impact en betrokkenheid zijn aanwezige factoren van medewerkers in de sector. De verantwoordelijkheidszin, bedrijfsculturen, teamgebondenheid met zijn aanwezige input leveren bewijzen op van die sterke eigenaarszin en mentaliteit. Betrokken verantwoordelijk zijn van A tot Z, is vanzelfsprekend in overstroming bij medewerkers van project tot project. 'We bevinden ons in hetzelfde verhaal' en het ondernemend gedrag dat nodig is tijdens het organiseren voor-tijdens- en na events, bewijst dat een arbeidscontract meer is dan een contract. Het participatief ondernemen overstijgt dit contract. Het is meer dan enkel de uren presteren die contractueel gesloten zijn.

Door arbeidscontracten als een openboekmanagement te behandelen ontstaat er een andere machtsverhouding. Samen collaboreren rond het gemeenschappelijk belang in plaats van tegen elkaars visies te werken. Inspraak en gehoord worden in het leiderschap zorgen voor dit belang. Collectief het participatief delen van de winst is een mogelijkheid om dit te verwezenlijken. Participatief ondernemen in de evenementenwereld brengt voor meer toegankelijkheid, inclusiviteit en volwaardigheid op de prestatie en verloning voor iedere partij.

(Thomas Van Eeckhout, 2023; 2024)

De eigenaarsmentaliteit-matrix

Om een effectieve, rechtvaardige beoordeling op te stellen voor uw medewerkers, heeft u een rode draad nodig. Die u helpt om het juiste niveau van eigenaarschap te meten bij uzelf en uw personeel. Met als doel, een gezond onderscheid te creëren tussen medewerkers en hun eigenaarschapsmentaliteit zodat doorgroeimogelijkheden bestaan.

Door beoordelingsfactoren te implementeren op verschillende niveaus, geeft dit de uiteindelijke score waar een inkomstenuitkering aan gelinkt is voor het individu. Het moet inclusief zijn voor alle partijen en functies die betrokken zijn bij een project in de evenementensector.

Uw eigen ondervindingen (als bedrijfsleider) als ook de kwaliteiten, cultuur en waarden van de medewerker spelen een invloed. Dit is weergegeven op de uiteindelijke score van de matrix. Het is perfect mogelijk dat een medewerker geen tot weinig punten verdient bij deze evaluatie. Dit betekent dat het individu niet hoog genoeg presteert om kans te maken op een betere uitkering, bonus, verloningsvoordelen of andere voordelen.

De matrix is opgesteld dankzij onderzoek, lezingen, boeken over participatief ondernemen, Casussen in bedrijven zoals Mondragon en Easi en hun resultaten of opmerkingen, de evenementensector en zijn cultuur.

De visualisatie eigenaarsmentaliteit-matrix

Legende	
Niveau	Corresponderend punt
A	10
B	9
C	8
D	5-7
E	3-4
F	0-2
G	Niet relevant

Tabel 8 Legendetabel beoordelingsniveaus en scores

Competenties	Niveau	Score	Opmerking
Waarden opvolging bedrijf	B	9	
Openboekmanagement	C	8	
Coaching en ambassadeurschap	B	9	
Groei ingesteldheid	E	3	
Omgaan met feedback	D	5	
Ondernemend gedrag	A	10	
Participatief gedrag en eigenaarschap gedrag	A	10	
Teamwork en spirit	G	Niet relevant	
Respect en aandacht	A	10	
Leiderschap en ondersteuning	B	9	
Stiptheid en correctheid	C	8	
(andere waarden en focuspunten) zoals klantgerichtheid	G	Niet relevant	
	TOTAAL	81	120

Tabel 9 Eigenaarschapsmatrix met de competenties, de score en behaald niveau.

Op basis van dit voorbeeld, werken wij met een maximum van 120 punten.

Positionering van individu	Ambitie loze medewerker	Neutrale medewerker	Gedreven medewerker	Ambitieuze medewerker	Eigenaarschapsmentaliteit
Score	0 - 20	21 – 40	41- 70	71- 99	100-120

Tabel 10 Visualisering van eigenaarschapsbalans

Het is belangrijk om een operationeel eerlijke **balans** te creëren bij de scores van de eigenaarschapsmatrix en de kwaliteiten matrix. Voor er aan een verloningstoepassing te voldoen. Het is een tabel waarbij men integraal kan argumenteren over de score voor de een nodige aanpassing. Eigen aanvullingen van de **bedrijfswaarden**, **cultuur** en **visie** zijn essentieel om dit geldig toe te passen.

De kwaliteiten-matrix

De kwaliteiten matrix is te vergelijken in de vorm van de hard and soft competenties van medewerkers op een curriculum vitae. Het doel van die matrix dient om een onderscheid te zien tussen verschillende beroepen, hun meerwaarde en impact op de werkvloer. In de evenementen sector is impact en resultaat nauw liggend bij elk individu. De eigenaarschapsmentaliteit is een algemeen aanwezige factor. Het is verantwoordelijkheid, onderzoek en vinden van problemen als ook het teamwerk dat ervoor zorgt dat elke betrokkenen zijn globale en individuele doelen (kan) behalen.

Voorbeelden van kwaliteitscriteriums

Legende scores		Verantwoordelijkheden, communicatie en andere softskills	Grote van het project
Niveau	Corresponderend punt	Moeilijkheidsgraad	Corresponderende bedrag
A	10	Uitdagend	+ €500.000
B	9	Moeilijk	€400.000 - € 500.000
C	8	Gemiddeld en moeilijk	€300.000 - €400.000
D	5-7	Gemiddeld	€200.000 - €300.000
E	3-4	Gemiddeld tot gemakkelijk	€100.000 - €200.000
F	0-2	Gemakkelijk	€ 50.00 - €100.000
G	Niet relevant	Niet relevant tot gemakkelijk	€15.000 - €50.000

Jaren in dienst en of ervaring (totaal aantal projecten) (bedrijf/sector) (zie legende)		Opleiding(en), certificatie, expertise (diploma)	Aantal projecten intern bedrijf
A	+ 5 jaar	Diverse master en bachelors	>10
B	4 jaar	Masterdiploma	10
C	3 jaar	Bachelorsdiploma	9
D	2 jaar	Bachelorsdiploma en korte opleiding	6 - 8
E	1 jaar	Korte specificatie opleiding	3 - 5
F	Startend	Geen educatie	0 - 2

Gepresteerde uren per week (voltijds of parttime in dienst)		Andere uitgewerkte criteria	Andere uitgewerkte criteria
(A++ of) A	Meer dan 50u; 10p		
(A+ of) B	Meer dan 40u; 9p		
(A of) C	Meer dan 30u; 8p		
D	Meer dan 18u; 5-7p		
E	Minder dan 18u; 3-4p		
F	Geen prestatie; 0-2p		

Criterium	Niveau	Behaalde score	Opmerking
Opleidingen, certificatie, expertise	A	10	
Verantwoordelijkheden	A	10	
Projectgrote	A	10	
Aantal projecten	A	10	
(Open) communicatie	A	10	
Toepassing openboekmanagement	A	10	
Gepresteerde uren (inclusief overuren)	A	10	
Kwaliteit van dienst (vakkennis)	A	10	
Eigenaarsinbreng en toepassing bedrijfswaarden	A	10	
Invloed type event-project	A	10	
Teamwerk en commercialiteit	A	10	
Handteren en of overschrijden van verwachtingen	A	10	
TOTAAL		120	120

Tabel 11 en 12 Beoordelingscriterium, legende van beoordeling en kwaliteitenmatrix

Er is een onderscheid tussen wat men uitvoert, de uiteindelijke geleverde impact op het project en het soort project (publiek of intern evenement). Een duidelijke maatstaf is nodig om die verschillende variabelen te neutraliseren zodat de toepassing duidelijk is, in elke casus.

Voor die reden is er een matrix opgesteld om enkel de belangrijkste (intrinsieke) kwaliteiten of competenties van individuen te schalen. Om het uiteindelijk te belonen. De soms van beiden matrices beschikt de schaal waarin het individu in valt. Stijging en daling van het niveau is mogelijk dankzij een zorgvuldige analyse en feedbackgesprek met de leidinggevende.

Het beheer en de matrixverantwoordelijke

De exacte toepassing van beiden matrices is vrijblijvend en toepasbaar op de cultuur van het bedrijf. Hierdoor zijn of kunnen er een aantal beoordelingsfactoren toegevoegd worden of verdwijnen uit de matrix. Dit is er voor een praktischere toepasbaarheid van het concept. Elk bedrijf kan zijn uniekheid, identiteit doortrekken met zijn kernwaarden en ethiek om een betere (of eerlijkere) medewerkers onderscheid te voorzien. In samenspraak met de leidinggevenden en bedrijfsleiders.

De eindverantwoordelijke is in de meeste gevallen een bedrijfsleider, human resources of (oorspronkelijke) eigenaar. Die persoon moet en heeft nog steeds gezag over het zeilen en leiden van het bedrijf. Het is daarom ook aan hen om de juiste criteria op te stellen en de correcte toepassing hiervan. Als voorbeeldfunctie is het mogelijk dat er foute keuzes gemaakt zijn. Dan moet dit ook glashelder gecommuniceerd zijn naar de medewerkers om het onderscheidt van eigenaarschap, te delen. De matrix is een hulpmiddel om het verschil te zien in de competenties en meer. Dit is niet om een strijd te creëren tussen medewerkers. Men moet begrip hebben dat een senior projectmanager meer verdient dan een startende werknemer wegens onderstaande factoren. Idem geldt het feit dat de senior projectmanager minder verdient dan de eigenaar, maar dit is niet vanzelfsprekend.

De toepassing van de matrix kan op verschillende manieren beheerd worden. Zowel periodiek, als per boekjaar of per project in een maandelijkse overeenkomst. Het is enkel de tijd dat u begrenst en boekhoudkundige voorwaarden van dat geldende jaar. Geldende voor de evenementenwereld, raad men een halfjaarlijkse herziening van de matrices aan om een eerlijke maatstaf te behouden. Als ook een transparant beleid waar feedback overeenkomt in de financiële troeven.

(Thomas Van Eeckwout 2024, Geert Jansens 2024, VZW Fabuleus, 2024)

De valkuilen van de matrix

Voor de toepassing van de constructies, heeft men genoeg kapitaal en financieel volume nodig. Voor zowel voor de aandelenparticipatie, als voor het uitkeren van loon op basis van de scores. Daarnaast speelt timing een rol. Wanneer implementeert u dit, en kan een medewerker hierop beroep doen op de hoeveelheid hervisies op de eindscores. Als de periodiek een maandelijkse toepassing en evaluatie is, dan kan dit voor een kleinschalig bedrijf met een beperkte hoeveelheid medewerkers, onmogelijk zijn. Het kost te veel energie, volume en mogelijks tijd om dit op te volgen. Enkel bij financiële ademruimte kan dit principe volledig toegepast zijn.

Men loopt nog steeds het risico dat er wegens omstandigheden de matri(x)(cen) niet accuraat is in

perspectief van de realiteit. Voor die reden bestaan er twee matrices. In de meeste gevallen scoort een uitstekende, talentvolle eigenaarsmedewerker hoog op de eigenaarschapsmentaliteit-matrix. De kwaliteitenmatrix is gebaseerd op de waarden van het bedrijf als ook kernfactoren van een sterk individu, per functie. Als medewerker kan dit een signaal zijn om beter te presteren of om een andere cours te slagen op het werk, al dan niet bij het huidige bedrijf.

Daarnaast is neutraliteit een belangrijk gegeven. De baas of leidinggevende kan moeilijk een neutrale mening geven over sommige criteria. Dit is bij de huidige werknemer en werkgever relatie ook, enkel is de beïnvloedbaarheid van het verdiende inkomen reëel. De leidinggevende kan 'het werk altijd zuur maken' als men dit wil. Financieel kan men rechtstreeks aan manipulatie doen. Een neutraal beheer is ten zeerste verplicht.

Het mogelijks creëren van een onderliggende spanningen tussen werknemers lijkt op zich een sterke valkuil. Enkel de medewerkers met een sterker eigenaarschap, kunnen beroep doen op deze vorm van verloning. Een van de criteria is ook teamplay. Dit zou normaal gezien niet van toepassing kunnen. De gedreven spanning kan men zien als een gezonde concurrentie waar iedereen elkaar progressief uitdaagt.

De wortel van de mens zijn niet zichtbaar. Daarom is het aangeraden om dit principe toe te passen op medewerkers die al een tijdige periode in dienst zijn. Hierdoor is het inschattingsvermogen van de persoon hoger en geeft het een eerlijkere score op de matrices.

Als leidinggevende en de medewerker kan zijn scores manipuleren. Dit valt subjectief te zien aangezien de meeste beoordelingsfactoren gebaseerd is op gedrag en niet op een opvatting. De levensfase, de eigen beïnvloeding op de test, introvertheid en extraverttheid zijn mogelijke valkuilen voor een onwetende of onbekwamen leider. Wat het resultaat niet neutraal kan maken wegens persoonlijke voorkeuren, in plaats van de opgelegde normen.

De praktische uitvoering is onduidelijk voor het beleid en de medewerkers waardoor er wantrouwen ontstaat. De nood aan fiscale voordelen kan verdwijnen wegens een wanttrouwen.

Het toepassen van paars-management

Om enkele valkuilen te overbruggen, moet men aan **paars-management** hanteren. Het is een managementstijl waaruit de bedrijfsmissie gemixt is met de passie van de medewerker. Het talent van medewerkers staat centraal en biedt de mogelijkheid van een kruisbestuiving aan voor de missie van het bedrijf. **Lou Van Beirendonck**, auteur en expert in personen en organisatiebeleid biedt een plan van aanpak aan. Waar de juiste management aanpak, het juiste inzicht creëert bij onder andere de rekruteringen om meer motivatie en openheid in een bedrijfscultuur te genereren. Kortom, leidinggeven met een hart en cijfers.

In samenspraak met voorgaande criteria over hoe men de parameters opstelt. Is in functie van eigenbeleid en de bedrijfscultuur-, waarden, missie en visie, etc.

(L. Van Beirendonck, Paars- management, 2024)

Keep it simple

De grootste valkuil van slecht management, is de priotisering van het hoofddoel. Indien aanwerving, uitbreiding van de vennootschap of winstmaximalisatie de prioriteit is. Dan denkt men op een

verkeerde piste. Door het feit dat men participatief ondernemen prioriteert, groeit elk vernoemd aspect exponentieel mee door meerdere factoren zoals: open beleid, sterk leiderschap, eigenaarsefficiëntie, groeiende ambitie en een duidelijk plan van aanpak. Management verliest zijn kracht door de focus te verliezen op de essentie. Participatief ondernemen is de simpelheid in de essentie hemzelf. Strategie, ambitie in toekomstperspectief, en zekerheid brengen een zorgvuldige bedrijfstoekomst. (G. Jansens, T. Van Eeckhout, 2024)

Het participatief ondernemen buiten Europa, ESOP

Een van de bekendste voorbeelden van participatief ondernemen buiten Europa is de Amerikaanse ESOP. ESOP is de Employee Share Ownership Plan, een participatie via certificaten van een fonds dat belegt in de aandelen van de onderneming. Dit plan beheert de aandelen en rekeningen van de werknemers. Het gaat zo ver dat het in 1974 fiscaal ondersteund wordt door de rechtstaat. Het inkomen van aandelen werd namelijk gezien als een zelfstandig inkomen of opdracht waardoor medewerkers hun statuut voordelen verloren. Dit is sinds dan verduidelijkt in het arbeidsrechtelijk statuut van de werknemer. Tot 2020 telden er 6460 ESOP-plannen in de VS die een aandelenkapitaal van 1400 miljard dollar beheerden. Goed voor zo een 14,2 miljoen werknemers over verschillende bedrijven.

(Iedereen eigenaar, 2022)

Eigenaarschap binnen Europa

Over heel België en Europa, zijn er honderden goede voorbeelden van participatief ondernemen. Aangezien het begrip toepasbaar is op zelfs de kleinste samenwerkingen tussen bedrijven als ook mensen. Er zijn natuurlijk wel A'typische of bekende voorbeelden van participatieve ondernemingen die een succesverhaal hebben gepresteerd mededankzij deze ondernemingsvorm.

In België is het participatief ondernemen nog aan het groeien tot een volwaardig idee. Dit komt wegens een tekort aan initiatieven in wetten en politiek om een gezonde participatie te kunnen toepassen binnen bedrijven. Er is hoop, geldende de laatste 20 jaar is al vooruitgang geboekt. Financiële participatie werd recent in België sinds 1988 als een donker gegeven gezien wegens een rechtszaak tegen Colruyt, HBK-Spaarbank en Agfa-Gevaert. Die bedrijven werkten rond een participatieregelingen voor hun medewerkers. Aangezien de aandelen toen gezien werden als extra loon, besliste het Hof van Cassatie dat er RSZ (de Rijkdienst van Sociale Zekerheid) op dat inkomen moet betaald worden.

¹ Een mix van beknopte en uitgebreide fieldresearch van maart 2024 tot mei 2024.

Dit creëerde een rechtsonzekerheid voor het ontwikkelen van nieuwe plannen aangezien men niet geïnteresseerd zijn in grote rechtszaken. Dit gegeven werd daarnaast aan de kant geschoven dankzij het **pensioensparen** dat zijn eigen draagvlak creëerde. Hierdoor valt de idee van participatieve aandelenplannen onder stof. (G. Janssens Iedereen Eigenaar, 2024)

In 2001 werd er dankzij de regering Verhofstadt (1) een nieuwe regeling ingevoerd. Voor het eerst werd er in België duidelijkheid gecreëerd over het onderscheid tussen loon en financiële participatie (aandelen). Het is duidelijk dat men sociale premies moet betalen op het loon, exclusief de participatie bedragen indien u beroep doet op het arbeidsrecht.

Waardoor het bedrag gezien is al een vennootschapsrechtelijk inkomen en dus geen sociale bijdrage op betaald moet worden.

Jammer genoeg leidt dit tot een veel te zware administratieve procedure. De idee bestaat, de uitvoering was praktisch onhanteerbaar.

In Frankrijk bestaat er sinds eind jaren 70 sicav, een particulieren fiscaalvriendelijk fonds om te kunnen beleggen in Franse ondernemingen. De wet luidt dat er maximaal 25% van het opgeleverde vermogen naar buitenlandse effecten mocht belegd worden. Dit is een van de eerste trekkers om particulieren, medewerkers een kans te geven om gemakkelijk aandelen of obligaties te kopen. Dit was vroeger onbestaand. Dit was de inspiratie voor België om zijn eigen wetgeving te schrijven rond aandelen en zijn bijhorende creatie, fondsen.

Men kan hierbij refereren naar het bedrijf Mondragron of EASI. Het is een levenslang werk waar aan het DNI van het bedrijf op een juiste manier gesleuteld moet worden. (G. Janssens, 2024)

België en zijn vennootschapsstatuten

Ondernemen en juridisch domein

Ondernemingsstijl & ondernemingsvormen in België

In België bestaan er verschillende ondernemingsvormen, elk met hun eigen juridische en fiscale karakteristieken. De keuze voor een specifieke ondernemingsvorm hangt onder andere af van de activiteiten van het bedrijf. Het is belangrijk om dit niet te verwarren met de term "ondernemingsstijl", die verwijst naar de manier waarop een bedrijf wordt geleid en gemanaged. Dit omvat de leiderschaps- en managementstijl van de ondernemer en is vaak afhankelijk van het aantal actieve medewerkers en de sector waarin het bedrijf opereert.

Bijvoorbeeld, in de bankensector wordt vaak een meer bureaucratische en voorzichtigere benadering gehanteerd vanwege de sterke aanwezigheid van risico's. Dit staat in contrast met een startup in de marketingsector, waar een flexibele en dynamische managementstijl gebruikelijker is. Hoewel dit algemene trends zijn, bestaan er uiteraard uitzonderingen waarbij bedrijven in de bankensector een minder bureaucratische aanpak hanteren of startups een meer gestructureerde werkwijze hebben. (Acerta, 2024)

Rechtspersoon

Een rechtspersoon is een juridische entiteit die eigen rechten en plichten heeft, los van de personen die de entiteit besturen of er eigenaar van zijn. Bedrijven en andere organisaties kunnen als rechtspersoon bestaan, wat hen in staat stelt zelfstandig contracten te sluiten, eigendom te bezitten en juridische procedures te voeren.

Dankzij deze juridische constructie kan een natuurlijk persoon (zoals jij en ik) een rechtspersoon oprichten en besturen. De rechtspersoon zelf heeft dan rechtspersoonlijkheid, wat betekent dat hij als een onafhankelijke entiteit in het rechtsverkeer kan optreden.

Een belangrijk voordeel van een rechtspersoon is de mogelijkheid om aansprakelijkheid te beperken. De risico's voor het privévermogen van de oprichters of bestuurders zijn hierdoor in principe verminderd. Bij faillissement van de rechtspersoon is doorgaans alleen het vermogen van de rechtspersoon zelf in het geding, niet dat van de oprichters of bestuurders, tenzij er sprake is van onbehoorlijk bestuur of fraude.

Dit geldt echter niet voor zelfstandigen zonder rechtspersoonlijkheid, zoals eenmanszaken, omdat deze direct verbonden zijn met het privévermogen van de eigenaar. Zij zijn volledig aansprakelijk met hun persoonlijke vermogen voor schulden en verplichtingen van hun onderneming. (SBB, 2024)

Aanspraakbaarheid

Het vermijden van verlies van privékapitaal bij tegenslagen is van groot belang. Door de oprichting van een rechtspersoon wordt de verbinding tussen uw privévermogen en de aansprakelijkheid van het bedrijf verschoven naar een administratief en juridisch kader. Hierdoor worden verantwoordelijkheden, contracten en andere verplichtingen aan de rechtspersoon toegeschreven, in plaats van aan u persoonlijk.

Deze constructie biedt een vorm van persoonlijke bescherming. Het is een fundamenteel argument om statutair een vennootschap op te richten, ongeacht of dit gebeurt als een eenmanszaak of met meerdere vennoten. Met een relatief laag minimum aan eigen inbreng, investering of kapitaalfundering en de bijbehorende juridische opstelkosten, creëert u een entiteit met rechtspersoonlijkheid. Dit betekent dat de rechtspersoon zelf verantwoordelijk is voor schulden en verplichtingen, wat uw persoonlijke vermogen beschermt tegen aanspraken van schuldeisers. (Vlaio, 2024)

Wettelijke verplichtingen

Het is wettelijk verplicht om een bedrijf te registreren bij de Kruispuntbank van Ondernemingen (KBO) en andere relevante registratierechtbanken, waaronder de activering van een btw-nummer en ondernemingsnummer. Dit zorgt voor een duidelijk onderscheid tussen het privévermogen van de oprichter en het vermogen van de onderneming. Dit onderscheid is cruciaal voor de bescherming van het individu in geval van financiële tegenslagen.

Bijvoorbeeld, in een situatie waarin schuldeisers niet betaald kunnen worden vanwege een naderend faillissement, biedt dit juridische kader bescherming aan de oprichter. Hoewel het individu mogelijk aansprakelijk gesteld kan worden, is deze aansprakelijkheid beperkt door de rechtspersoonlijkheid van de onderneming. Hierdoor worden de vorderingen van schuldeisers gericht aan de onderneming en niet aan de oprichter persoonlijk.^[1] Dit biedt een belangrijke mate van bescherming voor het privévermogen van de oprichter. (Xerius, 2024)

De ondernemings- en bedrijfsvormen in België

In België kent men verschillende bedrijfsvormen voor ondernemingen. Dit is afhankelijk voor de economische activiteiten (omzet, verkoop, schuld, winst, kapitaal, etc.), als ook het aantal individuen die actief ten werk zijn in de onderneming (aantal medewerker, freelancers, afdeling(en), en mogelijks de typografische ligging van de onderneming).

Er is een onderscheid tussen bedrijven met een oogmerk op winstverhoging-kapitaalverhoging en organisaties die dit niet doen. We bespreken kort de bedrijven waar dit niet de hoofdactiviteit of ondernemingsdoel is.

¹ Dit onderscheid is belangrijk omdat bij de oprichting van een eenmanszaak de schulden van de onderneming direct verbonden zijn met het persoonlijke vermogen van de zelfstandige. Bij vzw's en ivzw's is deze directe verbinding niet aanwezig, wat een betere bescherming biedt voor het privévermogen van de oprichter.

Verenigingen zonder winstoogmerken instelling

Bekende voorbeelden van instellingen zonder winstoogmerk zijn verenigingen zonder winstoogmerk (vzw's) en internationale verenigingen zonder winstoogmerk (ivzw's), evenals liefdadigheidsorganisaties. Deze organisaties mogen als hoofddoel geen winst nastreven aan het einde van hun boekjaar. Eventuele winst wordt gezien als een bonus en is niet de primaire reden van hun bestaan. Ze streven naar een 'break-even' mentaliteit. Dit geldt bijvoorbeeld voor sportclubs, studentenorganisaties, zwemverenigingen, jeugdbewegingen en andere vergelijkbare organisaties. Deze organisaties zijn statutair verplicht om geen winst als hoofddoel te hebben. Hoewel ze winst kunnen maken, is dit niet hun belangrijkste doelstelling.

Omdat deze organisaties als hoofdactiviteit geen winst mogen behalen, komen zij in aanmerking voor voordelige belastingtarieven of subsidies van de overheid. Dit omvat onder andere verlaagde btw-tarieven, lagere bedrijfsvoorheffingen en sociale bijdragen, evenals toegang tot terugbetalingen en overheidssubsidies afhankelijk van hun primaire doelstellingen (bijvoorbeeld sport, gemeenschap, onderwijs, maatschappelijk werk, humane doelen, enzovoort).

Deze voordelen worden gezien als een manier om gemotiveerde individuen een gevoel van eigenaarschap te geven binnen deze organisaties. Door deze ondernemingsvorm en hun doelen is de band tussen het individu en de organisatie sterker aanwezig. Bovendien zijn er minder registratiekosten en minder juridisch en boekhoudkundig onderhoud, waardoor het een laagdrempelige ondernemingsoptie is in België.

(FOD Financiën, 2024)

In tegenstelling tot private stichtingen, mogen vzw's en ivzw's geen winst nastreven met een belangeloos doel. Private stichtingen kunnen wel winst maken, mits dit in overeenstemming is met hun belangeloze doel, zoals gebouwbeheer of het beheren van een kunstcollectie. Dit kan voordelig zijn voor het diversifiëren van persoonlijk of bedrijfsvermogen.

De ondernemings- en vennootschapsvormen waar wel het hoofdzakelijk doel een verhoogde omzet, winst of groei zijn geldend:

- Eenmanszaak
- Naamloze Vennootschap (nv)
- Besloten Vennootschap met besloten aansprakelijkheid (bv/ bvba)
- Coöperatieve vennootschap (cv)
- Commanditaire vennootschap (Commie)
- Vennootschap onder firma (vof)
- Maatschap

De eenmanszaak

Als zelfstandige, zij het als eenmanszaak, zelfstandige, vennoot van een eenmanszaak of freelancer, geniet men van diverse voordelen en nadelen die inherent zijn aan dit statuut.

Wat betreft de voordelen, biedt het statuut zelfstandige verschillende fiscale voordelen. Men kan bijvoorbeeld exclusief aankopen doen zonder btw, afhankelijk van het beroep. Daarnaast is er geen startkapitaal nodig voor de oprichting en bestaat de mogelijkheid tot het verkrijgen van een btw-nummer. Bovendien heeft men de vrijheid om eigen werkuren te bepalen en kunnen vaste kosten, zoals kantoorruimte en auto, gedeeltelijk worden afgeschreven. Ook is er flexibiliteit in uitkeringsmogelijkheden betreffende bedrag en timing, en behoudt men groeimogelijkheden en impact met de optie om gemakkelijk van statuut te veranderen. Als eigenaar van de winst geniet men tevens autonomie en beslissingsbevoegdheid. Concreet kunt u dus bijvoorbeeld kantoomateriaal en beroepsmateriaal 100% fiscaal aftrekken.

Aan de andere kant brengt het statuut van zelfstandige ook enkele nadelen met zich mee. Zo kan de vermenging van privévermogen en bedrijfsvermogen financiële risico's met zich meebrengen. Bovendien is er geen fiscale bescherming van de werknemer bij ziekte of ongevallen. Het risicovolle karakter van het werk wordt versterkt door fluctuaties in het klantenbestand en mogelijke uitblijven van betalingen. Daarnaast is er de directe aansprakelijkheid voor schulden bij schuldeisers en vereist het beheer van uitkeringen discipline. Succesvol ondernemerschap vraagt voortdurende ambitie en inzet. Ook is er behoefte aan boekhoudkundige en juridische ondersteuning, en wordt personenbelasting geheven op de gehele bedrijfswinst. Ten slotte zijn investeringsmogelijkheden beperkt tot eigen vermogen. (BEL, 2024)

Een bvba

Een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (bv) biedt diverse voordelen, waarvan de belangrijkste de beperkte aansprakelijkheid is. Als rechtspersoon is de bv verantwoordelijk voor eventuele schade, waardoor bestuurders niet persoonlijk aansprakelijk zijn en hun **privévermogen veilig** blijft. Dit is in tegenstelling tot een eenmanszaak of vennootschap onder firma (vof), waarbij schuldeisers recht hebben op het privévermogen van de eigenaar als de schulden niet kunnen worden voldaan.

Een ander voordeel van een bv is de fiscale voordelen bij de verkoop van de onderneming, vooral wanneer deze onder een **holding** valt. Een holding is een bedrijf dat andere bedrijven bezit en controleert, maar zelf geen operationele activiteiten uitvoert. Het **bezit** de aandelen van dochterondernemingen en biedt voordelen zoals risicospreiding, belastingplanning en successieplanning. Holdings spelen vaak een cruciale rol in complexe bedrijfsstructuren en zijn gebruikelijk bij investeringen, overnames en fusies. Dit soort onderneming is vaak een bv of een nv. Alleszins, hierbij kan men gebruik maken van de deelnemingsvrijstelling, waardoor de winst niet dubbel belast is. Daarnaast kent een bv een lager **winstbelastingtarief** dan een eenmanszaak of vof, wat voordelig kan zijn voor winsten boven de **€ 200.000**. (Acerta, 2024)

Een bv biedt ook meer flexibiliteit bij het aannemen van personeel en kan gunstig zijn voor bedrijfsopvolging en overlijden, met fiscale voordelen en soepele overdrachtsmogelijkheden voor erfgenamen.

Toch heeft een bv ook nadelen. Zo is de administratie complexer en brengen jaarlijkse accountants- en notariskosten hogere kosten met zich mee. Daarnaast vereist een bv een verplicht **DGA-salaris** en loopt u uw belastingvoordelen mis, zoals de **zelfstandigenaftrek** en **mkb-winstvrijstelling**.

Een Naamloze vennootschap

Een Naamloze Vennootschap (nv) is een ondernemingsvorm waarbij het kapitaal verdeeld is in aandelen die vrij overdraagbaar zijn. Dit betekent dat de aandeelhouders in beginsel hun aandelen kunnen verkopen aan anderen zonder daarvoor toestemming van de medeaandeelhouders nodig te hebben. Een van de belangrijkste voordelen van een NV is de beperkte aansprakelijkheid voor de aandeelhouders, wat betekent dat zij over het algemeen niet persoonlijk aansprakelijk zijn voor de schulden van de vennootschap. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld een eenmanszaak, waarbij de ondernemer wel met zijn privévermogen aansprakelijk is voor de bedrijfsschulden.

Daarnaast biedt een nv de mogelijkheid om met meerdere personen opgericht te worden, waardoor het kapitaal voor de onderneming gemakkelijker bijeengebracht kan worden. Een ander voordeel is dat een nv personeel kan aannemen, wat de groei mogelijkheden van de onderneming vergroot. Verder geniet een nv vaak belastingvoordelen en kan het fiscaal aantrekkelijk zijn om bepaalde activiteiten via een nv uit te voeren.

Nadelen van een nv zijn onder meer de relatief hoge belastingdruk bij lage winst en het vereiste minimale startkapitaal van minstens €45.000,-. Ook zijn er vaak meer wettelijke formaliteiten verbonden aan het oprichten en het voeren van een nv, wat gepaard kan gaan met hogere administratieve lasten en kosten. Daarnaast kunnen besluitvormingsprocessen in een nv complexer zijn vanwege het grotere aantal betrokkenen.

Bovendien zijn er enkele specifieke voordelen verbonden aan het nv statuten. Ten eerste zijn nv's vaak verzekerd voor de sociale verzekeringen, mits er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Dit betekent dat werknemers die bij een nv in dienst zijn, automatisch verzekerd zijn voor sociale verzekeringen zoals de Ziektewet en de Werkloosheidswet.

Daarnaast kunnen nv's vaak gebruik maken van diverse belastingvoordelen, zoals fiscale aftrekposten voor bepaalde kosten of investeringen, waardoor de belastingdruk kan worden verlaagd.

Verder hebben nv's de flexibiliteit om meerdere bestuurders te hebben. In tegenstelling tot sommige andere rechtsvormen, zoals de eenmanszaak, kunnen nv's meerdere bestuurders hebben, wat de verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen de onderneming kan vergemakkelijken.

Een coöperatieve vennootschap

Een coöperatieve vennootschap (cv) is een ondernemingsvorm waarbij meerdere personen of entiteiten samenwerken om hun gedeelde belangen te behartigen. Het doel van een cv is om de individuele leden te laten profiteren van de voordelen van het collectief. Deze vorm van ondernemen groeit jaarlijks, maar is nog relatief onbekend bij het grote publiek.

Ten eerste hebben leden in een cv beperkte aansprakelijkheid; dit betekent dat ze slechts aansprakelijk zijn voor het bedrag dat ze hebben ingebracht. Hierdoor blijft het privévermogen van de aandeelhouders beschermd. Bovendien toont investeren in een coöperatieve vennootschap burgerparticipatie met sociaal engagement. Zo laat men bijvoorbeeld zien dat men betrokken is bij maatschappelijke doelen, zoals het aanbieden van groene energie. Daarnaast is er een kans op een mooi rendement, aangezien sommige coöperaties jaarlijks een aantrekkelijk dividend uitkeren. Investeren in een cv kan daardoor interessanter zijn dan sparen. Verder is de laagdrempeligheid een belangrijk voordeel. Inschrijven in een coöperatie kan vaak al met een relatief klein bedrag, en de toetreding en uittreding zijn meestal eenvoudig en administratief niet zwaar. Bovendien is er een diversiteit van aandeelhouders; iedereen kan investeren in een coöperatie, ongeacht leeftijd, nationaliteit, of of ze natuurlijke personen of rechtspersonen zijn.

Echter, er zijn ook nadelen verbonden aan een cv. Zo is er geen kapitaalbescherming, wat betekent dat in tegenstelling tot een spaarrekening, een investering in een cv geen garantie biedt dat het ingelegde kapitaal behouden blijft. Bovendien is er geen zekerheid op een jaarlijkse dividenduitkering, omdat dit afhankelijk is van de prestaties van de coöperatie en de algemene marktomstandigheden. Daarnaast is er de beperkte liquiditeit; het geïnvesteerde geld zit vast in aandelen van de coöperatie en kan niet direct worden opgevraagd als het nodig is. Verder wordt er een roerende voorheffing van 30% geheven op het dividend van een coöperatieve vennootschap, net als bij andere aandelen.

In conclusie, hoewel een coöperatieve vennootschap tal van voordelen biedt, zoals beperkte aansprakelijkheid en de mogelijkheid om met een laag startbedrag te investeren, zijn er ook risico's. Potentiële investeerders moeten zich daarom goed informeren over de coöperatie, de statuten, en de financiële gezondheid ervan om weloverwogen beslissingen te nemen.

Een bv en een cv heeft geen verplicht beginkapitaal nodig. Wanneer men aandelen uitkeert moet er aan een dubbele uitkeringstest gedaan worden. Dit is een liquiditeitstest en een netto actief test. Indien dit past volgens de richtlijnen, mogen aandelen uitgekeerd worden. (SMART, 2024; SBB, 2024)

Een commanditaire vennootschap en maatschap

Een maatschap is een samenwerkingsovereenkomst tussen twee of meer personen die samen een bedrijf uitoefenen. Een maatschap heeft geen rechtspersoonlijkheid, wat betekent dat het geen aparte juridische entiteit is en dat alle bezittingen en schulden direct aan de vennoten worden toegerekend.

De voordelen van een maatschap zijn onder andere dat er weinig formaliteiten en kosten zijn bij de oprichting. Een maatschap vereist geen notariële akte en de oprichtingskosten zijn laag. Daarnaast biedt een maatschap flexibiliteit; de vennoten kunnen zelf afspraken maken over winstverdeling en controle, wat het aantrekkelijk maakt voor bijvoorbeeld familiale vermogensplanning. Verder is een maatschap makkelijk te ontbinden, wat handig is voor tijdelijke samenwerkingen.

Daarentegen zijn er ook nadelen aan een maatschap verbonden. Een belangrijk nadeel is de onbeperkte aansprakelijkheid; vennoten zijn persoonlijk aansprakelijk voor de schulden van de maatschap, wat betekent dat schuldeisers beslag kunnen leggen op het privévermogen van de vennoten. Bovendien heeft een maatschap geen rechtspersoonlijkheid. Dit betekent dat er geen scheiding is tussen het vermogen van de maatschap en het privévermogen van de vennoten. Ten slotte is er fiscale transparantie; de winsten en verliezen worden direct aan de vennoten toegerekend en belast in hun personenbelasting, wat soms fiscaal nadelig kan zijn.

Een commanditaire vennootschap (commie) is een rechtsvorm die, in tegenstelling tot een maatschap, rechtspersoonlijkheid heeft. Een commie bestaat uit 'stille' vennoten, die enkel geldschietters zijn, en 'beherende' vennoten, die verantwoordelijk zijn voor het beheer van de vennootschap. Een commanditaire vennootschap (commie) biedt verschillende voordelen. Een belangrijk voordeel is de bescherming van stille vennoten; zij zijn alleen aansprakelijk voor hun ingebrachte kapitaal, wat hun privévermogen beschermt. Daarnaast is er geen minimum startkapitaal vereist voor het oprichten van een commie, wat de drempel verlaagt voor het beginnen van een onderneming. De flexibele samenwerkingsstructuur van een commie maakt het mogelijk om duidelijk de taken en verantwoordelijkheden te verdelen tussen beherende en stille vennoten.

Er zijn ook nadelen aan een commanditaire vennootschap verbonden. Beherende vennoten dragen een groot risico omdat zij persoonlijk en hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de schulden van de vennootschap. Bovendien kan er geen winst worden uitgekeerd zolang de onderneming verlieslatend is. Tot slot hebben stille vennoten beperkte zeggenschap over het beheer van de vennootschap, wat hun invloed op de bedrijfsvoering beperkt.

Een maatschap heeft geen rechtspersoonlijkheid, terwijl een commanditaire vennootschap (commie) dat wel heeft. In een maatschap zijn alle vennoten onbeperkt aansprakelijk voor de schulden, terwijl in een commie alleen de beherende vennoten onbeperkt aansprakelijk zijn en de stille vennoten beperkt tot hun ingebrachte kapitaal. Beide vormen bieden flexibiliteit bij oprichting en beheer, maar de commie scheidt duidelijker de rollen van kapitaalverschaffers en beheerders. Fiscaal gezien zijn beide transparant, maar in een maatschap worden winsten en verliezen direct aan de vennoten toegerekend, terwijl dit in een commie afhangt van de winstverdeling en de rol van de vennoten. (Securex, 2023).

Een vennootschap onder firma vof

De vennootschap onder firma (vof) en de commanditaire vennootschap (Commv) zijn afgeleiden van de maatschap, maar met één belangrijk verschil: ze hebben rechtspersoonlijkheid. Dit maakt ze handig voor optimalisatie of intensievere samenwerkingen, zonder de complexiteit van een bv, cv of nv.

Echter, zoals bij de maatschap, zijn alle vennoten van een vof onbeperkt aansprakelijk voor alle schulden van de vennootschap. De CommV is een variant van de vof, waarbij minstens één stille vennoot betrokken is als geldschietter. Deze stille vennoot loopt hoogstens het risico zijn inbreng te verliezen, op voorwaarde dat hij zich niet actief bemoeit met de bedrijfsvoering.

Rechtsvorm	Voordelen	Nadelen
Eenmanszaak	- Fiscale voordelen - Geen startkapitaal nodig - Mogelijkheid tot verkrijgen van btw-nummer - Flexibele werkuren - Gedeeltelijke aftrek van vaste kosten - Flexibele uitkeringsmogelijkheden - Autonomie en beslissingsbevoegdheid	- Vermenging van privé- en bedrijfsvermogen - Geen fiscale bescherming bij ziekte of ongevallen - Risico's door fluctuaties in klantenbestand - Directe aansprakelijkheid voor schulden - Discipline vereist voor beheer van uitkeringen - Behoeft aan boekhoudkundige en juridische ondersteuning - Personenbelasting op gehele bedrijfswinst - Beperkte investeringsmogelijkheden
Besloten Vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (bv/bvba)	- Beperkte aansprakelijkheid - Fiscale voordelen bij verkoop - Mogelijkheid tot oprichting met meerdere personen - Flexibiliteit in personeelsaannames - Gunstig voor bedrijfsopvolging en overlijden	- Complexere administratie - Hogere jaarlijkse accountants- en notariskosten - Verplicht DGA-salaris - Gemiste belastingvoordelen - zoals zelfstandigenaftrek en mkb-winstvrijstelling
Naamloze Vennootschap (nv)	- Beperkte aansprakelijkheid - Mogelijkheid tot oprichting met meerdere personen - Belastingvoordelen - Flexibiliteit bij aannemen van personeel - Soepele overdrachtsmogelijkheden voor erfgenamen - Verzekerd voor sociale verzekeringen - Diverse belastingvoordelen - Flexibiliteit in aantal bestuurders	- Hoge belastingdruk bij lage winst - Minimaal startkapitaal vereist - Hogere administratieve lasten en kosten - Complexere besluitvorming
Coöperatieve vennootschap (cv)	- Beperkte aansprakelijkheid - Investeren in maatschappelijke doelen - Mogelijkheid tot aantrekkelijk rendement - Lage drempel voor investering - Diversiteit van aandeelhouders	- Geen kapitaalbescherming - Geen gegarandeerde dividenduitkering - Beperkte liquiditeit - Roerende voorheffing op dividend - Risico's verbonden aan investering
Commanditaire vennootschap (Commie)	- Bescherming van stille vennoten - Geen minimum startkapitaal vereist - Flexibele samenwerkingsstructuur	- Onbeperkte aansprakelijkheid voor behorende vennoten - Geen winstuitkering bij verlies - Beperkte zeggenschap voor stille vennoten
Maatschap	- Weinig formaliteiten en lage oprichtingskosten - Flexibiliteit in winstverdeling en controle - Makkelijke ontbinding	- Onbeperkte aansprakelijkheid voor alle vennoten - Geen rechtspersoonlijkheid - Fiscale transparantie

Vennootschap onder firma (vof)	- Rechtspersoonlijkheid - - Beperkte aansprakelijkheid voor stille vennoten - Geen minimum startkapitaal vereist - - Duidelijkere scheiding van rollen tussen kapitaalverschaffers en beheerders	- Onbeperkte aansprakelijkheid voor alle vennoten

Moederverenootschap en dochterverenootschap

Juridisch en fiscaal domein

Om de toepassing van deze concepten te verduidelijken in verband met hun gezag en relatie tegenover elkaar. Passen wij de wetgeving toe. De wetgeving omtrent controle tussen moeder- en dochterverenootschappen in België definieert duidelijk wanneer er sprake is van controle, zowel rechtelijk als feitelijk. Een **moederverenootschap** is een verenootschap die **controle uitoefent** over een andere, terwijl een dochterverenootschap **onder deze controle** valt. Controle kan exclusief of gezamenlijk zijn, en wordt vastgesteld door **stemrechten** en **benoemingsrechten**. Verenootschappen die onder centrale leiding staan zonder dat ze dochterverenootschappen van elkaar zijn, vormen een **consortium**. Een consortium is een tijdelijk **samenwerkingsverband** tussen verschillende partijen. Meestal is het een contractuele samenwerking. Het consortium wordt gevormd om iets te bereiken.

Verder wordt een onderscheid gemaakt tussen verbonden verenootschappen (directe controle) en geassocieerde verenootschappen (significante invloed). Deelnemingen worden gedefinieerd als duurzame banden die invloed op het beleid mogelijk maken. Tot slot verplicht de wetgeving verenootschappen om informatie over uiteindelijke begunstigden bij te houden en door te geven, onder dreiging van boetes bij niet-naleving. Deze regels zijn essentieel voor het waarborgen van transparantie en verantwoordelijkheid in de structuur van verenootschappen.

Verbonden en Geassocieerde Verenootschappen

Verenootschappen onder directe of indirecte controle van een verenootschap, waaronder verenootschappen met een consortium en die onder controle staan van verbonden verenootschappen. Verenootschappen waarin een andere verenootschap een significante invloed uitoefent op het beleid, wat wordt vermoed als zij ten minste een vijfde van de stemrechten bezit. Dit is belangrijk voor de volgende regeling Deelneming en Deelnemingsverhouding.

Deelneming en Deelnemingsverhouding

Deelneming gaat over de maatschappelijke rechten die een duurzame band creëren om invloed op het beleid uit te oefenen. Een deelneming wordt vermoed als ten minste **één tiende van het kapitaal** wordt **vertegenwoordigd** of als minder dan 10% van het kapitaal, maar **samen met dochters** één tiende bereikt of onder speciale regelingen valt. Als deelnemingsverhouding geldt dat verenootschappen waarin een verenootschap of haar dochters een deelneming aanhouden, of die een deelneming in het kapitaal van de verenootschap aanhouden, of dochters van deze verenootschappen.

Het is belangrijk om te weten wanneer een dochterverenootschap ook geldig is. Dit kan men zien op basis van zijn maatschappelijke rechten (zoals aandelen) in **andere** verenootschappen. Ze hebben als doel een duurzame en **specifieke band te creëren** met die verenootschappen, waardoor de verenootschap **invloed kan uitoefenen op het beleid** van deze verenootschappen. Indien er **geen deelneming** is en de voorwaardes van het aandelen **percentage niet behaald** is, kan men deze wetgeving **niet toepassen** en zijn het **onafhankelijke** verenootschappen.

Het is **cruciaal** voor een transparant **beleid**. Intern voornamelijk voor de aandeelhouders en extern voor de stakeholders. Hierdoor kan men de **invloed** bepalen voor management. Het stelt toezichthoudende instanties in staat om de controle over en de invloed van bedrijven beter te **monitoren** voor zowel de **markt** als de correcte toepassing van de **wetgeving**. Het zorgt voor het beheersen van risico's en betere besluitvormen voor alle samenhangende vennootschappen. Langwerkende en toekomstgerichte duurzame samenwerkingen zorgen uiteindelijk voor een glasheldere juridisch kader als **gezaghebbende** en zijn **controles**.

Het voordeel van dit soort constructie is dat de overkoepeling zorgt voor een duurzame relatie. Men mag hierdoor goedkopere leningen opstellen en aangaan, op voorwaarde dat men zich houdt aan de regels van de markt. Moest een van de bedrijven financiële problemen hebben en nood hebben aan een kapitaalsverhoging. Dan kan dit op een duurzame en fiscaal voordelige tarief. Een van de regels van de markt is bijvoorbeeld dat men niet met verlies mag verkopen bij een investering.

Wat willen we er onder verstaan, een structuur en juridisch aspect van een vennootschap a en b, waarbij a zoekt naar kapitaalsverhoging wegens een tekort aan middelen. Men mag geen abnormaal gunstig voordeel geven. De fiscus bewaakt die spelregels van de markt. Via een dienstverlening of aandelenverhouding met verschillende aandelensoorten, kan er een verbinding zijn met vennootschap b voor het gebruik van een cashkrediet. Dit geldt vooral bij liquide cashproblemen zijn bij vennootschap a. (Cultuurloket, 2024)

De praktische uitwerking evenementenwereld

In de evenementensector creëert men efficiënt zijn karakter. Dit geldt ook voor zijn fiscale voordelen als beginnende vennootschap, bestuurslid en andere toepasbare voordelen. Het dient om een onderscheidt te vormen van bijvoorbeeld verschillende diensten en onderdelen of beroepen binnen het moederbedrijf, in dit geval, een evenementenbureau. Het is een frequent gegeven dat bijvoorbeeld de marketing of logistieke afdeling van het bureau die zich partijdig dissocieert van het oorspronkelijk moedervervennootschap om gebruik te maken van fiscale voordelen en interne praktische uitvoeringen. Dit zorgt voor een glashelder beeld en beleid, voor de opdracht gevende als uitvoerende kracht zowel intern of extern. Dit maakt de vergemakkelijking van de hypothese. De juridische constructies zijn makkelijker van toepassing aangezien ze reeds bestaan. (CBC, 2024)

De statuten voor een individu

De zelfstandige in hoofdberoep

Bij dit statuut kiest u uw ondernemingsvorm en opent u een zichtrekening. Daarbij richt u een vennootschap op en vraagt u een ondernemingsnummer aan. U schrijft u in en activeert een btw-nummer als ondernemingsnummer. Daarbij moet u uw sociale zekerheid in orde brengen. U bent vervolgens wettelijk verplicht om zich aan te sluiten bij een sociale zekeringsfond en ziekenfonds. U bent verantwoordelijk van de boekhouding, btw-formaliteiten en mogelijke verzekeringen. Als startende onderneming kunt u beroep doen op financieringsmogelijkheden, namelijk subsidies. Dit valt onder de thema's **innovatief ondernemen**, duurzaam ondernemen, investeren als kmo en meer. Het participatief ondernemen kan gezien worden als een innovatieve vorm van ondernemen.

In hoofdberoep betekent dat uw zelfstandige activiteit uw belangrijkste bezigheid is. U hebt geen arbeidsovereenkomst met een werkgever. U bent dus **geen** werknemer die in loondienst voor een baas werkt. Aan de hand van uw ondernemingsvorm, bent u hoofdzakelijk aansprakelijk voor de gemaakte schulden, tot minstens 3 jaar na de creatie van het bedrijf. Indien externe redens het tegendeel bewijzen, bent u niet aansprakelijk. Hierdoor is het ondernemen een risico. (Vlaanderen, 2024)

De bedrijfsleider

Een bedrijfsleiders werkt onder en mandaat. Dit is een vorm van bevoegdheid om in naam van een ander te handelen, maar zonder de daarbij horende verantwoordelijkheid. De forfaitaire kosten zijn berekend door een percentage van 3% toe te passen op het volledige beroepsinkomen en dat met een maximum van 2.910 euro (aanslagjaar 2024, inkomsten 2023). (Aanslagjaar 2025, inkomsten 2024: 3.030 euro). (FOD Financiën, 2024)

In tegenstelling tot werknemers in loondienst, die via hun werkgever aan de sociale zekerheid zijn onderworpen, hangt de **sociale zekerheid van een bedrijfsleider af van de categorie waartoe hij behoort**.

Voor bedrijfsleiders van de **eerste categorie** (de "vennootschapsmandatarissen") wordt de uitoefening van een mandaat in een vereniging of vennootschap die zich bezighoudt met exploitatie of winstgevende activiteiten, vermoed een zelfstandige activiteit te vormen. Dit vermoeden kan worden weerlegd als de mandataris kan bewijzen dat het mandaat onbezoldigd is.

Het onbezoldigde karakter van het mandaat moet juridisch worden aangetoond. Dit betekent dat het onbezoldigde karakter duidelijk in de statuten van de vennootschap moet zijn opgenomen. Als de statuten dit niet vermelden, moet een besluit van het bevoegde orgaan dienen als bewijs. Het onbezoldigde karakter moet feitelijk overeenkomen met de werkelijkheid; er mogen geen beroepsinkomsten voor zelfstandigen zijn gedurende de gehele duur van het mandaat, inclusief voordelen in natura, tantièmes, zitpenningen, etc.

Als de mandataris een bezoldiging ontvangt, moeten de statuten dienovereenkomstig worden aangepast. Gebeurt dit niet, dan wordt de mandataris beschouwd als zijnde

onderworpen aan het sociaal statuut voor zelfstandigen voor de gehele duur van het mandaat. Zelfs als het vermoeden niet wordt weerlegd, moet ook de onbezoldigde mandataris zich onderwerpen aan het sociaal statuut voor zelfstandigen.

Bedrijfsleiders kunnen een bijkomende bezoldigde activiteit uitoefenen, mits dit verenigbaar is met hun mandaat. Voor bedrijfsleiders van de **tweede categorie** ("directeuren") moet het sociaal statuut van de zelfstandige altijd worden toegepast op al hun inkomsten. De directieactiviteit wordt per definitie zonder enige band van ondergeschiktheid uitgevoerd, waardoor een bijkomende bezoldigde activiteit niet verenigbaar is met hun leidinggevende taken.

Bedrijfsleiders die onder het sociaal statuut van zelfstandigen vallen, moeten zich uiterlijk bij aanvang van hun mandaat of activiteiten aansluiten bij een sociale verzekeringskas voor zelfstandigen. Doen zij dit niet, dan worden zij als zwartwerkers beschouwd en kunnen zij administratieve boetes van de RSVZ krijgen. (Securex, 2024)

Het werknemers statuut in hoofdberoep

Als werknemer heeft u een arbeidscontract en bent u voor minstens 50% in dienst als **loontrekkende** waarbij er minstens 235 uren per kwartaal gewerkt is. Wanneer u ambtenaar bent, moet u minstens 50% tewerkgesteld zijn en moet uw activiteit ten minste over 8 maanden of 200 dagen lopen. U kunt verplicht worden om hun nevenactiviteit te melden bij uw werkgever. Indien u werkt in het onderwijs, dan hebt u als statutair personeelslid minstens 60% van een voltijdse functie. Bent u niet vast benoemd dan volstaat 50% tewerkstelling. Daarnaast moet u ook steeds de eerste en de laatste dag van het kwartaal onder contract staan. Anders bent u aangesloten als zelfstandige voor dat kwartaal.

U kunt beroep doen op een ziekte- of invaliditeitsuitkering. U krijgt een inkomsten verlangende tegemoetkoming als u gehandicapt bent. Een tegemoetkoming indien u werkloos bent, u bent dan uitkeringsgerechtigd tot een verloop van 12 maanden. (Vlaio, 2024)

De zelfstandige in bijberoep

U moet voldoen aan de minimum kenmerken van een werknemer in hoofdberoep. U heeft als zelfstandige in bijberoep rechten en plichten als een zelfstandige op de sociale bijdragen, btw, belastingen etc. U bouwt **geen** extra-sociale zekerheidsrechten, ook al betaalt u sociale bijdragen bij de zelfstandige zaak (met zijn kosten). Enkel op het deel waar u werknemer bent, dan mag u beroep doen op die rechten. U betaalt als zelfstandige in bijberoep aan een **verlaagd** en **voordeliger** tarief. Indien uw inkomen van het bijberoep lager is dan € 1.865,45 per kwartaal. Dan betaalt u maar **€95,60** als sociale zekerheidsbijdrage. Als u minder verdiend, dan bent u vrijgesteld van de bijdrage.

U moet gebruik maken van btw-aangiftes. Indien het jaarlijkse omzetcijfer van het bijberoep **niet hoger dan €25.000** bedraagt exclusief btw, zonder roerende goederen. Dan geniet u van een **vrijstelling van btw-betalingen**. U verliest wel het recht om btw af te trekken, desondanks moet u dit wel **melden**.

Uw beiden **inkomsten** van de twee activiteiten (zowel bijberoep als medewerk), zorgen voor een gecumuleerd (samengevoegd) bedrag waarop meestal een **hogere** rente op betaald zal worden door de inkomstgrenzen. (Vlaio, 2024)

Wanneer iemand ervoor kiest om als zelfstandige in bijberoep te werken naast hun hoofdberoep als werknemer, kan dit enkele implicaties hebben voor hun sociale en arbeidsrechtelijke status. De sociale inspectie en arbeidsinspectie kunnen controleren of de persoon correct als zelfstandige of als werknemer is ingeschreven, vooral omdat ze deels als werknemer werken. Voor vast benoemde werknemers kan er een verplichting zijn om nog minimaal 60% van hun tijd aan hun vaste baan te besteden. Om aan te tonen dat men voldoende prestaties levert als zelfstandige in bijberoep, wordt er onder meer gekeken naar factoren zoals het type contract of de wijze van uurverloning. (Vlaio, 2024)

De schijnzelfstandigen

Als zelfstandige bent u vrij in uw werk, zonder een leidinggevende baas. Opdrachtgevers dienen u als zodanig te behandelen, maar soms kunnen zij richtlijnen geven die wijzen op schijnzelfstandigheid, wat kan resulteren in herkwalificatie naar werknemer. De criteria van schijnzelfstandigheid zijn:

De wil om als zelfstandige te werken, zoals vastgelegd in de overeenkomst tussen u en uw opdrachtgever;

Vrijheid in de organisatie van uw werk; u beslist zelf hoe u het uitvoert;

Vrijheid in werktijden; u bepaalt zelf wanneer u werkt;

Afwezigheid van hiërarchische controle; uw opdrachtgever mag geen uitgebreide controle uitoefenen;

In risicosectoren gelden specifieke criteria, maar als u werkt met familie, geldt het vermoeden van schijnzelfstandigheid niet.

“Schijnzelfstandigheid” binnen een coöperatie SMART

Aangezien de hypothese werkt met een coöperatieve vennootschap, valt er een mogelijk problematiek rond schijnzelfstandigheid. Het gezag relatie en wettelijke normen zorgen voor een juridisch, fiscaal en sociaal probleem. Een mogelijke oplossing voor schijnzelfstandigheid is het verzekeren van een minimumaantal werkuren. Om te voldoen aan het statuut van medewerker moet een individu minstens 19 uur per week werken, ongeacht of dit bij één enkele vennootschap of bij verschillende werkgevers wordt gedaan. Daarnaast kan men ervoor kiezen om zelfstandige in bijberoep te worden, waarbij het essentieel is om meer dan één klant te hebben. Het hebben van meerdere klanten versterkt het bewijs dat er sprake is van een echte zelfstandige activiteit, wat het risico op schijnzelfstandigheid vermindert. (SMART, 2024)

Een andere oplossing kan zijn om naast de hoofdactiviteit nog een **vrijtijdsbesteding** of andere **activiteit** uit te oefenen, waarbij facturen worden uitgeschreven vanuit verschillende **bronnen**. Het is belangrijk om de gewerkte uren wettelijk aan te geven, bijvoorbeeld via platforms zoals Dimona (**D**éclaration **I**mmédiate/**O**nmiddellijke **A**angifte; RSZ-regulator), om de status van zelfstandige correct te handhaven en mogelijke twijfels over schijnzelfstandigheid te vermijden. (FOD Financiën, 2024)

Als voorbeeld kijken we naar de werkcoöperatie SMART. Dit is een cv waarbij zelfstandigen via loonuitkeringen in dienst zijn bij de vennootschap. Ze zijn zowel vennoot als werknemer maar werken op een zelfstandige werktoepassing. Dit is bijvoorbeeld bij het feit dat elke vennoot zijn eigen klanten moet voorzien. SMART's-Coöperatie bestaat uit de dienstverlening en collectieve meerwaarde dat de vennootschap aanbiedt. (SMART, 2024)

Dit heeft ook zijn grenzen, aangezien een vennoot geen vrije medewerker uitkeringen kan opstellen noch personeel kan/mag aanwerven via SMART. Hiervoor heeft u uw eigen individuele vennootschap nodig en optioneel een uitzendingskantoor die de vergoeding verder regelt. Andere voordelen van alle aard zijn daarbij ook niet ter beschikking bij SMART. (SMART, 2024)

Conclusie, er mag **geen** link zijn met uw vorige **werkgever** als vennoot om als zelfstandige in bijberoep te werken. Voor die reden, moet de juridische constructie van een coöperatieve vennootschap, gedissocieerd zijn van het evenementenbureau tot de eerste graad. In andere woorden betekent dit dat er geen **rechtstreekse** link zijn tussen de cv en het oorspronkelijke evenementenbureau. (Xerius, 2024)

Vastbenoemdheid en ambtenaarschap

Het is zo dat er een erkent voordeel is om te werken voor de overheid. Ambtenaarschap en vastbenoemdheid zijn twee voorbeelden. Een ambtenaar is iemand die aan een voordeliger tarief (kan doen aan pensioensparen, etc.) en werkt voor de overheid. Na verschillende jaren in dienst te zijn, kan de persoon vast benoemd geraken en kan die persoon niet zomaar ontslagen worden.

De vaste kosten en belastingen van de onderneming

Fiscaal en economisch domein

De vaste kosten

Een vennootschap kost geld. Jaarlijks en of maandelijks betalen vennootschappen belastingen en uitkeringen naar de staat voor verschillende redens. Dit geldt bijvoorbeeld voor het blijvend onderhoud in het juridisch bestaan van de onderneming (opstartkosten, registratie eigen inbreng) of de activiteiten (registratie van economische activiteiten). Het is belangrijk om dit zo breed mogelijk te beschrijven bij de registratie van de activiteiten aangezien enige aanpassing op die statuten, geld kost.

Daarnaast zijn er lokale en algemeen kosten zoals bedrijfsvoorheffingen. Dit zijn belasting voorschoten naar de Belgische fiscus op het beroepsinkomen van loontrekkende, zoals een zelfstandigen of medewerker. Deze voorschotten worden aan de bron ingehouden. De loontrekkende ontvangt het verschil, het bedrag na belastingen. De bedrijfsvoorheffing moet u verplicht online aangeven, via de toepassing FinProf. (Securex 2024)(Financiën België,2024)

De beroepskosten geldende eigenpersoon of voor de vennootschap

De beroepskosten zijn de kosten die geïmplementeerd zijn voor de uitvoering van het werk en mag men inbrengen in de belastingen. U heeft recht op een forfaitair bedrag voor uw persoonlijke verplaatsingskosten (woon-werk). Dat forfait is berekend volgens uw belastbare inkomsten, dit is automatisch afgetrokken bij de berekening van uw belastingen.

Als uw werkelijke kosten hoger zijn dan het wettelijk forfait bedrag (**maximum €5.040 aanslagjaar 2023**), kunt u er ook voor kiezen die aan te geven. Het wettelijk forfait houdt rekening met **alle** beroepskosten. Niet enkel voor het persoonlijk gebruik van bijvoorbeeld uw wagen verplaatsingen, maar ook met het openbaarvervoer, inrichting van de beroepsmatig gebruikte ruimtes en aankoop beroepsliteratuur, enzovoort. Als u werknemer bent, berekenen we het wettelijk forfait volgens percentages die stijgen per inkomensschijf:

Aanslagjaar 2023, inkomsten 2022	Aanslagjaar 2024, inkomsten 2023	Forfaitair kostenpercentage
Van 0,01 tot 16.799,98 euro	Van 0,01 tot 18.399,98 euro	30 %
Vanaf 16.799,98 euro	Vanaf 18.399,98 euro	0 %

Tabel 13 Kostenpercentage van forfaitair bedrag

Als **bedrijfsleider** (zelfstandige) of baas geldt er voor u een ander tarief aangezien u een eigenpersoon bent. De forfaitaire beroepskosten van **3 %** van uw **volledige** beroepsinkomen, met een **maximum** van €2.660 (aanslagjaar 2023, inkomsten 2022 aangezien men telt van de voorbije 3 jaar). Gelden voor het huidige aanslagjaar 2024 tellen de inkomsten van 2023 tot **€2.910**. Voor meer informatie kunt u beroep doen op de gratis calculator 'Taks-cal'. (Minfin, 2024)

De Rijkdienst van Sociale Zekerheid (de sociale bijdrage)

Elk kwartaal betaald een vennootschap zijn sociale bijdrage. Of u nu een eenmanszaak bent/hebt of een vennoot bent, concreet bedragen de sociale bijdragen 20,5% van het belastbaar inkomen. Dit is het nettoloon dat u overhoudt na aftrek van de beroepskosten. Er komt daarbij nog een administratiekost van 3,05 tot 4,25%, afhankelijk van het wettelijk verplichte aangesloten sociaal verzekeringsfonds.

In beide statuut gevallen mag u dit inbrengen als een beroepskost, enkel bij een vennootschap knelt het schoentje anders. U ontvang namelijk een **voordeel alle aard ter waarde van de betaalde som**. Daarop betaalt u vervolgens **belastingen**, waardoor u op termijn bijna **hetzelfde bedrag neertelt** indien uzelf de sociale bijdragen betaalt als individu op de personenbelasting. Na drie jaar volgt er ook een bijstelling van uw sociale verzekeringsfonds: uw bijdragen worden aangepast aan de (hoger of lager) netto-inkomen van de zelfstandigen of de loon uitkeringen van de vennootschap.

Wanneer we de vergelijking maken tussen het laten betalen door het individu of de vennootschap, zien we een verschil van een aantal duizend euro's. De sociale bijdragen ten laste leggen van de vennootschap is interessant voor de **cashflow**. U betaalt de bijdragen met de middelen van de vennootschap en hoeft dus niet **uw privévermogen** aan te spreken.

Aanvullend verhoogt uw **bruto-inkomen**. Wanneer de vennootschap elk kwartaal uw sociale bijdragen betaalt, telt dat immers mee als een **regelmatige bezoldiging**. Dat kan een positieve impact hebben op de opbouw van uw aanvullend **pensioen**, bijvoorbeeld bij een groepsverzekering of een Individuele Pensioentoezegging via de vennootschap. (SBB, 2024)

Hoeveel de sociale bijdragen nu exact kosten, is daadwerkelijk afhankelijk van uw statuut en door wie/wat u het laat betalen en hoe lang u actief bent. De indexeringen wegens inflatie spelen ook een rol op dit cijfer. Alle zelfstandigen zijn verplicht om sociale bijdragen te betalen. Zowel zelfstandigen in hoofdberoep als zelfstandigen in bijberoep betalen een werken met het 20,5% op hun netto belastbaar inkomen. In bijberoep betaalt u de sociale bijdragen maar kan u wel **vrijgesteld** worden indien u belastbaar inkomen minder dan €1865,45 bedraagt. (Acerta, 2024)

Indien u een startend bedrijf bent, heeft u natuurlijk nog geen werkelijk inkomen van het nabije jaar. Daarom heeft u een minimumbijdrage als zelfstandige in **hoofdberoep** (ook als startende ondernemer tot en met na **3 jaar activatie**) van **€890,51** per kwartaal, gebaseerd op een **minimuminkomen** van **€16 861,46**. In bijberoep betaalt u heel wat minder, namelijk een minimumbijdrage van **€98,52** per kwartaal. Indien uw vennootschap '**slaapt**', en dus geen economische activiteiten heeft gepresteerd binnen het kwartaal, betaald u **geen** bijdrages. U heeft daarnaast ook de optie om als startende onderneming om te beginnen met een hoger sociale bijdrage bedrag zodat u na **2 à 3 jaar** niet tot bepaalde verrassingen komt te staan. Het kan zijn dat er een opgestapelde soms van de sociale bijdrage kan ontstaan wegens een **te lage uitbetaling** van de bijdrage. (FOD Financiën, 2024)

U kunt uitzonderingen krijgen om dit forfaitair bedrag **niet te betalen**. Hieronder vindt u een aantal voorbeelden.

- U heeft het statuut van de student-zelfstandige;
- De gelijkstelling met het bijberoep en al dan niet uitgevoerde activiteiten;
- Zijnde een startende ondernemer waarbij de vennootschap jonger is dan 3 jaar;
- Bij een langdurige ziekte of ongeval;
- In geval van tijdelijke financiële of economische moeilijkheden (**crisis**).

De vennootschapsbelasting

De vennootschapsbelasting is een belasting op de winst. De belastingdienst onderscheidt de belastingen over winst lichamen (bedrijven met een rechtspersoon) en natuurlijke personen. Bedrijven en organisaties moeten hun eigen aangiften doen van de vennootschapsbelasting via een zelfgekozen platform. Natuurlijke personen (zoals eenmanszaken) betalen belasting over de winst via de inkomstenbelasting oftewel de personenbelasting.

Startende 2021 zijn ondernemingen dus vennootschapsbelasting verschuldigd tegen het nominale tarief van **25 % over hun jaarwinst**. Onder bepaalde voorwaarden kunnen zij in aanmerking komen voor een verlaagd tarief van 20 %. Dit heeft te maken met uw statuut, maatschappelijke zetel en activiteit van economische handelingen in de betreffende sector.

Kortom, het standaardtarief vennootschapsbelasting bedraagt 25%, maar onder specifieke voorwaarden kan dit tarief voor de eerste € 100.000 winst dalen naar het kmo-tarief van 20%. Om hiervoor in aanmerking te komen, moeten aan de volgende cumulatieve voorwaarden worden voldaan. Een minimum **bezoldiging** van een natuurlijk persoon die als **bestuurder** optreedt, moet een bruto salaris ontvangen van minstens **€ 45.000** per jaar, inclusief voordelen alle aard. Bij beperkte winst geldt een overgangsmaatregel waarbij het salaris minimaal gelijk moet zijn aan de (fiscale) winst. Startende vennootschappen zijn de eerste 4 boekjaren vrijgesteld van deze voorwaarde.

Een vennootschap wordt als klein (kmo) beschouwd als ze gedurende de laatste twee afgesloten boekjaren niet meer dan één van de volgende criteria overschrijdt: het **jaargemiddelde** van het aantal werknemers (FTE), de **jaaromzet** (exclusief BTW) of het **balanstotaal**. Bij vennootschapsgroepen worden de criteria geconsolideerd beoordeeld. Concreet betekent dit dat het moeder- en dochtervennootschap(pen) zijn samengeteld.

Er in totaal minstens 50% van de aandelen van de vennootschap in handen zijn van natuurlijke personen. Als 50% of meer van de aandelen in het bezit zijn van een andere vennootschap, komt de vennootschap niet langer in aanmerking voor het verlaagde tarief. Het totale belegde vermogen in aandelen mag niet meer dan 50% van het eigen vermogen bedragen, met uitzondering van **aandelenparticipaties** die 75% of meer vertegenwoordigen in het kapitaal of de inbreng van de onderliggende vennootschap.

Het verlaagde **tarief is enkel van toepassing op de eerste € 100.000 winst**, met een maximaal voordeel van € 5.000. (Altior, 2024)

De vennootschapsbijdrage

Dat wordt bepaald aan de hand van de jaarrekening van het voorlaatste afgesloten boekjaar. Voor het bijdragejaar 2023 is dit dus het boekjaar 2021. Dat houdt geen extra werk in: uw sociaal verzekeringsfonds baseert zich op de jaarrekening die u neerlegt bij de Nationale Bank van België (NBB). (SBB, 2024)

U kunt beroep doen op fiscaal voordeligere tarieven volgens de volgende criteria. Indien u beroep wilt doen op het voordelige tarief van 20% vennootschapsbelasting, moet u voldoen aan de volgende vereisten.

Dit geldt enkel voor kleine vennootschappen/ startende vennootschappen;

De minimumbezoldiging voor de bedrijfsleider (uitzondering voor startende ondernemingen);

De financiële vennootschappen zijn uitgesloten;

Er is meer dan 50% van de aandelen in het bezit van een natuurlijk persoon.

Lag het balanstotaal van de vennootschap in 2022 lager dan €831.990,83 dan betaalt u in 2024 een vast vennootschapsbijdrage van **387,34 euro**. Bedraagt het balanstotaal €831.990,83 of meer, dan rekent uw sociaal verzekeringsfonds **967,52 euro** aan.

Als recent **gestarte vennootschap** heeft uiteraard nog geen jaarrekening van het voorlaatste boekjaar. Daarom betaalt u de eerste 2 jaar de lage bijdrage van **387,34 euro**. Voer de bijdrage altijd op tijd in aangezien de overheid het met 1% verhoogt per maand dat dit niet betaald is. (SBB)

Onderhoud van notulen

Men moet op de onderhoud en de aanpassing van interne notulen, geen verdere kosten betalen. Enkel op uitzonderlijk vlak van aandelenovereenkomsten kunnen administratieve kosten gelinkt zijn.

De fiscale vergelijking

De bezoldiging op het inkomen dat belastingplichtigen privé ontvangen en dat belast wordt in de personenbelasting. Of u nu loontrekkende bent of zelfstandige, met of zonder vennootschap, u wordt op dezelfde manier belast via progressieve belastingsschijven. Mits als bedrijfsleider heeft u uitzonderlijk éénmalige voordelen. Dit zal later nog verduidelijkt worden bij de soorten uitkeringen en zijn voordelen.

Hieronder vindt u een €100.000 omzet casus voor een algemeen beeld aan sociale bijdragen als eenmanszaak en vennootschap. Er is bijvoorbeeld een beroepskosten van €40.000 zonder sociale bijdragen. De resterende €60.000 wordt gebruikt om de sociale bijdragen en de personenbelasting te betalen. Wat overblijft, is het nettoloon. (Houseoffinance, 2024)

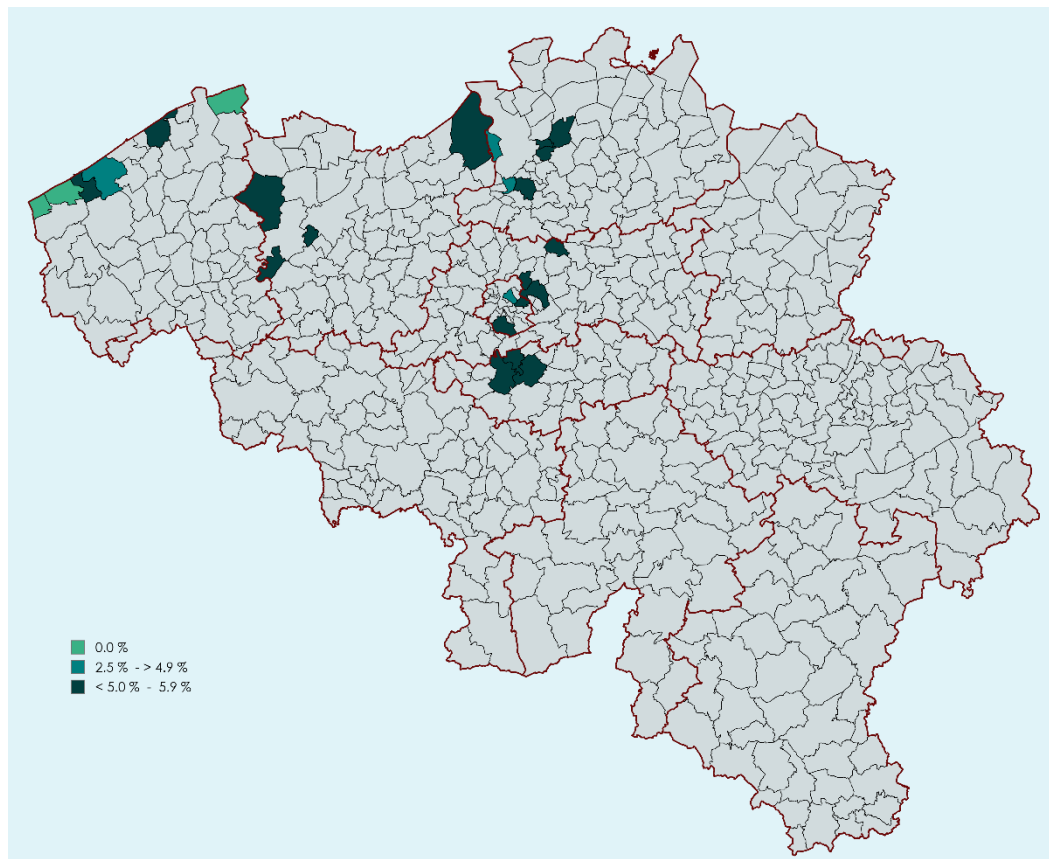
	Eenmanszaak	Vennootschap	Vershil
Budget	€ 60.000	€ 59.281,80	€ 718,20
Sociale bijdragen	€ 10.206	€ 10.082	€ 124,20
Nettobelastbaar inkomen	€ 49.794,00	€ 47.724,00	€ 2.070,00
Personenbelasting	€ 16.933,99	€ 17.024,58	€ 90,59
Netto na belastingen	€ 32.860,01	€ 34.330,32	€ 1.470,31
Totale belastingen	€ 27.139,99	€ 27.106,38	€ 33,61
Totale belastingdruk	45,23%	42,09%	3,14%

Tabel 14 Budgettair voorbeeld

U kunt uit de tabel afleiden dat er ongeveer evenveel sociale bijdragen en personenbelastingen betaald zijn. De eenmanszaak betaalt echter €33,61 meer belastingen. Als bedrijfsleider van een vennootschap houdt u jaarlijks €1.470,31 meer nettoloon over, wat neerkomt op €122,52 per maand. Er zijn uitzonderingen en voordeligere tarieven zeker mogelijk. (Belastingen, 2024)

De gemeente & provincie belasting

Tijdens de inschrijving van uw vennootschap bij een registratieloket, moet u een primair adres registreren van de vennootschap. Op basis van dit adres, staan er provinciale en gemeentelijke taksen op uw bedrijf. Het is een belasting op uw vestiging. Dit verschilt van gemeente tot gemeente en er zijn voordeligere plaatsen om zich te registreren. Het zijn jaarlijkse cumulatieve taksen die steeds opnieuw betaald moeten worden door de vennootschap. U vindt hieronder een lijst van de beste gemeentes en regio's om uw vennootschap te registreren op basis van de laagste tarieven. Hieronder vindt u een overzicht van de laagste gemeentebelasting in België.



Kaart 1 Weergave van de laagste gemeentebelasting percentage in België 2024

Die taks is een onderdeel van de personenbelasting. De gemeenten mogen een aanvullende belasting vestigen op de personenbelasting. Deze belasting wordt berekend door een percentage toe te passen op de basispersonenbelasting, zie het onderdeel *De Belgische inkomstenbelasting*.

Alle inwoners van de gemeente die onderworpen zijn aan de personenbelasting zijn ook onderworpen aan de gemeentebelasting. Het is namelijk zo dat er bedrijven dit effectief gebruiken om een algemene belastingen vermindering te behalen. Bijvoorbeeld het bedrijf EGOMI die zijn aparte vennootschap doet registreren in West-Vlaanderen, aangezien er in die regio de lonen en gemeentebelastingen lager liggen dan in de rest van het land. Voor dit effect plaats u de vennootschapshoofdzetel in het/de meest voordelige gemeente. Zolang er een adres is, kan het een hoofdzetel van de vennootschap worden. (Acerta, 2024)

Hieronder vindt u de beknopte lijst van de gemeentebelastingen rentevoeten op de personenbelasting op uw inkomsten na de verrekening belastingvrije som en andere belastingverminderingen, op het einde van het aanslagbiljet. De rentevoeten voor de gemeentes die niet weergegeven zijn, hebben een rentevoet tussen de 6.9 % tot >= 8%.

Voordeliger		Nadeliger	
Gemeente	Rentevoet (%)	Gemeente	Rentevoet (%)
De Panne	0.0	Merbes-le-Château	8.1
Knokke-Heist	0.0	Brunehaut	8.2
Koksijde	0.0	Celles	8.2
Zwijndrecht	2.5	Enghien	8.2
Middelkerke	3.0	Héron	8.2
Schaarbeek	4.6	Honnelles	8.2
Aartselaar	4.9	Limbourg	8.2
Beveren	5.0	Floreffe	8.3
De Haan	5.0	Ohey	8.3
Herstappe	5.0	Zoutleeuw	8.3
Machelen	5.0	Dour	8.4
Nieuwpoort	5.0	Soumagne	8.4
Schilde	5.0	Villers-le-Bouillet	8.4
Wommelgem	5.0	Aiseau-Presles	8.5
Zaventem	5.0	Amay	8.5
Sint-Lambrechts-Woluwe	5.4	Anhée	8.5
Anderlecht	5.5	Ans	8.5
Eigenbrakel	5.5	Anthisnes	8.5
Kapellen	5.5	Assesse	8.5
Sint-Martens-Latem	5.5	Awans	8.5
Wijnegem	5.5	Aywaille	8.5
Aalter	5.6	Beloeil	8.5
Kontich	5.7	Berloz	8.5
Ukkel	5.7	Bernissart	8.5
Waterloo	5.7	Beyne-Heusay	8.5
Boortmeerbeek	5.8	Blégny	8.5
Lasne	5.8	Boussu	8.5
Zulte	5.9	Brugelette	8.5
Amel	6.0	Charleroi	8.5
Ardooe	6.0	Clavier	8.5
Bièvre	6.0	Colfontaine	8.5
Blankenberge	6.0	Comblain-au-Pont	8.5
Brasschaat	6.0	Couvin	8.5
Brussel	6.0	Erquelinnes	8.5
Büllingen	6.0	Esneux	8.5
Bütgenbach	6.0	Estinnes	8.5

Cerfontaine	6.0	Ferrières	8.5
Daverdisse	6.0	Fléron	8.5
Dessel	6.0	Florennes	8.5
Etalle	6.0	Fosses-la-Ville	8.5
Etterbeek	6.0	Gesves	8.5
Hamont-Achel	6.0	Hannut	8.5
Hoogstraten	6.0	Hensies	8.5
Jemeppe-sur-Sambre	6.0	Herstal	8.5
Kinrooi	6.0	Hoeselt	8.5
Koekelberg	6.0	Hotton	8.5
Lommel	6.0	Jurbise	8.5
Olen	6.0	Kortemark	8.5
Oudergem	6.0	Kortesseem	8.5
Pelt	6.0	Le Roeulx	8.5
Ravels	6.0	Lennik	8.5
Rouvroy	6.0	Maaseik	8.5
Sankt Vith	6.0	Momignies	8.5
Schelle	6.0	Namur	8.5
Sint-Genesius-Rode	6.0	Nandrin	8.5
Sint-Pieters-Woluwe	6.0	Pepinster	8.5
Tintigny	6.0	Péruwelz	8.5
Vresse-sur-Semois	6.0	Quaregnon	8.5
La Hulpe	6.3	Quévy	8.5
Sint-Gillis	6.3	Rebecq	8.5
Sint-Jans-Molenbeek	6.3	Rocheftort	8.5
Jette	6.4	Roeselare	8.5
Duffel	6.5	Rumes	8.5
Evere	6.5	Saint-Nicolas	8.5
Ganshoren	6.5	Seraing	8.5
Gedinne	6.5	Sprimont	8.5
Gent	6.5	Stavelot	8.5
Keerbergen	6.5	Thuin	8.5
Kluisbergen	6.5	Trooz	8.5
Léglise	6.5	Verviers	8.5
Lille	6.5	Viroinval	8.5
Lokeren	6.5	Wachtebeke	8.5
Manhay	6.5	Walhain	8.5
Merksplas	6.5	Waremmes	8.5
Mortsel	6.5	Andenne	8.6
Oostende	6.5	Frameries	8.6
Oud-Heverlee	6.5	Anderlues	8.8
Oudsbergen	6.5	Ath	8.8
Ranst	6.5	Beaumont	8.8
Rotselaar	6.5	Braine-le-Comte	8.8
Ruiselede	6.5	Chapelle-lez-Herlaimont	8.8

Rumst	6.5	Chièvres	8.8
Schoten	6.5	Courcelles	8.8
Sint-Agatha-Berchem	6.5	Dinant	8.8
Sint-Joost-ten-Node	6.5	Donceel	8.8
Stabroek	6.5	Estaimpuis	8.8
Zoersel	6.5	Faimes	8.8
Edegem	6.6	Farciennes	8.8
Rixensart	6.6	Fexhe-le-Haut-Clocher	8.8
Haacht	6.7	Fontaine-l'Evêque	8.8
Leuven	6.7	Hamoir	8.8
Lummen	6.7	Havelange	8.8
Steenokkerzeel	6.7	Hélécine	8.8
Tervuren	6.7	La Louvière	8.8
Beersel	6.8	Lessines	8.8
Grimbergen	6.8	Leuze-en-Hainaut	8.8
Hoeilaart	6.8	Marchin	8.8
Jalhay	6.8	Mouscron	8.8
Lontzen	6.8	Pecq	8.8
Mechelen	6.8	Quiévrain	8.8
Waregem	6.8	Sivry-Rance	8.8
Wavre	6.8	Tournai	8.8
Wevelgem	6.8	Vielsalm	8.8
Asse	6.9	Visé	8.8
Beerse	6.9	Mesen	9.0

Tabel 15 Rentevoet percentages Belgische gemeentetaks

De provinciebelasting

Ieder bedrijf en of zelfstandige die een vestiging heeft in de provincie vanaf 1 januari van het aanslagjaar is belastingplichtig. Aan de hand van de vestiging en het aantal oppervlakte voor uw beroeps- of bedrijfsdoeleinde bestemt een ander bedrag. Enkel het statuut student ondernemer heeft geen provinciebelasting. Er is een **minimum** aanslag van **€62,00** en stijgt gradueel op basis van uw belastbare oppervlakte. (Vlaanderen.be, 2024)

Die aanvraag moet u indienen via een overheidsloket, bijvoorbeeld e-Box Enterprise, waar de vennootschap zijn kenmerken (beroepsoppervlakte etc.) moet aangeven om een tarief te bereken en te storten op het einde van het aanslagjaar. De exacte belastingen zijn daarom te gevarieerd om dit weer te geven in een tabel en of grafiek, de overheidsinstelling berekent dit zelf. Voor meer informatie verwijs ik u naar: www.limburg.be/provinciebelastingenbedrijven. (Limburg.be, 2024)

Registratiekosten voor elke ondernemingsvorm

Zoals u al weet moet een onderneming geregistreerd en ingeschreven zijn bij een loket om zijn economische of ander organisatie doelen te mogen uitvoeren. Het is belangrijk om die doelen zo breed mogelijk te beschrijven in uw opstartbeschrijving van uw bedrijf. Hierdoor mist u geen opportuniteiten en scheld het u een pak geld dankzij een eenmalige registratie en jaarlijks onderhoud van de inschrijving. Om een ander type verloning of uitkering te laten gelden in de vennootschap, heeft u geen notaris nodig. Dit kan intern opgesteld worden via bijvoorbeeld de algemene jaarlijkse vergadering om bepaalde participatie plannen in te voeren. Vooral handelscontracten zijn intern. Het doel voor de vennootschap kan via een ondernemingsloket aangepast worden, dit is een kost voor het registreren van bijvoorbeeld een nieuwe bestuurder (vennoot). (SBB, 2024)

Belgische inkomsten- en uitbetalingsvormen zijn fiscale voor- en nadelen

Fiscaal en economisch domein
De Belgische inkomstenbelasting

	Inkomensschijf aj. 2024, ink. 2023	Tarief belasting	Inkomensschijf aj. 2025, ink. 2024
Schijf 1	Van 0,01 euro tot 15.200 euro	25 %	Van 0,01 euro tot 15.820 euro
Schijf 2	Van 15.200 euro tot 26.830 euro	40 %	Van 15.820 euro tot 27.920 euro
Schijf 3	Van 26.830 euro tot 46.440 euro	45 %	Van 27.920 euro tot 48.320 euro
Schijf 4	Meer dan 46.440 euro	50 %	Meer dan 48.320 euro

Tabel 16 Tabel progressieve inkomensschijven belasting

De Belgische inkomstenbelasting of personenbelasting, is een progressieve tarievenbelasting. Kortom, als het loon stijgt betaalt u er steeds meer belastingen op. Ieder inkomen trekkende in België betaald zijn belasting volgens de bovenstaande tarieven. Dit is op uiteindelijke totale inkomen van een persoon. Men betaalt 25% belasting op de eerste verdiende €15.200. Vervolgens 40% tot en met €26.830, en zo voort. Iedereen heeft ook recht op een belastingvrije som die bedraagt 10.160 euro (2024). Die som vergoot elk jaar met x-aantal percent op basis van inflatie, de fiscus en andere economische factoren. Een ander fiscaal voordeel op de personenbelasting is op basis van hoeveel personen u ten laste heeft. Dit kunnen kinderen ten laste zijn of familie leden tot eerste graad (bijvoorbeeld de oma, opa, onkel, tante etc.). Verder zijn er nog andere fiscale voordelen op speciaal inkomens zoals een pensioen, of op bepaalde uitgaves zoals pensioensparen of kinderoppas. (Financiën België 2024)

De soorten inkomen en zijn (bevorderlijke) tarieven

Er bestaan verschillende soorten verloningen en inkomens. Inkomsten dankzij (beleggingen)aandelen, dividenden, uitkeringen, loon, winst, groeiend (privé) vermogen, investeringen, donaties, erfenis, premies, bonussen en zo voort. In dit verhaal spreken we vooral over aandelen, dividenden, winstparticipatie, CAO90, warrants, lonen en het totaal inkomen/vermogen van het individu, op basis van het statuut dat hij of zij heeft.

Wetgeving bescherming van de werknemer

In de casus van de hypothese speelt de rol van een statuut mee aan een fiscaal voordelige constructie voor de medewerkers. Als medewerker bent u beschermt onder het arbeidsrecht. Dit verschilt wanneer men in de totaliteit naar een zelfstandig statuut verandert. Daarbij kunt u geen beroep doen op de sociale bijdrage als dat een medewerker kan volgens het arbeidsstatuut. U mag als zelfstandigen zelf bepalen hoeveel uren u werkt en aan welk tarief. Als medewerkersstatuut bent u beschermt om aan een minimumloon uit betaald te worden (op basis van de sector), met de grondwettelijke verplichtingen van het aantal uren dat u gepresteerd heeft. Bij betrekking heeft u bijvoorbeeld recht op een pauze moment van 30 min. na 8u te presteren. Dit is exclusief van enig ander statuut zoals een zelfstandigen in hoofdberoep. Zelfstandigen in bijberoep mogen beroep doen op beiden.

Als vennoot van een vennootschap, bent u statutair gezien een zelfstandigen. U kan ook vennootzijn als zelfstandige in bijberoep. De Rijkdienst van Sociale Zekerheid zal op de winst van de vennootschap betaald moeten worden. Bij een medewerker is dit op het inkomen of loon van het individu. Wat eigenaardig is, is dat de vennootschap zelf verantwoordelijk is dat iedere vennoot zijn RSZ- belastingen betaald, en niet het individu. Indien dit niet gedaan is, zal er uiteindelijk een deurwaarder langsgaan bij de vennootschap en niet naar het individu waar de bijdrage verschuldigd is. Het betalen van een sociale bijdrage betekend niet dat u recht hebt op een evenredig pensioen. Hiervoor moet u aan pensioensparen leveren, ook al betaalt u een sociale bijdrage van de vennootschap.

Voordeel van alle aard

Een voordeel van alle aard is een extraatje dat een werkgever of onderneming aan een werknemer of bedrijfsleider geeft, zoals een bedrijfswagen, ter beschikking gesteld onroerend goed, of een lening tegen een voordelig tarief. Deze voordelen worden beschouwd als een vorm van beroepsinkomen, wat betekent dat de ontvanger belasting moet betalen over de waarde ervan.

Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen voordelen van alle aard en sociale voordelen. Sociale voordelen, zoals collectieve gunsten van geringe waarde, individuele voordelen die niet als echte betaling worden beschouwd, kleine extra's of gelegenheidsgeschenken vanwege niet-beroepsgerelateerde gebeurtenissen, zijn vrijgesteld van belasting voor de ontvanger. Dit betekent dat de ontvanger er geen belasting over hoeft te betalen.

Ditzelfde geldt voor voordelen die expliciet door de wetgever zijn vrijgesteld, zoals maaltijdcheques, sport- en cultuurcheques en eco-cheques. Deze voordelen worden ook niet belast voor de ontvanger, mits ze aan bepaalde voorwaarden voldoen. Dit staat op de tarieven van bedrijfsvoorheffingen. De valkuil is dat het bedrag van de voorheffing te laag is geïmplementeerd indien men zowel zelfstandige in bijberoep is als werknemer.

Inkomens in België, roerend en onroerend inkomen

Fiscaal en ondernemend domein

We hebben in België het **beroepsinkomen**, **roerend** of **onroerend** inkomen. Op basis van de progressieve verloningschalen, betaalt u hier op een belasting.

Roerende inkomens

Roerende inkomsten zijn inkomsten die voortkomen uit verschillende bronnen zoals bankrekeningen, leningen, obligaties, aandelen, beleggingsfondsen of specifieke levensverzekeringen. Deze inkomsten kunnen verschillende vormen aannemen, zoals rente, dividenden, royalty's, lijfrentes, tijdelijke renten en opbrengsten uit auteursrechten, naburige rechten en licenties.

(FOD Financiën, 2024)

Voor de meeste roerende inkomsten, zoals dividenden en rente-inkomsten uit kasbons, gelddeposito's en obligaties, wordt een roerende voorheffing ingehouden door het betalende organisme (uw bank) op het moment van uitbetaling. Deze voorheffing wordt onmiddellijk aan de staat overgemaakt en geldt vaak als de definitieve belasting, waardoor het niet nodig is om deze inkomsten te vermelden in uw belastingaangifte. (FOD Financiën, 2024)

Er zijn echter enkele uitzonderingen waarbij bepaalde roerende inkomsten wel moeten worden aangegeven:

Inkomsten van buitenlandse oorsprong die direct in het buitenland worden ontvangen, met uitzondering van vrijgestelde dividenden.

Rente-inkomsten van gereguleerde spaarrekeningen die de vrijstellingsdrempel overschrijden.

Rente-inkomsten op het niet-vrijgestelde deel van leningen verstrekt aan kleine, beginnende ondernemingen.

Inkomsten uit **auteursrechten**, naburige rechten en licenties.

Andere inkomsten die niet onderworpen zijn aan de roerende voorheffing, zoals inkomsten uit hypothecaire schuldvorderingen op Belgisch onroerend goed, inkomsten uit huur of concessie van roerende goederen, en lijfrentes. (Cultuurloket, 2024)

Bepaalde drempels en vrijstellingsbedragen zijn van toepassing op specifieke inkomsten, zoals de vrijstellingen voor rente- en dividendinkomsten van gereguleerde spaarrekeningen en bepaalde leningen afgesloten via *crowdfunding* platforms.

Voor enkele uitzonderingen is er een lager tarief. Het betreft hier vooral:

Rente op geregementeerde spaarboekjes boven 980 euro (aanslagjaar 2024, inkomsten 2023. Aanslagjaar 2025, inkomsten 2024: 1.020 euro) is 15%;

Inkomsten uit **auteursrechten**: 15% voor de eerste schijf van 70.220 euro bruto-inkomsten (aanslagjaar 2024, inkomsten 2023. Aanslagjaar 2025, inkomsten 2024: 73.070 euro);

Dividenden van aandelen van bepaalde KMO's aan 30%, 20% of 15%.
(FOD Financiën, 2024)

Onroerend inkomen

Onroerende inkomsten omvatten geld dat wordt verdiend uit onroerende goederen zoals woningen, appartementen en gronden. Elke persoon die een onroerend goed bezit, bewoont, pacht, erfpacht of vruchtgebruik heeft, wordt geacht onroerende inkomsten te genereren, zelfs als het gaat om de eigen woning die zij bewonen, wat resulteert in een 'fictief' inkomen. (FOD-financiën, 2024)

In sommige gevallen moeten deze inkomsten worden vermeld in de belastingaangifte, hoewel de eigen woning vaak niet hoeft te worden vermeld. De wijze waarop het onroerend goed wordt gebruikt, bepaalt de berekening van de onroerende inkomsten, gebaseerd op het kadastraal inkomen of de ontvangen huur. Bij het indienen van de belastingaangifte dient het niet-geïndexeerde kadastraal inkomen (K.I.) en/of de brutohuur van elk onroerend goed te worden vermeld. Er gelden ook andere regels en tarieven als u statutair getrouwd bent, samenwonend of tijdens de scheiding der goederen. Wat in dit onderzoek, niet relevant is. (Financiën België, 2024)

Indexeringen van de inkomsten

Elk jaar worden er indexeringen uitgevoerd op de inkomsten. Bij de bijlage van de Federale Overheidsdienst Financiën, zijn er recente ontwikkelingen omtrent fiscaliteit en inkomstenbelastingen. De Algemene Administratie voor Beleidsexpertise- en ondersteuning, Dienst Reglementering, streven ze om duidelijke richtlijnen en commentaren te bieden die relevant zijn voor belastingbetalers en professionals in het veld. Dit geldt op federaal en gewestelijk niveau. Elk **fiscaal voordeel van alle aard kunt** u hierin terugvinden.

In deze bijlage richten we ons specifiek op de automatische indexering van inkomsten, gericht op het jaar 2024 en het aanslagjaar 2025. Deze automatische indexering heeft aanzienlijke impact op belastingbetalers en is van cruciaal belang voor een correcte afhandeling van belastingaangiften.
(FOD Financiën, 2024; Minfin, 2024)

Belastingvoordelen voor startups

Fiscaal juridisch domein

Mkb-winstvrijstelling

De mkb-winstvrijstelling is een fiscale aftrekpost die van toepassing is op de winst van een onderneming. Deze vrijstelling geldt voor alle ondernemers die belastingplichtig zijn voor de inkomstenbelasting, ongeacht het aantal gewerkte uren. Het bedrag van de vrijstelling is een percentage van de behaalde winst uit één of meerdere ondernemingen, waarbij zelfs zzp-administraties in aanmerking komen.

De mkb-winstvrijstelling fungeert als aanvulling op de ondernemersaftrek. Wanneer een ondernemer gebruik maakt van de mkb-winstvrijstelling, wordt eerst de ondernemersaftrek toegepast om de winst te verminderen. Vervolgens kan het resterende bedrag aan winst verminderd worden met de mkb-winstvrijstelling. In 2023 bedraagt de mkb-winstvrijstelling 14% van de behaalde winst.

Elke ondernemer heeft recht op de mkb-winstvrijstelling, zonder dat daarbij voldaan hoeft te worden aan het uren criterium sinds 2010. Het uren criterium vereiste voorheen dat een ondernemer minstens 1.125 uur per jaar aan zijn of haar bedrijf besteedde.

Bij de berekening van de mkb-winstvrijstelling wordt eerst de winst na aftrek van alle kosten vastgesteld. Vervolgens wordt de ondernemersaftrek afgetrokken, gevolgd door de toepassing van de 14% mkb-winstvrijstelling op het resterende bedrag, waardoor de fiscale winst wordt bepaald. Deze berekening wordt doorgaans automatisch uitgevoerd bij de belastingaangifte.

(Acerta, 2024; Wefact, 2022)

De zelfstandigenaftrek

De zelfstandigenaftrek is een fiscale aftrekpost die zelfstandige ondernemers in staat stelt een vast bedrag van hun winst af te trekken, waardoor ze minder belasting betalen. Het is vooral relevant voor freelancers. Om hiervoor in aanmerking te komen, moet u aan bepaalde voorwaarden voldoen, waaronder het ondernemerschap voor de inkomstenbelasting en het uren criterium. De hoogte van de zelfstandigenaftrek wordt jaarlijks vastgesteld door de Belastingdienst en bedraagt in 2024 **€3.750**. (Financien België, 2024)

Dit bedrag mag niet hoger zijn dan u winst vóór aftrek van ondernemersaftrek, tenzij u recht hebt op de startersaftrek. Als u op 1 januari de wettelijke pensioenleeftijd (65 jaar) hebt bereikt, mag u 50% van het bedrag voor de zelfstandigenaftrek aftrekken.

(FOD Financiën, 2024)

De vrijstelling van dividenden

Fiscaal domein

Coöperatieve vennootschap en personenbelasting

Coöperatieve ondernemingen kunnen genieten van een vrijstelling van hun personenbelasting. Echter, het vennootschapsstatuut impliceert ook een verantwoordelijkheid voor de sociale zekerheid op het inkomen dat vennootschapsleden uit de onderneming halen. Deze RSZ-bijdragen dienen te worden betaald door de vennootschap, anders riskeert men juridische consequenties, zoals de tussenkomst van een deurwaarder. (Acerta, 2024)

Voor zelfstandigen in hoofdberoep bedraagt de minimale sociale bijdrage €890,55 tot een inkomen van €16.640. Zelfstandigen in bijberoep betalen €89,50, maar als er geen inkomen is, zijn er geen bijdragen verschuldigd. Het is echter belangrijk op te merken dat zelfstandigen in bijberoep, zelfs als ze geen extra inkomen hebben, nog steeds sociale bijdragen betalen. Dit kan leiden tot een onbedoeld gevolg, waarbij zij niet in aanmerking komen voor pensioensparen, ondanks het betalen van sociale bijdragen. Dit aspect verdient dus de nodige aandacht om onvoorziene financiële consequenties te vermijden. (Financiën België, 2024)

Aandelen in een vennootschap, type A B en C

A- en B-aandelen in een coöperatieve vennootschap (cv) zijn typisch voorbeelden van aandelen met verschillende waarden en bijbehorende rechten. Vaak zijn de A-aandelen in handen van de oprichters, terwijl de B-aandelen door andere vennoten worden gehouden. Deze verschillende soorten aandelen kunnen diverse rechten en privileges met zich meebrengen, afhankelijk van de statuten van de coöperatie.

Een van de belangrijkste aspecten waarin aandelen kunnen verschillen, is het stemrecht. In de standaardinstelling geeft elk aandeel recht op één stem. Echter, coöperaties kunnen ervoor kiezen om het aantal stemmen per aandeel te beperken, zolang deze beperking geldt voor alle vennoten met hetzelfde soort aandelen.

Het is niet ongebruikelijk dat oprichters van een coöperatie, door middel van verschillende aandelenklassen, het roer in handen willen houden. Zo kunnen ze bepalingen opnemen in de statuten die de besluitvorming beïnvloeden, zoals het wijzigen van de statuten of het benoemen van bestuurders. Deze privileges worden dan vaak toegekend aan de A-aandelen, terwijl de B-aandelen minder zeggenschap hebben.

Aan de andere kant kunnen er ook scenario's zijn waarbij de oprichters juist de zeggenschap willen delen met nieuwe vennoten. In dergelijke gevallen kunnen statuten worden opgesteld die een evenredige vertegenwoordiging in de besluitvorming waarborgen tussen A- en B-aandeelhouders. Het creëren van verschillende **aandelencategorieën** vereist maatwerk en is afhankelijk van de specifieke behoeften en doelstellingen van de coöperatie. (Febecoop, 2024)

Dividenduitkering VVPR bis dividenden 2022

De VVPR-bis regeling biedt natuurlijke personen de mogelijkheid om dividenden uit te keren tegen een gunsttarief van 20% of 15%. Voorheen gold een roerende voorheffing van 30%, maar onder bepaalde voorwaarden kan men dus genieten van een lager tarief. Het tarief van 15% is van toepassing bij winstverdeling vanaf het derde boekjaar na de geldinbreng, oftewel vanaf het vierde boekjaar.
(SBB, 2024)

Vanaf 1 januari 2022 zijn er enkele wijzigingen in de voorwaarden voor het genieten van deze regeling. Vennootschappen die hun niet-volstort gedeelte van het kapitaal tussen 1 mei 2019 en 15 december 2021 hebben verminderd, hebben geen recht meer op VVPR-bis, tenzij ze het kapitaal vóór 31 december 2022 weer verhogen tot minstens het initiële niveau. De VVPR-bis regeling kent specifieke voorwaarden voor het verkrijgen van gunsttarieven:

Ten eerste, om het tarief van 15% te verkrijgen, moet de winstverdeling plaatsvinden vanaf het derde boekjaar na de geldinbreng, dus vanaf het vierde boekjaar. Daarnaast, vennootschappen die tussen 1 mei 2019 en 15 december 2021 hun niet-volstort kapitaal hebben verminderd, hebben geen recht meer op VVPR-bis, tenzij ze het kapitaal vóór 31 december 2022 weer verhogen tot minstens het initiële niveau. Verder, aandelen met een voorkeursrecht met betrekking tot winstverdeling zijn niet langer uitgesloten van de VVPR-bis regeling. Tenslotte, de inbreng in geld mag niet meer voortkomen uit een liquidatiereserve belast aan 5% roerende voorheffing uit een verbonden vennootschap.
(SBB, 2024)

Ook zijn aandelen met een voorkeursrecht met betrekking tot winstverdeling niet langer uitgesloten van de VVPR-bis regeling. Bovendien mag de inbreng in geld niet meer voortkomen uit een liquidatiereserve belast aan 5% roerende voorheffing uit een verbonden vennootschap. Deze nieuwe voorwaarden gelden voor dividenden toegekend vanaf 1 januari 2022. (SBB, 2024)

Aandelenparticipatie

Hoe bepaalt men de waarde van een aandeel. Dit kan het bedrijf zelf bepalen. Meestal is dit opgesteld op basis van het kapitaal, een flexibel of vast aantal aandelen, een vast tarief of inkoopprijs bij de aandeelovereenkomst zoals voorbeeld bij een coöperatieve vennootschap.

De vennootschap creëert afspraken om aandelen te kunnen kopen en verkopen om aan gedeeld eigenaarschap of investeringen te doen. Op basis van de winst van het bedrijf, verdient de aandeelhouder een percentage van de winst, dankzij zijn gekocht aandelen percentage. Hoe meer aandeel een individu bezit, hoe groter de winstuitkering van het aandeel oplevert. Bij het participatief ondernemen werkt men voor een intredingsvergemakkelijking van het bedrijf voor zijn medewerker door een voordelig tarief aan te bieden dan op de markt. Op de **winstmarge** van een aandeel staat **geen belasting**. Enkel op de voorheffing van de **dividenduitkering** op het inkomen van de persoon. Dit bedraagt onder normale omstandigheden **30%**. Voor die reden, is het fiscaal voordeliger om via aandelen en dividenden te worden uitgekeerd.
(G. Janssens, Iedereen Eigenaar 2024)

Om dit proces te vergemakkelijken in situaties wanneer er een groeiende interesse is van aandelenparticipatie, kan de vennootschap verschillende strategieën toepassen om aandelen beschikbaar te houden. Namelijk het aanmaken en vernietigen van aandelen. (G. Janssens, Iedereen Eigenaar 2024)

Het bedrijf kan aandelen overkopen van bestaande aandeelhouders. Het kan ook meer aandelen creëren en het kan een schaarste van aandelen creëren.

Stel u voor dat bedrijf XYZ, een fictief bedrijf, besluit om nieuwe aandelen uit te geven om kapitaal op te halen voor een uitbreidingsproject. Ze creëren bijvoorbeeld 1000 nieuwe aandelen met een nominale waarde van €10 per aandeel. Dit betekent dat ze in totaal €10.000 aan nieuw kapitaal ophalen door de nieuwe aandelen te verkopen aan investeerders.

Nu, laten we aannemen dat XYZ ook merkt dat er te veel aandelen in omloop zijn, wat de waarde van elk aandeel kan verwateren. Ze besluiten om 500 van hun bestaande aandelen terug te kopen van de markt voor €15 per aandeel, wat neerkomt op een totale uitgave van €7.500. Deze aandelen worden vervolgens vernietigd, waardoor het totale aantal uitstaande aandelen van XYZ wordt verminderd.

In een ander scenario kan XYZ besluiten om aandelen van een groot aandeelhouder over te kopen. Laten we zeggen dat ze 200 aandelen van een individuele aandeelhouder kopen voor €20 per aandeel, wat neerkomt op een totale uitgave van €4.000. Door deze aankoop vergroot XYZ haar controle over het bedrijf en kan het de eigendomsstructuur aanpassen.

Tenslotte kan XYZ ook besluiten om het totale aantal beschikbare aandelen te verminderen van 10.000 naar 5.000. Dit kan worden bereikt door 5000 van hun bestaande aandelen terug te kopen van de markt en deze vervolgens te vernietigen. Met minder aandelen beschikbaar, kan de waarde van elk overgebleven aandeel stijgen.

Door het aanmaken en vernietigen van aandelen kan bedrijf XYZ dus haar kapitaalstructuur en eigendomsverhoudingen beheren op een manier die past bij haar zakelijke doelen en de behoeften van haar stakeholders. Op boekhoudkundig vlak gebeurt er vrij weinig. (Acerta, 2024)

Om de waarden van een aandeel te manipuleren in het voordeel van XYZ en een voordelige dividenduitkering te creëren, kunnen we verschillende strategieën toepassen. Ten eerste kunnen we de **nominale waarde** van de aandelen aanpassen. Aangezien de aandeelwaarde aan het begin van de vennootschap slechts bijvoorbeeld €0.01 is en het kapitaal los staat van de aandelen, kunnen we ervoor kiezen om de nominale waarde van de aandelen later te verhogen. Door de nominale waarde te verhogen, stijgt ook de waarde van de aandelen zelf. Deze stijging van de aandelenwaarde is niet belastbaar, wat betekent dat we **alleen dividendbelasting betalen** wanneer we dividend uitkeren aan de aandeelhouders.

We kunnen dit proces ook terug normaliseren eens dat het kapitaal en dividend is uitgekeerd en er een nieuwe winst gecreëerd wordt op basis van vaste dienstcontracten tussen een al dan niet moeder- en dochtervennootschap.

Een andere strategie is om de aandeelwaarde te laten stijgen door het aantal aandelen te vermenigvuldigen met het basisloon van de medewerkers. Door dit te doen, verhogen we de waarde van de aandelen, wat gunstig kan zijn voor zowel de medewerkers als de vennootschap zelf. Medewerkers kunnen toekomstige zekerheid en eigenaarschap ervaren door aandelen van XYZ te bezitten, terwijl de vennootschap profiteert van de groei van de aandelenwaarde en de betrokkenheid van de medewerkers bij het succes van het bedrijf. Door deze strategieën toe te passen, kunnen we de waarden van de aandelen van XYZ manipuleren in ons voordeel, waardoor we een voordelige dividenduitkering kunnen creëren voor zowel de vennootschap als haar aandeelhouders als medewerkers.

Het belonen van eigenaarschapsmentaliteit op fiscaal niveau: de bonussen, uitkeringen en fiscale voordelen

Financieel domein

De toekenningsplanen tot invoering van **niet**-recurrente resultaat gebonden voordelen, beter bekend als de CAO (collectieve arbeidsovereenkomsten). Geldende voor alle medewerkers binnen het bedrijf. Het is een akkoord dat gesloten wordt tussen één of meer werknemersorganisaties en één of meer werkgeversorganisaties of één of meer werkgevers. In dit akkoord worden individuele en collectieve betrekkingen tussen werkgevers en werknemers in ondernemingen of in een bedrijfstak vastgesteld en worden de rechten en verplichtingen van de contracterende partijen geregeld. Het is een loonbonus op basis van de geleverde niet-recurrente doelen. Een extralegaal voordeel. (FOD Financiën, 2024; SBB, 2024)

Het systeem voor niet-recurrente resultaat gebonden voordelen, zoals vastgesteld in cao nr. 90, biedt werkgevers de mogelijkheid om werknemers een bonus toe te kennen op voorwaarde dat collectief vastgestelde doelstellingen worden behaald. Deze bonus geniet op fiscaal en sociaal vlak van voordelige regelingen, waardoor het aantrekkelijk wordt voor zowel werkgevers als werknemers. (FOD Financiën, 2024)

Het bonusplan omvat het bepalen van collectieve doelstellingen die binnen een specifieke periode moeten worden bereikt door alle werknemers samen of door een specifieke categorie werknemers. Het benadrukt dus het collectieve aspect van de beloning, waar individuele beloningen worden uitgesloten. De vastgestelde doelstellingen moeten helder, meetbaar en transparant zijn, en mogen niet bij voorbaat zeker zijn op het moment van invoering van het bonusplan. Voorbeelden van dergelijke doelstellingen zijn onder meer financiële, management-, organisatorische en milieu gerelateerde doelen. (FOD Financiën, 2024)

De invoering van een dergelijke bonus vereist een specifieke procedure, zoals het opstellen van een **collectieve arbeidsovereenkomst** of toetredingsakte. Indien er een vakbondsafvaardiging aanwezig is, moet de bonus via een collectieve arbeidsovereenkomst worden ingevoerd. Dit is daarnaast nog complexer wanneer we werken met een vennootschap overkoepeling (zoals een moeder- en dochtervennootschap), aangezien gezag en overeenkomsten samenvloeien. (FOD Financiën, 2024)

Indien niet, kan de bonus via een toetredingsakte worden geïmplementeerd. Deze

documenten moeten voldoen aan vooraf bepaalde standaardmodellen en worden vervolgens neergelegd bij de FOD Werkgelegenheid. In essentie biedt cao een gestructureerd kader voor het toekennen van bonussen op basis van collectief overeengekomen doelstellingen, waarbij strikte regels en procedures worden gevolgd om de rechtmatigheid en transparantie van het proces te waarborgen. (FOD Financiën, 2024)

Een CAO kan op een project of evenement toegepast worden. Enkel op de verschillende voorwaardes zoals dat dit niet recurrent is.

Winst participatie en winstpremie

Winstdeelname of participatie en winstpremies zijn ook een extralegale voordelen. Het is mogelijk om een winstpremie uit te keren in ruil van aandelen. Op de winstdeelname is er een limiet op het bedrag van de uitkering. In totaal is dit maximaal 30% van de totale brutoloonmassa dat in de vorm van een premie mag uitgekeerd zijn. Dit is niet recurrent en is vrijblijvend voor de werkgever om dit het volgende boekjaar uit te keren. (Liantis, 2024)

Als fiscaal voordeel voor de werknemer, er moet hierbij geen werkgeversbijdrage op betaald worden, enkel een rsz van 13,07%. De medewerker betaald 7% resterende belastingen. De werkgever betaald de vennootschapsbelasting en de winstpremie is gezien als een verworpen uitgaven. Het is **vrij** van de **inkomstenbelasting** en staat los van de reeds contractueel verbonden loonnorm. De winstpremie kan zowel identiek zijn of op basis van behaalde afgesproken categorieën. Ideaal voor een **flexibel** plan van aanpak om het **eigenaarschap** te **belonen**. (SBB, 2024; Liantis, 2024)

Andere legale voordelen

Een aantal andere legale voordelen zijn maaltijdcheques, ecocheques, voordeliger **pensioensparen**, voordelig gebruik van hospitalisatieverzekeringen, mobiliteitsbudget, bedrijfswarrant uitkering voor medewerkers, een cafetaria plan, etc.(Liantis, 2024)

Andere fiscale voordelen eventsector

Conceptontwikkeling binnen de kunstsector kan een complexe en ingewikkelde aangelegenheid zijn, met name als het gaat om de fiscale aspecten ervan. Voor kunstenaars en creatieve professionals kan het echter fiscaal interessant zijn, aangezien ze mogelijk kunnen profiteren van een belastingvoordeel tot 15% op basis van auteursrechten. (Cultuurloket, 2024)

Deze fiscale voordelen zijn met name relevant voor beeldende kunstenaars en anderen werkzaam in de kunstsector. Het proces van conceptontwikkeling, hoewel cruciaal voor het creatieve werk, bevindt zich vaak in een 'grijze zone' als het gaat om belastingwetgeving. Hierdoor kan het lastig zijn om te bepalen welke kosten wel en niet in aanmerking komen voor deze belastingvoordelen. (Acerta, 2024)

Het fiscale voordeel wordt vaak berekend op basis van de omzet die wordt gegenereerd uit de verkoop of exploitatie van het uiteindelijke kunstwerk of project. Dit kan echter leiden tot uitdagingen bij het vaststellen van een duidelijke scheiding tussen kosten die direct gerelateerd zijn aan conceptontwikkeling en die welke betrekking hebben op andere aspecten van het creatieve proces. (Cultuurloket, 2024)

Ondanks deze complexiteit kan het nauwgezet documenteren en rapporteren van de kosten die verband houden met conceptontwikkeling de kunstenaar in staat stellen om te profiteren van belastingvoordelen en een beter inzicht te krijgen in de financiële aspecten van hun werk. Het raadplegen van een fiscaal adviseur met ervaring in de kunstsector kan

hierbij van onschatbare waarde zijn om ervoor te zorgen dat kunstenaars alle beschikbare voordelen benutten en tegelijkertijd voldoen aan de geldende belastingwetten en -voorschriften.

De auteursrechtwet beschermt creatieve werken, inclusief ideeën, zodra ze in een tastbare vorm zijn vastgelegd. Voor bescherming moet het idee origineel en creatief zijn. Het proces van conceptontwikkeling moet zorgvuldig worden gedocumenteerd, inclusief schetsen, ontwerpen of geschreven concepten. Auteursrecht geeft de maker het exclusieve recht om het werk te reproduceren, te verspreiden en afgeleide werken te maken. Registratie is niet altijd vereist, maar biedt extra bescherming tegen inbreuk. (Eleen Daneels Fabuleus, 2024 en Cultuurloket 2024)

De uitwerking van het concept

Om het eigenaarschap te belonen via fiscale voordelen, stelt het evenementenbureau twee vennootschappen op, met de nodige kosten en administratieve stappen. Enerzijds een bvba en anderzijds een coöperatieve onderneming. De oorspronkelijke werkgever, het evenementenbureau, heeft een dochtervennootschap, namelijk de bvba. De coöperatieve vennootschap wordt beschouwd als een externe entiteit zonder belangenverstrengeling van aandelen of eigendom. Het evenementenbureau verwacht diensten van de bvba, en de bvba verwacht op haar beurt diensten van de coöperatieve onderneming. De coöperatieve vennootschap kan ook diensten verlenen aan het evenementenbureau om zo meerdere klanten te bedienen.

Bij de bvba is een minimumloon gegarandeerd voor alle partijen, waardoor elk individu kan genieten van een werknemersstatuut, rekening houdend met juridische en fiscale voorwaarden zoals het aantal minimumuren. Daarnaast werken de oorspronkelijke werknemers bij de coöperatieve vennootschap als zelfstandige vennoten in bijberoep. In combinatie met diverse projecten en opdrachtgevers bieden ze hun diensten aan. Kortom, het oorspronkelijke loon, dat normaal rechtstreeks aan de werknemers werd uitgekeerd, is nu opgesplitst in een minimumloon en een resterend loon. Dit resterende loon wordt niet als salaris uitgekeerd, maar getransformeerd naar een rechtstreekse aandelenaankoop onder gunstige voorwaarden bij de coöperatieve vennootschap.

Deze constructie is juridisch vastgelegd in de aandelenovereenkomst, evenals de aandelenuitkeringsvoorwaarden, transactievoorwaarden en andere arbeidsovereenkomsten. Op basis van deze voorwaarden wordt uiteindelijk een aandelenopwaardering gerealiseerd van het originele doorstromende kapitaal (dat ontstaat door de dienstverlening van de coöperatieve vennootschap). Onder de oorspronkelijke regeling zou dit bedrag rechtstreeks als loon van de werkgever naar de werknemer gaan. Nu wordt het gebruikt om aandelen te kopen in de coöperatieve vennootschap (met een zeer toegankelijk inkoopbedrag). We zorgen ervoor dat er waardecreatie plaatsvindt op die aandelen dankzij onze diensten (omzet), om vervolgens een aandelendividenduitkering (aandelenverkoop) te realiseren voor het individu. Dit heeft een inkomensvoorheffing van slechts 30%, 20% of 15%, afhankelijk van de situatie en de leeftijd van de onderneming. Dit, in combinatie met een bijhorende winstpremie of andere voordelen, biedt een fiscaal voordeel voor de medewerkers. Wetende dat werknemers in België ongeveer 50% belasting betalen op hun loon, en dat de sociale bijdragen, inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting verdeeld zijn over verschillende vormen en tarieven, maakt dit een aanzienlijk verschil. Iemand kan meer verdienen (dankzij aandeel winst renten) op basis van zijn huidige verkochte of behouden aandelenpercentage.

Om een onderscheid te maken tussen individuen, beschikken wij over twee soorten matrices: de eigenaarschapsmatrix en de kwaliteitenmatrix. De eigenaarschapsmatrix is gebaseerd op participatief ondernemen, waarden en bedrijfscultuur, openboekmanagement en andere relevante criteria. De kwaliteitenmatrix omvat het effectieve budget of winstbedrag, de gepresteerde individuele uren, de kwaliteit van het geleverde werk, de competenties van de werknemer en meer. Het zijn zorgvuldig bedachte punten waarvoor de leidinggevende en werknemer verantwoordelijk zijn en die flexibel zijn voor praktische

toepassing. Indien u meer specificaties nodig heeft, kunt u de onderzoeksrubrieken herbekijken.

De psychologische randvoorwaarden en valkuilen

Het concept moet praktisch duidelijk zijn voor alle werknemers, ook voor hen die over totaal geen voorkennis beschikken. Het vermijden van wantrouwen en opwaarderen van de bedrijfswaarden een prioriteit moeten zijn bij de leidinggevendenden. Als ook over een inspirerende neutraliteit beschikken tijdens periodieke evaluatie momenten zodat er een 'wij' situatie is bij de werknemer en werkgever.

De afwezigheid van eigenaarschap en interesse of nood van de voordelen die de constructie kan aanbieden is reëel. De psychologische gedrevenheid bij medewerkers, niet sterk aanwezig is bij de onderneming door diverse redenen. Waardoor de kracht van dit model verwaterd is. Er daarom een minimum score van de eigenaarschapsmatrix of randvoorwaarde(n) moet zijn bij de beoordelingsfase.

De juridische en praktische randvoorwaarden en valkuilen

De onderscheiding van een zelfstandige in bijberoep en een schijnzelfstandige groot genoeg is. De uren dat een medewerker verplicht is om te werken voor het statuut. Het bijhouden van elk aandeel en een zuivere toepassing van de matrixopstellingen en zijn uiteindelijke scores. Er een duidelijk beeld is over zijn eigen tijdelijk ingekochte aandelenpercentage op basis van het originele loon, het minimumloon op basis van de sector en zijn dividenduitkering. Dit praktisch ook gestructureerd opgesteld is en de administratieve troef ondersteund is door vaste aandelenafspraken.

Er een hoge bedrijfsvoorheffing is ingerekend bij alle vennootschappen en zijn uitkeringen, zodat men op het einde van het boekjaar geen zorgen heeft. Dit juridisch ook geen probleem moet vormen wanneer een vennoot zijn voorheffing op tijd betaald en budgettair verantwoord.

Het minimumloon genoeg is voor een overleving van het individu moest de vennootschap uitzonderlijk in de problemen zitten. Waarbij de valkuilen van de sector ondersteund kan worden door externe (administratieve en financiële) partners zoals BNP Factoring - voor een gezonde cashflow te behouden.

Het voordeel van medewerkers aandelenparticipatie mogelijk is dankzij een daadwerkelijke winst van de onderneming en praktische speculatie van aandelen vermeden is. Indien speculatie toch voorvalt (minstens 12 keer per jaar), hierbij de nodige aandelen-effectenrekening is opgesteld voor de werknemer om fiscaal en juridisch in orde te zijn.

Men de cv en bv kan opstellen volgens de meest voordelige locatie in België op basis van de gemeente en provinciale belastingen.

Er gebruik kan gemaakt worden van btw verlaagde prijzen tussen de vennootschappen. Men kan proberen auteursrechten bij conceptontwikkeling te ontwikkelen en meer revenu te genereren bij publieksevenementen voor vaste of nieuwe partners.

De leidinggevende moet inzien dat participatief ondernemen, een volwaardige toekomst bouwt voor elk individu.

Conclusie en resultaat van het onderzoek

Het is effectief mogelijk om een financieel voordeliger systeem op te stellen voor de werknemers met een eigenaarschapsmentaliteit. Het participatief ondernemen vormt een kader rond een win-win situatie, voor zowel het bedrijf als de werknemer. Er dankzij openboekmanagement, eigenaarschapsmanagement of beleid er een mogelijkheid ontstaat om zelfontplooiing te vervullen dat evenredig staat met de waarden en normen van het bedrijf.

Het essentieel is dat een bedrijf duidelijk communiceert in zijn cultuur en waarden. Vanaf de rekrutering tot het einde van het parcours, werknemers in verbinding moeten kunnen staan met het bedrijf. Het beleid voorziet de mogelijke hefboomen om werknemers invloed te kunnen uitoefenen op een concreet plan van aanpak of op de opgelegde doelen (kpi's).

De conjunctuur van de evenementensector geen evident gegeven is om participatief ondernemen te kunnen toepassen, wegens de flexibiliteit en beïnvloeding van de externe krachten. De leidinggevende kan tot een maximum aan invloed invullen bij het individu en de context. Voor die reden is de cultuur en waarden ook zo belangrijk aangezien dit 100% beïnvloedbaar is.

Het participatief ondernemen een connectie met het bedrijf en zijn freelancers (zelfstandigen) kan opleveren, in een collectieve meerwaarde in plaats van individuele doelen. Het resultaat nog meer financiële meerwaarde opbracht als de Belgische fiscaliteit eenvoudiger is opgesteld, aangezien de meeste voordelen in voordeel spelen voor startende of gesofistikeerde ondernemingen. Hierdoor vallen sommige kmo's in een grijze zone van fiscale voordelen en nadelen. Waarbij de primaire doelen van een evenementenbureau klaarblijkend werken op winstmaximalisatie, en niet op een bedrijfswaardenconstructie. Dit uiteindelijk de toekomstzekerheid in gevaar kan brengen.

Het aandeelhouderschap de ultieme motivator en beloning is voor ambitieuze medewerkers. Er zijn verschillende opties om dit toe te passen, wat de flexibiliteit van de sector praktisch haalbaar maakt. De praktische uitvoering en test hiervan de volgende stap is in het onderzoek.

Literatuurlijst

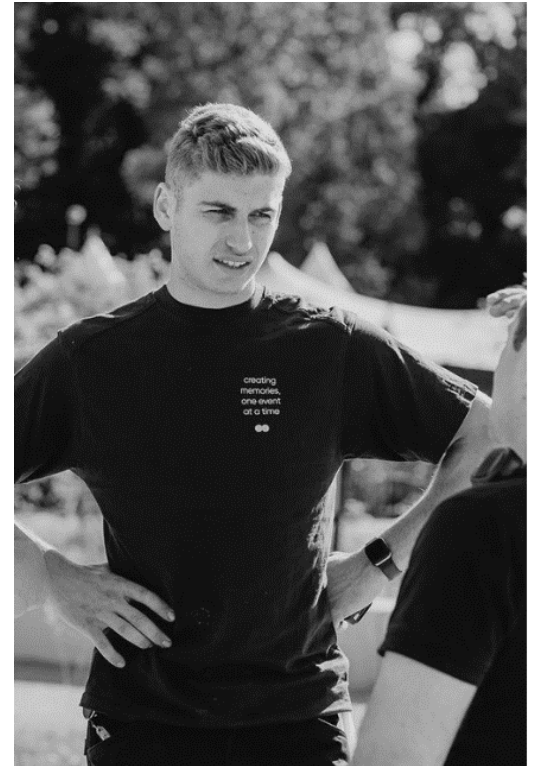
Bijlagen

Kwalitatief onderzoek interview freelancer

Het abstract van het kwalitatief onderzoek

Liam Swinnen is al 5 jaar freelancer binnen de evenementsector. Hij is al sinds zijn studenten job (en 3 jaar statuut student-zelfstandige) actief als freelancer, en daarnaast ook mede-eigenaar van 4TH. Als korte carrière schets is hij actief als technische event en project freelancer bij Cocomo, 4TH, SSL rent, en op langtermijn heeft hij bij Omega gewerkt (een constructiebedrijf). Regio van operationele diensten zijn hoofdzakelijk in het centrum Limburg, Brussel en uitzonderlijk Gent. Antwerpen is vermeden wegens de rampzalige logistiek en transportroutes/opties in deze regio.

De heer Swinnen meldt zijn inzicht over het participatief ondernemen, een input over het verdienmodel van een evenementenbureau Cocomo, als freelancer en als klant over evenementiele projecten. Een korte briefing over zijn carrière en methodiek met een mix van ondersteunde CASES over waarom bepaalde sociaaleconomische, juridische en fiscale keuzes zijn gemaakt binnen de sector.



Waarom heeft u gekozen om te werken voor de evenementensector?

“De sector kiest u, heel weinig mensen kiezen actief voor de evenementen sector. Waar iedereen in rolt dankzij de toegankelijkheid als studenten job en natuurlijk je eigen interesseveld.

De sector heeft zijn eigen platform of draagvlak voor klanten. Dit biedt daadwerkelijk veel intense veranderingen of gedragingen impact en kan mindsets inzetten/verzetten van doel. Als je kijkt naar de afgelopen 25 jaar is het een van de grootste groeiende economie. 25 jaar geleden waren er veel minder jobs en er zijn veel mogelijkheden voor jonge ondernemer. Die kiezen elk hun eigen groeipad. Afhankelijk af van de openingen qua opportuniteiten die jezelf ziet.

In de business verloopt alles vanuit een flexibele visie. Daarnaast beweegt de wereld continu, als gevolg veranderd de evenementenwereld mee. Dit geldt voor de economie (crisissen, welvaart, oorlog, gezondheid en technologie... alle impactvolle trends. Wat onze wereld extreem dynamisch maakt. “

CASE 4TH: De vereisten van een bedrijf (actief in de evenementensector).

De heer Swinnen is mede-eigenaar van 4TH. 4TH specialiseert zich in alles qua netwerken (Wifi, Nodes etc.) op evenementen. 10 jaar geleden, was de grootste deel vraag van de klanten er om enkel publieke netwerken en Wifi's, aan te leggen. Nu is de bedrijfsfocus vooral dat er heel krachtige netwerken, voor regies/productie, uitmuntend zijn en dit aan te bieden. Anticipeer op de vraag. Dit is een heel frequent voorbeeld voor elke dienst voor de betrokken partners.

Beschrijf kort hoe u tot op dit moment (qua carrière en ervaringen/ netwerk) u tot op het heden freelancer bent geworden, werkende voor al de partijen.

Waarom heeft u gekozen voor het statuut freelancer?

“ Op het moment dat ik bij Cocomo (evenementenbureau) ben begonnen, studeerde ik nog en deed ik vakantiewerk. Aangezien ik snel te veel uren draaide als student, startte ik een lichte versie van ‘freelance’. Hierdoor heb ik meer liquide middelen ingezet/ aangekocht over de 3 jaar. Vaste kosten en ander dingen zijn hier ook inbegrepen. Ik heb genoeg werkzekerheid qua cliënteel. Je kan natuurlijk ook meer roekeloos starten. Als u niet zoveel ambitie hebt, raad ik aan het pad wat gecreëerd is door het bedrijf, gewoon te volgen.

Dit is de hoofdreden om in dienst te blijven bij het bedrijf.

Wanneer je meer drive, motivatie en ambitie hebt. Geef je dit best zo snel mogelijk aan bij het bedrijf. Zodat uzelf kunt kiezen voor de projecten en onafhankelijk bent van de samenloop van omstandigheden. Bijvoorbeeld bij Covid, toen was er geen budget meer voor loon en een extreem moeilijke periode voor de sector en het bedrijf Cocomo.

Tijdens en na de Corona periode, werkte ik als freelancer met een dagprijs. Aangezien het budget toen, zodanig scherp was. Hierdoor kon ik net rondkomen. Er was geen ruimte om iets als opbouwend middel te ontvangen voor al mijn input. Als profijt werkte ik op een laagdrempelige kost, om tijdelijk meer input te geven voor de zaak. Dit deed ik als toekomstige belofte/afpraak, zodat beiden partijen, samen meer te kunnen genieten van het succes van toekomstige kansen en projecten.

Wat is uw verdienmodel als freelancer en wat zijn de investeringen hiervoor?

“ Wel, de cashflow volgt uw kostenkant. De sector is zeer seizoen gebonden. Er zijn zeer extreem drukke periodes (oktober-november) als ook zeer rustige periodes (maart-april). Wanneer er meer geld is op de drukke periodes, is er meer geld dat men in het personeel (kan) steekt (steken). Daarom is het freelance een zeer interessante intake aangezien je kan ingeschakeld worden voor één dag, halve dag of per uur. Als er weinig projecten zijn, kan je dus een freelancer inhuren. Wat een groot verschil (kan) maakt (maken) qua loonkosten voor het bedrijf. ”

Doet u uw eigen boekhouding? Ja of neen en de reden?

Neen, ik werk met een boekhoudkantoor. Mijn mening is dat iedereen zijn oorspronkelijke rol moet behouden. Houd de focus op de eigen projecten, het levert uiteindelijk altijd meer op. Dit beperkt daarnaast, uit ervaring gesproken, de mogelijke administratieve fouten.

Zelf heb ik alle contracten bij Cocomo meegedaan met het master budgettering, en de uitrol van hoe het evenement er uit zal zien. Met andere woorden, vorm te geven. Met als uitzondering het FTI-festival. Toen deed de klant zelf al de budgettering met al de opties mogelijkheden.

Werkt u met een loonuitkeringssysteem, zo ja? Meer uitleg hoe dat specifiek werkt, uren tarieven? Voor elke klant uniek of algemeen hetzelfde? Hoe heeft u dit berekend?

Het is uniek voor elke klant, iedereen heeft andere prijsafspraken met mij. In andere sectoren werken freelancers op een andere manier andere. Op kort termijn haalt u daar bijvoorbeeld meer financieel voordeel uit dan bij de eventsector. Bij de eventsectoren zijn er bijvoorbeeld, meer groeiopties dan andere sectoren zonder het financieel voordeel. Men kan dus een herberekening doen. Er moet 'appelen met appelen vergelijken', voor een duurzaam en de goede samenwerking, vooral qua budgettering en betaling/ forfait van de freelancer.

Dit houdt in dat er op een systeem van een dag/ halve dag fee gewerkt is. Overuren worden dan berekent per uur dat erbij gerekend wordt.

Wat denkt u dat participatief ondernemen betekent, voor u persoonlijk, en is dit iets praktisch haalbaar bij u als freelancer?

Als ik start met een project, bekijk ik allereerst op welke manier ik het aanpak, in de gehele lijn. Van A tot Z. Belangrijk om te weten is dat dit niet geldt op de financiële of fiscale gedeeltelijn. Als freelancer bekijk ik het in een bepaald oogpunt. U, als klant, ziet ik als een potentiële vaste partner op lang termijn om meer projecten te realiseren. De visie is bijvoorbeeld niet haalbaar bij de hiërarchie-orde van leveranciers en evenementenbureau. Een leverancier dient enkel om bepaalde noden in te vullen voor een specifiek deel van het project, ect. De vraag is te klein om als leverancier zich te speciëren met enkel één vast bedrijf/ organisator voor evenement. Maakt niet uit welke service of product het is. Als leverancier zou men zich moeten diversifiëren qua partners om niet 'al de eieren in één mand te leggen' of 'op een paard te gokken'.

Ik zie elk project en taak, verder dan enkel die specifieke job. Dit vind ik participatief ondernemen. Niet enkel op 1-jarige basis de samenwerking bekijken maar ook de sector goed aanvoelen en profijt voor beiden hebben. Bij goede projecten en succesverhalen, weet u wat er specifiek zo perfect aan elkaars samenwerking is.

Zoals eerder besproken, op een moment moet er een afspraak/ gesprek zijn over de toekomstige samenwerkingen. Hoe er concreet, voor beiden partijen, er een succesverhaal van kunnen maken.

Dat is op dit moment, vaak een belangrijke factor die ontbreekt. De klant heeft namelijk een bepaald doel voor ogen waar er een budget overeen staat, om een uniek doel/motivatie/behoefte te realiseren. Die partij (de klant) huurt zelf externe leveranciers in, of een evenementen bureau om dit succes te kunnen realiseren binnen een tijdsgebonden gegeven. Aangezien dit niet aansluit bij het participatief ondernemen, kunnen we concluderen dat er enkel gekeken wordt naar de grootste partij. De investeerder van het project. Mijn visie is om voor beide kanten, een succesverhaal te realiseren.

In het heden is er namelijk de driehoekspartijen met een vaste trappenrelatie. Men heeft de klant met de opdracht. Al dan niet het organisatorisch bedrijf in de sector (bv. Cocomo en de andere partners zoals een freelancer) en dan de leveranciers. Het doel voor participatief ondernemen is in mijn inzicht, na een verloop van tijd, elkaar op gelijk niveau terugvinden in de trappenrelatie. Enigszins de klant met het evenementenbureau en de samenwerkende partners (bv. freelancer).

Leveranciers zijn praktisch niet haalbaar aangezien hun doelen niet altijd evenredig staan met het gemeenschappelijk doel, en het hoofdzakelijk financiële belangrijk is. Er moet naar een bepaald toekomstperspectief gekeken worden.

Ik geloof, wanneer de betrokken partners naast elkaar staan over het ondernemen van het project een extra reden kan opleveren. Een extra reden om nog beter te leveren of beter te presteren. Als resultaat zal dit ook meer opleveren. U bent meer aangetrokken tot projecten met als hoofddoel,

*alles behalve de 'niet direct financiële tussenkomst'. Dit is enkel een resultaat dat geleverd kan worden op termijn van meer op een jaar, om een merkwaardige verschuiving op te merken. Men kan niet verwachten dat er na één samenwerken van één project, participatief ondernomen wordt. **Aangezien er meer ervaring nodig is over de capaciteiten, voor de juiste mogelijkheden, te weten over die partner. Het opbouwen van een vertrouwensband is essentieel, als ook de aanwezigheid van ambitie. Niet iedereen wil dit bereiken en dat is de harde realiteit. Samenwerken naar elkaar met visies, voor stappen klaar te leggen op lang termijn is het begin van participatief ondernemen.***

Hoe we er samen meer voordeel uit zouden halen, is misschien mogelijk via een gemeenschappelijke vennootschap. Een van de voordelen van die vennootschap zou bijvoorbeeld gaan over het nettobedrag en andere fiscale voordelen (bijvoorbeeld een bedrijfswagen en meer). Voor deze situatie hangt het natuurlijk zeer erg af van wie de vennoten/holders partners zijn.

Een mededeling: exclusief van leveranciers, die hebben een andere soort visie en benauw. Aangezien ze werken in een inclusieve markt, staan leveranciers al vaak naast elkaar als vaste concurrent.

Bijvoorbeeld: *Leverancier A bellen in een andere situatie, aangezien hij het beste past dankzij andere voordelen/ specificaties, maar toch dezelfde service aanbiedt. Dit zie je bij een tenten verhuurder, catering en andere deelselecties van de sector. Steek je al de tenten verhuurders in België bij elkaar. Ontstaat er een groot probleem qua beschikbaarheid op bijvoorbeeld drukke periodes. Participatief ondernemen onder overkoepelende vennootschappen lijkt in mijn ogen niet haalbaar voor een hoofdaannemer met één hoofdleverancier. Dit is te risicovol. In onze sector werken wij met sub leveranciers.*

Een andere belangrijke troef voor het succes van het participatief ondernemen binnen de eventsector is een flexibel profiel te hebben, die net kijkt op de uitdaging en het project om het mee vorm te willen geven. Met andere woorden, geen andere visies dan anders om voor jezelf te kiezen.

U moet een statement worden 'bel mij voor deze specifieke uitvoering'. In andere sectoren kan dit ook voorvallen. Met betrekking tot de evenementensector, staat dit los en heeft u enkel opportuniteiten die uzelf ziet en echt vorm wilt geven.

Krijgt u meer of minder betaald dan iemand met een vast contract of heeft u dit ook?
Wat is de reden hiervoor?

Dit valt niet één op één te houden, nog de vergelijking wat er op het einde van het project overgehouden is. Uiteindelijk is het vergelijkbaar met als iemand die vast in dienst is. Vanuit uw vennootschap zijn er heel veel trucjes om fiscale middelen te gebruiken die legaal zijn van de overheid. Men kan beroep doen op een auto, bureau, kledij... u kunt het nettobedrag meer beschikbaar maken als freelancer. Nettobedrag is ongeveer hetzelfde maar biedt meer mogelijkheden aan met budget voor de beroepsuitvoering.

Vroeger werkte men met het systeem dat de CEO of directeur van de NV alles heeft. Een groot loon met alle fiscale voordelen. Dit werkt niet meer aangezien alles aansprakelijk wordt wegens de wisselwerking tussen privévermogen en de NV. Als freelancer, beschermt u uzelf indien het moederbedrijf, de kosten of schulden niet meer kan onderdrukken of faillissement.

Binnen grotere bedrijven (kmo's, nv, bvba) is dit een freelancemodel moeilijker toepasbaar. Er verdwijnt vrijheid wegens de inspraak van het moederbedrijf over uitgaves. Als freelancer moet je de discipline hebben om te werken aan uw eigen vennootschap/onderneming, inclusief de kosten en uitkeringen die doorgevoerd mogen/kunnen. Je creëert een onafhankelijk en er ontstaat een bescherming van de holding. Dit brengt altijd een risico met zich mee wanneer er geen vaste partners zijn of er geen netwerk is waar men op kan terugvallen.

Theoretisch gezien is het mogelijk om een overkoepelende vennootschap te creëren om fiscaal meer voordeel te halen uit het nettoloon, voor elke medewerker. Vroeger was er hier geen overzicht voor. Er zijn nog een aantal problemen, voornamelijk dat niet iedereen er een boodschap voor heeft. Het menselijk aspect gaat dus boven het fiscale voordeel. Er is sprake van geen zin of motivatie, om in hun privé, hiermee bezig te zijn. Het is daarnaast niet aan iedereen gegund. Een discipline en maandelijks bezig te zijn met budgetten. Men moet er ook een bepaalde intelligentie hebben en begrip voor het systeem. Kortom, dit komt erbinnen, plus de kosten en zijn variabel.

Men ziet dit probleem vooral bij de bankensector. Wanneer er bijvoorbeeld aan een bank gevraagd wordt voor een lening, speelt er een risico factor voor de potentiële groei van het vermogen van het individu. Men moet een aantal randvoorwaardes hebben zoals een kapitaal, verdienmodel, verschillende factoren om een fiscaal draagbaarheidsvlak aan te bieden die sterk genoeg is om een acceptatie van de lening.

Het standard uurloon voor een normale job ligt tussen de 15 en 20 euro. Voor een freelancer ligt dit budget dubbel zo hoog. Dit komt omdat er exclusief de variabele kosten, onkosten, risico en de werk discipline.

Kortom, hypothetisch gezien is een systeem waar er bijvoorbeeld 10 freelancers samenwerken in een vennootschap in de evenementensector mogelijk. Uitzonderingen bestaan altijd waar dit wel werkt.

CASE SSL RENT:

Familiebedrijf SSL Rent waar 6 mensen vast in dienst werken. 3 personen met eigenaarschap en daarnaast ook 6 holdings hebben. Iemand die het doel samen bereikt en ambitie heeft voor het bedrijf werkt effectief goed. Ik denk daarnaast dat dit sneller werkt in een creatievere sector.

De visuele cirkel van participatieve positiviteit.

Een algemene les is dat participatief samenwerken met zekerheid overal zou werken, met succes, indien geld geen belangrijke factor speelt. Het financiële kader splits mensen van hun doelen. Het financieel gedeelte splitsen om doelen van participatief ondernemen en bedrijfsdoelen.

Mijn mogelijke oplossing voor dit beknopt gegeven, zou ik bijvoorbeeld werken in een (bonus) loonschaal. Aangezien de drive van motivatie nooit ontbreekt in onze sector en een aanwezigheid van ambities. Zou elk project uzelf de kans moeten geven om beter te verdienen. Dit zal mogelijks opgebouwd zijn op de quotaties van: het budget van het project, de uren en input van het individu of het resultaat, de schaal waarin de persoon zich bevindt ten opzichte van anderen (met ander woorden, de functie/ ervaring/ statuut van individu.)

Medewerkers zouden zowel op performance als op andere dingen beoordeeld zijn om zich in de juiste loonschaal te bevinden. Men zou dus quoteren op verschillende vlakken en er is een balans tussen deze klassen en uren. Gemiddelde uren, motivatie, efficiënte, geluk van netwerk, kennis. Wat is de generatie voor het bedrijf (analytisch aanpak) vicieuze cirkel van positiviteit.

Kunt u mij kort beschrijven hoe de meeste bedrijven in de evenementensector werken op vlak van hiërarchie en klantenbenadering/ projectbenadering?

In de evenementensector heeft de eindklant een bepaald budget met een bereik. Hiermee kiest de klant welke methodiek hij verkiest. Ofwel heft de klant bepaalde zaken in eigen handen. Dit betekent concreet dat hij zijn gekozen leveranciers, aanschrijft. In deze situatie is er geen spraken van een samenwerking met een evenementenbureau. Bij de andere optie kiest de eindklant voor een tussenpersoon die de dienst regelt via een eventbureau.

Waarom zou dit voordeliger zijn om te werken met een tussenpersoon voor deze diensten aangezien een tussenpersoon meer geld kost?

*Het bureau kent het voordeel van alle verschillende opties. Zoals het gekende netwerk van de juiste leveranciers of partners. Integendeel, in de meeste gevallen heeft het te maken met focus. De focus die de klant wil houden op zijn eigen economische activiteiten. Die uiteindelijk meer opleveren dan de energie/motivatie of uren in organiseren van het event. De tussenstop voor kosten van 3^{de} van de leveranciers en zijn marge is hierdoor een goedkopere optie voor de klant. Het is bij wet verplicht om als evenementen bureau die de dienst levert, voor een tussenmarge opneemt op de dienst van de leveranciers. Dit is het standaard verdienmodel van een evenementenbureau. Er is dus een algemene winstmarge en een risicobudget nodig voor de juiste strategische keuzes. Dit noemt men ook wel de **carrouselvorming**. Voor de wettelijke regels geldt niet te verhandelen van 3^{de} zonder winstmarge te nemen van een minimum van 10%. Voor het evenementen bureau Cocomo geldt de 10% als een risico marge. Als het project wegens bepaalde omstandigheden doen mislukken, is het bedrijf beschermd door geen verlies te draaien en ontstaat er een break-even. **Dit is inclusief gerekend tussen de 20% - 30 % van de eindmarge op het project.** Elk evenementen bureau doet dit op zijn eigen unieke manier.*

Vind u dat u veel impact heeft in uw job?

Ja, anders zou ik het volhouden en in het algemeen doen.

Heeft u veel motivatie om te werken?

Beschrijf mij wat motivatie voor u inhoudt.

*Ik heb veel motivatie om een project te doen landen, hoe ik het zie in mijn hoofd. Elk nieuw project probeer ik in mijn verbeelding waar te maken. Deze vormgeving probeer ik te vormen, over een tempo van een aantal dagen. Na 1 week afzien en ook begrippen in twijfel te trekken, ben ik 9 van de 10 keer zeker hoe het eruit zal zien. De reden waarom ik ergens aan begin heeft vooral te maken met mijn drive naar uitdaging. Hoe de aanpak en patronen van ideeën ontstaan en omtoveren en die in de werkelijkheid te zien omvormen, **is een super motivator.***

Het gaat vooral mis wanneer het inzicht er niet is. De klant heeft een verwachting. Wanneer men dit niet kan scherpestellen of wanneer het niet lukt om het inzicht met afbakening te hervormen. Kortom, van de acties om te zetten naar de vraag van de klant is een impactvolle beslissing voor het

gehele project.

Wat soort mindset beschrijf u uzelf en uw medewerkers-, collega's- van de bedrijven die uw dienst inhuren?

Een visie die evenredig moet lopen, is de manier van aanpak en op welk kwaliteitsniveau wij samen iets (willen) neerzetten. Ik zal ook enkel voor zo'n mindset kiezen. Als het doel enkel te maken heeft met een financieel plaatje zoals geld of winst ergens uithalen. Dan zal dit voor mij niet werken. Er moet een klik zijn tussen beide mindset's (niet specifiek dezelfde scop, maar geeft een verbreding).

CASE Schwung Klassiek

Voor het klassieke openlucht muziekevenement Schwung Klassiek is het op lang termijn gezien om ergens beter op te worden. De focus is eerst om een break-even te draaien vooraleer er financiële winst uit gehaald kan worden. Het financiële is hierbij niet de eerste insteek voor dit project.

Gaat u akkoord met de volgende stelling plabus normalis.

“het evenement waar ik aan werk, is mijn creatie en is een succes wegens mijn input en inzet. ”

Één woord zou ik veranderen-bij vermelden: ‘mede dankzij’ mijn input en ‘het is vooral een gedeeld succes’.

Welke tools zijn essentieel voor jouw succes?

Vooraf mijn telefoon en laptop zijn essentiële tools. Daarnaast is de ervaring in alle deeldomeinen een grote bonus. Om in alle deeldomeinen voldoende ervaring te hebben is echt een mooi meegenomen verhaal. Dit helpt mij ook om het gehele plaatje te zien. Natuurlijk niet al te veel detail over elk onderdeel van elk deeldomein, want je leert elke dag bij.

Kwalitatief onderzoek CEO Cocomo -Events made to stick



Het abstract van het kwalitatief onderzoek

De heer J. Lambaerts is bedrijfsleider van het evenementenbureau Cocomo (nv). Samen met mevrouw Lut Wyers en de heer Willem Lambrechts beheren ze dit familie kmo. Hun hoofdzetel bevindt zich in Hasselt. Het interview geeft een breder inzicht in de evenementen sector, in het bedrijf en zijn dynamische ervaring als bedrijfsverantwoordelijke. Hij geeft meer inzicht over de wisselwerking van de cashflow binnen een evenementenbureau, de uitbetalingen, de mogelijke uitkeringen en psychologische concurrentie en valkuilen in de sector.

Waarom is Cocomo een naamloze vennootschap en geen besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid?

Dit was geen eigen strategische keuze. Het was een beslissing dat voor hem al werd besloten door de vorige bestuursleden. Er is meteen een nv opgericht, dit zorgt meer beperkte aanspraakbaarheid.

Na de hervorming van het vennootschapsrecht(en), hebben wij het zo gehouden. Die omvormingsbehouding is bewust gekozen, het zorgde voor een gemakkelijkere toekenning van eigenaarschap en aandelenopties voor toekomstige toespitsing.

Zijn er veel aandeelhouders bij Cocomo en wat is jullie uitkeringssysteem van dividend uitkering op aandeelhouders en het loon?

‘Momenteel hebben wij 2 aandeelhouders. Één waarvan er een familie holding is. Hiervan zijn er meerdere eigenaars van Cocomo tot betrokken. En één die een overkoepelend aandeel heeft van Cocomo en Identify.Me. Daarnaast betalen wij onze medewerkers via loonuitkeringen. Wij doen zelden uitkeringen van aandeelhouders. Zelden zullen er rechtstreeks dividenden uitgekeerd worden aangezien alles geherinvesteerd is in de firma. Er is dus geen sprake van een uitkering, wel van een investering dat 1 op 1 terugkeert.

Qua verdere uitkeringssystemen zijn wij bezig met een soort bonussysteem.

Hierbij kijken we naar de winst van de omzet om dit tastbaar vast te maken op het betrokken team. Ik geloof niet in individuele financiële bonussen, al zeker niet in onze sector. Geloof het of niet, een klein team of agency werkt en leunt allemaal op elkaar. Als je die teamspirit kunt

verbeteren met een collectieve uitkering, is dit voordeliger voor het algemeen belang. Interne concurrentie wil je ten allen vermijden.

Als u wilt werken met individuele bonussen, dan werkt dit het beste bij bijvoorbeeld sales medewerkers of agents. Dit heeft te maken met de structuur van de markt waarin het bedrijf actief is. Als concreet voorbeeld werkt het verloop als volgt: Een persoon creëert een lead¹. Vervolgens moet die lead overtuigd worden door een accountmanager. Daarna is er een akkoord en worden stakeholders gecontacteerd in samenwerking met projectmanagers, design, strategische marketing etc. Zoals u merkt, leunt iedereen op elkaar. Dus voor dit gegeven en in samenspraak met onze bedrijfscultuur, werkt een collectieve bonusstructuur.'

¹Een opportuniteit of kans bij een klant voor een financiële samenwerking

Voor men dit uitkeert, moet u goed nadenken over de werkstijl. Het personeel werkt met een visie. Ze streven in combinatie met hardwerken om te verbeteren en te evolueren. Als die uitkering slecht toegepast is, kan er intern schade aangerichte worden.

Er moet vanuit het luistert analyseren, goed gekeken worden naar de erkende bedrijfswaarden. De leidinggevende moet voor de beperking zorgen van mogelijke kwaliteitsschade richting zijn klanten. Kortom, als de medewerker en/of sales individu meer marge neemt op de uitvoerende dienst, daalt de kwaliteit van het resultaat en visavers bij het team. Dit principe kan veroorzaakt zijn door een slechte toepassing van de individuele bonusuitkeringen. Wanneer er beoordeeld wordt op de aanspraakbaarheid van winstmarges op projecten, of op resultaat gebonden cijfers en impact, en andere variabelen. Kan er dit ontstaan. Er moet controle zijn op de stimulans voor de individuele output.

Vind je dat de werknemers veel impact hebben op het werk en in de sector?

Ja, gigantisch veel. Die impact heeft veel invloed op de persoon dankzij intrinsieke motivatie. Wie echt wil groeien met een 'full focus' om 'gas te geven'.¹ Dit heeft niet veel te maken met wat soort job u heeft, medewerker passen bij hun functie. Passie kan je niet aanleren, men heeft het of men heeft het niet. De werkgever heeft als doel om een goede fit te vinden voor het bedrijf en zijn team.

Impact is betekenis geven aan uw job, uw eigen (karakter)verschil maken op hun werkvlak. Hier ben ik persoonlijk sterker mee bezig. De intake van de richtlijnen kunnen op twee manieren.

Optie 1 is: Dit is het vraagstuk en dit zijn de oplossingen, voer het voor mij uit.

Optie 2 is: Dit is het vraagstuk en geef mij de mogelijke oplossing. Het denkwerk hoor je bij de medewerkers te leggen. Hierdoor geef je ze de vrijheid om een betekenis vrij in te vullen in het vraagstuk. Later bespreek je het met de eindverantwoordelijke.

Opgepast, dit zwaard snijdt langs 2 kanten. Het kan zijn dat dit niet gebeurt en/of er een slechte begin uitvoering is met een ongewenst resultaat. Hierdoor verlies je vaak kostbare tijd. Inruil is er bij optie 2 een grotere groeispiong gemaakt dan bij individuen die optie 1 volgen.

Bij freelancers geldt een ander verhaal aangezien ze voor hun eigen werken. U betreft dit soort mensen omdat ze vaak al weten waarom en of hoe ze het vraagstukken kunnen/ zullen oplossen. U betaalt ze percentueel meer aangezien ze minder uitleg nodig hebben. U kunt nooit verwachten

dat een freelancer gehecht is in uw bedrijf of instaat voor de collectieve voordelen. Om aan te tonen dat dit individu het wel mogelijk wil maken, moet het een aandeelhouder zijn/ worden.

Is dit gelinkt met de sector?

Mensen zijn mensen, dit heeft niet zoveel met de eventsector te maken. Wat je wel hebt bij Cocomo en uniek is in vergelijking bij andere bedrijven. Is de omgeving en sector. De drukte, haast, chaos en stress zorgen voor een klassieke teamspirit. Iedereen werkt aan hetzelfde doel en als freelancer is het belangrijk om gehecht samen te werken.

Met andere woorden, iemand met een zeer gedreven mindset en met een ambitieus belang voor het bedrijf heeft en toepast.

Wat is de grootste valkuil van de sector op organisatorisch en financieel vlak?

Op organisatorisch vlak geldt er bekend dilemma bij de eindklant. Het beseft is er vaak niet dat evenementen duur zijn. U moet dus altijd goed oppassen op het budgetteren.

Hierdoor ontstaat er bij de klant een negatief gevoel, alvorens het traject van start gaat.

Bijvoorbeeld, het misverstand wanneer men denkt dat €50.000 genoeg geld is om een event te organiseren. De onderschatting van het budget is één van de grotere begin valkuilen van een project.

Het 2^{de} aspect gaat over de klant zijn verwachtingen en rendabiliteit.¹ Het is een frequent gegeven waar aanpassingen gebeuren bij het budgetten tijdens het project. Vaak doordat de klant niet overeenstemt met het management.

Financieel gezien duurt een project ongeveer 6 maanden. Zo lang wacht het bedrijf op zijn geld. Er is steeds voorfinanciering van het bedrijf. Het management is gefocust op de cashflow zodat 'de boot kan blijven drijven'.⁴ Een perfect voorbeeld is bijvoorbeeld FTI. Hier hebben wij 2 maanden na het evenement onze betaling ontvangen. Dit zou onacceptabel zijn voor iemand zijn loon.

Als 3^{de} reden hebben wij de 'race-to-the-bottom'. Werkende met het monopoly paradox van Pieter Thiel uit het boek zero to one. Bedrijven die een 'echte' monopolie voeren wegens hun unieke service, worden daadwerkelijk uit elkaar gehaald door overheden.

Hun doel is om zo weinig mogelijk publicatie te voeren en te bewijzen dat ze juist niet uniek zijn. In tegenstelling met evenement kantoren is dit niet het geval. Ze proberen grandioos te bewijzen dat ze op verschillende niveaus unieker zijn dan anderen. Om als doel een onderscheiding te creëren tussen de bedrijven en medewerkers.

Terwijl het gemakkelijk is om de sector te betreden als nieuw evenementenkantoor maakt dit xyz-verhaal even duidelijker. Men gebruikt vaak dezelfde pool² aan logistieke-, productie- of techniek-firma's om het project te doen realiseren. Het is een algemeen geweten dat 75% van alle betrokken leveranciers en stakeholders³.

Wat is uw fiscale winst strategie per project in verhouding met de uitvoerende kracht?

Bij Cocomo werken we met de volgende verdeelsleutel. We delen de gependeerde tijd in 5 delen. 1/5 geldt voor het design, 1/5 voor het ontwikkelen van een rendabel concept en 3/5 aan projectmanagement van A tot Z.

¹ Dezelfde groep of flexibele betrokkenen.

² Rentabiliteit is de verhouding tussen inkomen (winst) en het vermogen dat dit inkomen brengt. Wat u kunt doen met het geld in verhouding met wat u krijgt voor het geld.

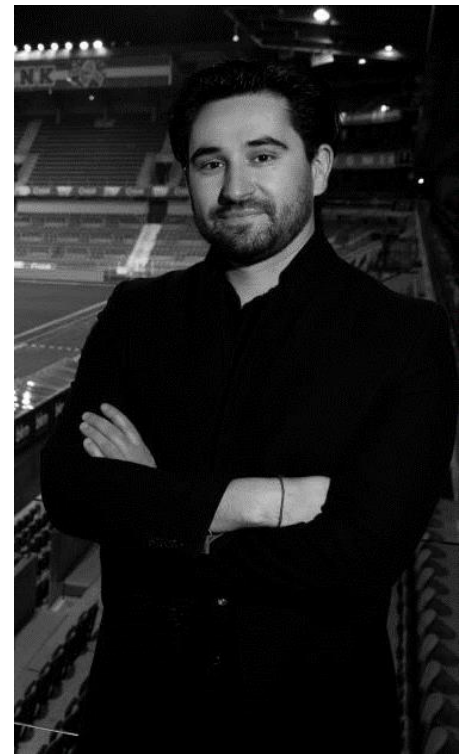
³ Stakeholder is het bedrijf of individu die een impact levert bij het gegeven project. Dit kan een dienst of product zijn.

⁴ **De hoeveel geldpercentage in de cashflow is vaak een probleem in de sector.**

Kwalitatief onderzoek Senior Marketing Expert

Het abstract van het kwalitatief onderzoek

De heer D. Vanhaen is een opgeleide in business-marketing. De voorbije 15 jaar is hij aan de slag gegaan als freelancer-zelfstandige. Hij heeft 8 jaar op marketing-, communicatie- en reclameafdelingen gewerkt bij verschillende agentschappen. Alsook een hoofdrol bij het bedrijf Identify.me. Daarnaast heeft hij bij KRC Genk, de voetbalclub gewerkt op de commerciële afdeling en is hier ook commercieel directeur geweest. Nu werkt hij op freelancebasis en doet hij consultancy voor Identify.me. Hier doet hij aan business designconcepten zoals strategie, identiteit, go-to-market strategie, interne- en externe bedrijfscommunicatie.



Wat beschouwt u bij de term **eigenaarschapsmentaliteit**?

Eerst en vooral het ownership¹ nemen. Dit gaat over het behartigen van het bedrijfsproject en het ten goede van en alles doen wat nodig is in functie van het project. Specifiek gaat dit over financiële hygiëne², de assertiviteit³ en trekkersmentaliteit, bedrijfsambassadeurschap, een betrokken stakeholders manager zijn naar het uiteindelijke doel en/of verhaal, het tijd management en respectievelijke budgetmanagement⁴.

Vervolgens het intern team intensief motiveren en meepakken in een teamspirit. Het vormen van een heldere visie om dit te communiceren in een concept. Om als laats het enthousiasmeren en faciliteren wat u waar wilt maken bij het project.

Heeft u een eigenaarschapsmentaliteit bij Cocomo?

Dit geldt onder huidige omstandigheden een stuk anders voor de heer Vanhaen. Toen hij voor het eerst werkte bij het bedrijf Identify.me was dit vanzelfsprekend. Aangezien hij nu op freelancebasis werkt en projecten bijhoudt van Cocomo is hij minder betrokken bij de interne organisatie. De projecten die opzicht er zijn met zijn basiskeuzes, voor de rest kijkt u op de zijlijn.

Als dienstverlenende partij⁵ bent u niet de beslissingsnemer en/of *implementator* en *complimentator* van het geheel. U werkt maar aan een deel voor uw tool of project. U kunt enkel uw eigen werk beïnvloeden maar niet het grotere geheel.

Men kan 'A' zeggen en vervolgens B doen. Afwijkingen moeten gecorrigeerd worden.

Beschouwt u uw werk impactvol?

Impact kan men op verschillende manieren definiëren. Het is ook door de heer Vanhaens gevarieerd parcours, en andere interesses dat hij impact creëert en aanvoelt. Een bredere visie of contexten kunnen meepakken en niet enkel wegens een kennistunnel. Inspiratie en ervaring uit andere contexten, zijn een impact.

¹ Eigenaarschap

² Dit is de maatschap van een gezond financieel cijfer op de totale kost en overhouden winst van de organisatie.

3 Assertiviteit betekent het vermogen...

4 Bijvoorbeeld het respecteren van het budget van €100.000 en niet meer.

5 Onder andere: consulten, supplier, agency, freelancer, etc.

Wat is het fundamenteel psychologische verschil tussen een vaste medewerker en een zelfstandige?

Iemand die werkt op een payroll¹ biedt een ruimer intern draagvlak. Dit zorgt voor een hogere duurzaamheid in de relatie. Als gevolg werkt u als medewerker in een langer termijn functie. Een van de nadelen is dat u, in sommige gevallen, het tegendraadse moet uitvoeren van het gene dat u wilt. Het engagement als vaste medewerker is verschillend qua manier van handelen en communiceren. De relatie is flexibeler. In het freelancer verhaal ligt dit anders. U mag in principe geen leidinggevende bevoegdheid aanvoelen wegens het feit dat u zelfstandige bent. Indien dit toch voorvalt, bent u een schijnzelfstandige. Een zelfstandige heeft intern geen leidinggevende bevoegdheid op vlak van uitvoering, verlof, etc.

Wat u als zelfstandige wel kunt beïnvloeden is de impact van het projectkader. Dit kan op het leveren van een hoger project niveau, de snelheid van de uitvoering of de rendabiliteitscreatie². De psychologische, minder tastbare, beïnvloedingen zijn zaken zoals een mentorrol, adviseur of teamspirit creatie bij de interne medewerkers.

Het valoriseren van de waarden op basis van tijdgebonden uren of op basis van resultaat.

Men kan twee richtingen opgaan. Oftewel werkt u op basis van een uren pakket waar dit strikt gehanteerd is en linkt u dit met een waarde. Een andere optie is werkende rond het eindresultaat in het leveren van het concept. Een kunstenaar of designer die 5 à 500 uur presteert in één werk, kan de waarde van het resultaat zelf bepalen. Hierdoor is de waarde van de gepresteerde uren lucratief in relatie met het resultaat.

Dit is een andere uitwerkingsmethode en denkspise qua uitbetaling en waarde inschatting per gepresteerd uur. Moest een klant dit hypothetisch uitoefenen, dan zal er een financiële overeenkomst gesloten zijn op elk finaal opgeleverd onderdeel van het project. Hierdoor werk je met een vast bedrag of tarief, in tegenstelling met gepresteerde uren.

Hierdoor creëer je een speling met de **market cap**, wat potentieel geldt voor een vaste medewerker is maximaal 6u presteren in het aantal uren. Gaat u naar de daadwerkelijke conceptuitwerking als freelancer met de gepresteerde uren, dan komt u op 8u per dag. Wetende dat dit in uitzonderlijke gevallen hoger ligt. In theorie heeft u maar enkele opties om meer te verdienen op de gepresteerde uren.

U kunt efficiënter werken, meer oplevering op kortere duur. U kunt uw tarieven verhogen per gepresteerd uur. Ofwel kunt u uw waarden factureren. Dit is op basis van de uiterst 8u geleverde dienst per geleverd onderdeel van het project. De laatste optie is het meest rendabel maar de klant hiervoor bereid zijn. **Dit hangt af van welk type organisatie u voor- of meewerkt om dit mogelijk te maken.** Kortom, De eindklant moet flexibel zijn op basis van de gepresteerde uren en de kwantiteit/ kwaliteit van het geleverde project.

¹ Een vaste medewerker binnen het bedrijf die werkt op een loonuitkering, de Engelse term genaamd payroll.

² Dankzij eerdere projecten, meer winstmarge creëren dankzij duurzaam beleid of opportuniteiten.

Stel, u legt samen een budget vast van €100.000 voor een evenement. De vaste kosten zullen gemiddeld €70.000 kosten qua inkopen en verhuur van materiaal. Hierdoor ontstaat er maar een speel marge van €30.000. Indien u kiest voor een waarde verhoging op uur, dan moet dit uit de speel marge komen. Aangezien u aan kwaliteitscontrole wilt behouden. Uw expertise moet verbeteren op snelheid of dankzij ervaring. Enkel daardoor krijg je een fictieve marge verhoging of rendementsverhoging dankzij verlopen prestaties per geleverd project. U kunt besluiten dat de marktcap op het budget ligt en niet op de kwantiteit van het aantal projecten. Hierdoor komt er omzet en rendement vrij, dat zich verhoogt, in tegenstelling met de voorziene uren.

Krijgt u meer of minder betaald dan iemand met een vast contract of heeft u dit ook?
Wat is de reden hiervoor?

Verloning is geen zwart wit verhaal. Een medewerker die €5000 kost voor het bedrijf, betaald op het netto ook een persoonsbelasting en andere belastingen.

Bij een freelancer is de structuur anders. U kijkt naar de omzet van uw vennootschap. Hierop staan bijvoorbeeld (bedrijf)belastingen, (bedrijf)voorheffingen en RSZ op afgeleverd. Uit die som geld kan er uiteindelijk een eigen uitkering te beschikken staan. Dit zijn kosten die een medewerker nooit hoeft te zien.

In de eventsector maak het uit op welk werkprofiel u heeft. U krijgt bijvoorbeeld €45 t/m €50 per uur als uitvoerende kracht. Een juridisch-, veiligheidscoördinator- of event coördinator profiel factureert en werkt op andere schaal. Het is dus voor sommige profielen voordeliger dan anderen om als zelfstandige basis te werken.

Een van de bekendste argumenten om als medewerker in dienst te staan, gaat over zekerheid.

Het verloningsconcept toepassen op de eventensector. Overgang naar fluïde model, value-sharing.

Het is een complex gegeven. In de evenementen wereld heeft u frequent verschillende vormen van eventuitvoering. De eerste vorm is een Business 2 Business. Hierbij is er een **aanvraag** van een klant waar er **geen** tot een besloten **commercieel return** met een **fixed budget**. Zoals eerder aangetoond op basis van de facturatie mogelijkheden op basis van waarde of uren. Is er bij een B2B vast budget een te klein budget voor de participatieve (winst)verloning. De flexibele verloning op B2B projecten is verwaarloosbaar.

Dit kan een reden zijn waarom er meerdere aansluitende **zusterbedrijven** bestaan in de eventsector. Het zorgt voor een **heldere positionering** (wie is verantwoordelijk voor wat), er behoort een **hogere waarde perceptie** van de diensten (bijvoorbeeld catering, tastbare referenties) en een **optimalere wisselwerkende cashflow** (liquide onderliggende leningen en betalingen).

Er zijn zelden voorbeelden waar een opdracht gevend bedrijf met een eventconcept komt met een 'vrij' budget. Men kan gemakkelijk sleutelen aan het budget aangezien dit conceptueel gemakkelijker is. Er is minder specifieke vakjargon in vergelijking met bijvoorbeeld de IT-wereld. Hierbij maakt het bedrijf de software en is het wegens een gebrek aan kennis, budgettair minder aan te passen of gegeven opmerkingen.

Kortom, in de evenementenwereld moet de ROI¹, projectmatig rendabel hoog liggen. Wat (vaak) niet het (financieel) doel is bij B2B- evenementen.

¹ ROI staat voor return of investment. De uitkomst moet een hoger cijfer opleveren dan de oorspronkelijke investering.

In tegenstelling bij een reclamebureau of communicatiekantoor zijn er vaste contracten voor campagnes etc. Die contracten geven de optie om aan revenue sharing¹ te doen. Hoe positiever, meer en sneller er verkocht is voor het opdracht gevend bedrijf, hoe hoger het percentage van de winst er naar het reclamebureau gaat. Dit is atypisch of onbestaand voor de evenementen sector. Dit is een perfect voorbeeld van winstparticipatie waar men streeft naar een win-win situatie. Kortom ligt het volgende probleem bij de b2b uitvoering van evenementen. Indien er een win-win situatie gewenst is met een winstparticipatie, zijn volgende opmerkingen in rekening vatbaar.

- Wie kunt u flexibel uitkeren op basis van financiële kpi's² en in de realiteit. Wat is de marge van het event in vergelijking met nieuwe events. Op basis van budgetten, en wat zijn de referentie evenementen.
- Hoe kunt u meer verlonen en hoeveel marge heb je op de projecten? Wat doet u bij een 20% of 35% winstmarge in vergelijking met de loonuitkering.
- Wat is het verloning leadpercentage voor het behalen van nieuwe klanten? Hoe budgeteer u dit best?
- Als evenementen bureau of agency heeft u geen invloed op de klant zijn totale strategie / journey. De 'bigger picture' is niet beïnvloedbaar.
- Een winst-winst situatie creëren bij een b2b evenement van €100.000, start kost exclusief voor de organisatie?

In een andere situatie waar de ROI-impact wel aanwezig is, is bij commerciële evenementen, zoals het event Tomorrowland in Boom. Hier kan op het evenement een businessdeal gemaakt worden waar de organisatoren aan value-sharing contractueel vastleggen. Idem voor een beurs of congressen waar winst-participatie kan voorvallen. Dit is te verklaren wegens een verschillend verdienmodel en contracten, dan bij een b2b-event.

Om toch een value-sharing te implementeren voor freelancers, kunnen we kijken naar het rekruteringsplatform voor freelancers genaamd **Braintrust**. Braintrust werkt op het ecosysteem van bijvoorbeeld LinkedIn. Het bedrijf creëert een platform voor zelfstandigen en opdrachtgevers. Na de verloning en uitvoering van de opdracht, verdient de zelfstandige een bonus in de vorm van een cryptotoken³. Dit is een automatische verloning wegens het gebruik van het werk-ecosysteem en platform. Dit zou een toepassing kunnen zijn op de uitvoering van projecten op de eventsector. Werkende met een onafhankelijk agency systeem, waar er een percentage van de verdiende winstmarge van het evenementenbureau, rekeninghouden met de grote van het project en opdrachtgever(s)(sector).

¹ Revenue sharing is een contractueel verbonden overeenkomst met twee bedrijven op de gegenereerde ROI. In de meeste gevallen is dit een gedeeld winstpercentage.

² KPI staat voor Key prestatie indicatoren.

³ Een cryptotoken is een digitale munt(eenheid) dat gelijk staat aan een besloten waarde. Dit kan in geld zijn of in voordelen van het bedrijf. Dit is voor elk individu opgeslagen in een cryptowallet. Inruil voor die digitale tokens krijg je een bedrag in geld, een hoger erkenningsstatuut op de site of andere voordelen. Een cryptowallet is een digitale portefeuille van de tokens.

Een andere oplossing zou werken met auteursrechten, beter bekend als intellectual property.

Zoals eerder besproken, proberen evenementen bureaus zich te dissociëren en communiceren ze hun uniekheid naar de markt. Indien dit uniekheid kan doorgetrokken worden naar de auteursrechten en wetgeving, werkt u een ander fiscaal verhaal. Dat kan fiscaal voordeliger zijn

aangezien u factureert aan andere btw-tarieven of normen. Als voorbeeld kunt u als bedrijf €10.000 euro factureren waarvan €8.000 euro onder het normale btw-tarief valt en €2.000 euro onder het tarief van de auteurswetgeving. Hierdoor creëert u meer marge voor uw geleverd project en kunt u een deel van die winstmarge delen met anderen.

De manier waarop deze wetgeving van toepassing is op een evenement is op basis van portretrecht en intellectual property right. Op het **ontwerpen** en **vormgeven** van het concept, dit kan uniek zijn. U kunt hiermee portretrechten opstellen.

Wanneer dit concept hergebruikt is in een ander project of evenement. Dan heeft u recht op een bepaald percentage van bijvoorbeeld de winst of kortom, geld.

Dit is een budgetparticipatie dat frequent gebruikt is in de modellen wereld. Een modellenbureau of agency ontwerpt een fotoshooting met het gekozen model. Voor elk bedrijf dat dit gebruikt, betalen ze een revenu.

Wat is de grootste valkuil van de sector op organisatorisch en financieel vlak?

De sector heeft last van conjunctuurgevoeligheid¹. De evenementsector is afhankelijk van wat er op de markt gebeurt en zijn omgeving. Zoals een eerder besproken punt, heeft een evenementenbureau bijna nooit vaste klanten of organiseert het bureau zelf een commercieel event. Uw order boek is daarbij projectmatig en heeft een afwisselend cijfer bij het aantal klanten als contracten, betreffende een vast bedrag in euro's. Het kan fluctueren in projectvolumes en periodes, in de werkstroom en omzetstroom.

In vergelijking met een productieve sales organisatie, bent u flexibeler met de vaste contracten en de aanpakken. Als evenementen bureau komt u vaak als laatst in de keten qua budget en opdracht dat compact is en het daarmee moet realiseren.

De ultieme oplossing zou een toepasbaar principe zijn op projecten waar revenu shares en een globale waarde verdeling van het organiseren van evenementen. Dit is niet plausibel door de afhankelijkheid van de markt, door de Belgische wetgeving en onderliggende concurrentie van agentschappen.

¹ Conjunctuurgevoeligheid is de beïnvloedbaarheid.

Referenties en bijlagen

Admondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. Harvard University.

Belastingdienst. (n.d.). *Wanneer bent u ondernemer voor de inkomstenbelasting? Geraadpleegd op 14 mei 2024, van https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/inkomstenbelasting/wanneer_bent_u_ondernemer_voor_de_inkomstenbelasting/wanneer_bent_u_ondernemer_voor_de_inkomstenbelasting*.

Belastingdienst. (n.d.). Veranderingen vennootschapsbelasting 2024. Geraadpleegd op 14 mei 2024, van

<https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/vennootschapsbelasting/veranderingen-vennootschapsbelasting-2024/tarief-2024>.

Boekhouders. (n.d.). Voordelen en nadelen van een bv. Geraadpleegd op 10 mei 2024, van

<https://www.boekhouders.nl/blog/voordelen-nadelen-bv>.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (n.d.). Wat is conjunctuur? Geraadpleegd op 10 mei 2024, van

[https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/specifiek/wat-is-conjunctuur-#:~:text=De%20schommelingen%20van%20de%20economische,\(crisis\)%20wisselen%20elkaar%20af](https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/specifiek/wat-is-conjunctuur-#:~:text=De%20schommelingen%20van%20de%20economische,(crisis)%20wisselen%20elkaar%20af).

Easi. (n.d.). Thomas Van Eeckhout brengt het verhaal van Easi managementboek 'De Gouden tip van Ownership'. Geraadpleegd op 12 april 2024, van <https://easi.net/nl/press/thomas-van-eeckhout-brengt-het-verhaal-van-easi-managementboek-de-gouden-tip-van-ownership#:~:text='De%20Gouden%20tip%20van%20Ownership',-In%20samenwerking%20met&text=Met%20de%20vijf%20menselijke%20basisbehoeften,door%20osterke%20getuigenissen%20van%20collega's>

[ownership#:~:text='De%20Gouden%20tip%20van%20Ownership',-In%20samenwerking%20met&text=Met%20de%20vijf%20menselijke%20basisbehoeften,door%20osterke%20getuigenissen%20van%20collega's](https://easi.net/nl/press/thomas-van-eeckhout-brengt-het-verhaal-van-easi-managementboek-de-gouden-tip-van-ownership#:~:text='De%20Gouden%20tip%20van%20Ownership',-In%20samenwerking%20met&text=Met%20de%20vijf%20menselijke%20basisbehoeften,door%20osterke%20getuigenissen%20van%20collega's).

[In%20samenwerking%20met&text=Met%20de%20vijf%20menselijke%20basisbehoeften,door%20osterke%20getuigenissen%20van%20collega's](https://easi.net/nl/press/thomas-van-eeckhout-brengt-het-verhaal-van-easi-managementboek-de-gouden-tip-van-ownership#:~:text='De%20Gouden%20tip%20van%20Ownership',-In%20samenwerking%20met&text=Met%20de%20vijf%20menselijke%20basisbehoeften,door%20osterke%20getuigenissen%20van%20collega's).

Etion. (n.d.). Over één zaak had David Cameron het wel bij het rechte eind. Geraadpleegd op 12

april 2024, van <https://etion.be/kennis/over-een-zaak-had-david-cameron-het-wel-bij-het-rechte-eind>.

Federale Overheidsdienst Financiën. (n.d.). Aangifte bedrijfsvoorheffing. Geraadpleegd op 17 mei 2024, van

<https://financien.belgium.be/nl/ondernemingen/vennootschapsbelasting/voorheffingen/bedrijfsvoorheffing/aangifte>.

Federale Overheidsdienst Financiën. (n.d.). Fisconet. Geraadpleegd op 25 mei 2024, van

<https://www.minfin.fgov.be/myminfin-web/pages/public/fisconet/document/de19e76c-c824-463c-ab4f-a5d4db1f7089>.

Federale Overheidsdienst Financiën. (n.d.). Inkomstenbelastingen - nationaal. Geraadpleegd op 6 april 2024, van <https://financien.belgium.be/nl/inkomstenbelastingen-nationaal>.

Federale Overheidsdienst Financiën. (n.d.). Onroerend inkomen. Geraadpleegd op 18 april 2024,

van <https://financien.belgium.be/nl/particulieren/belastingaangifte/belastingtarieven-inkomen/inkomen/onroerend-inkomen>.

Federale Overheidsdienst Financiën. (n.d.). Vrijstelling dividenden. Geraadpleegd op 21 mei 2024,

van <https://financien.belgium.be/nl/particulieren/belastingvoordelen/vrijstelling-dividenden#q2>.

Finniancolumba. (2024, januari). Stand van zaken auteursrecht fiscaal januari 2024. Geraadpleegd

op 30 april 2024, van <https://finniancolumba.be/stand-van-zaken-auteursrecht-fiscaal-januari-2024/>.

Groups. (n.d.). Bonusplan cao nr. 90 voor het jaar 2024: neerlegging uiterlijk op 30 april.

Geraadpleegd op 28 april 2024, van <https://www.groups.be/nl/hr-nieuws/bonusplan-cao-nr-90-voor-het-jaar-2024-neerlegging-uiteindelijk-op-30-april>.

Janssens, G. (2021). Iedereen eigenaar: het hoe en waarom van participatief ondernemen. Leuven Amsterdam: LannooCampus.

Kenniscentrum Economie. (n.d.). Stand van zaken VVPR-bis. Geraadpleegd op 14 mei 2024, van <https://www.sbb.be/nl/magazine/wijzigingen-dividend-VVPR-bis>.

Kenniscentrum Economie. (n.d.). Sociale bijdragen: zelf storten of je vennootschap laten betalen? Geraadpleegd op 14 mei 2024, van <https://www.sbb.be/nl/magazine/sociale-bijdragen-zelf-storten-of-je-vennootschap-laten-betalen%3F>).

Kenniscentrum Financiën. (n.d.). Wat is conjunctuur? Geraadpleegd op 10 mei 2024, van [https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/specifiek/wat-is-conjunctuur-#:~:text=De%20schommelingen%20van%20de%20economische,\(crisis\)%20wisselen%20elkaar%20af](https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/specifiek/wat-is-conjunctuur-#:~:text=De%20schommelingen%20van%20de%20economische,(crisis)%20wisselen%20elkaar%20af).

Kenniscentrum Ondernemen. (n.d.). Zelfstandigenaftrek. Geraadpleegd op 10 mei 2024, van <https://ondernemersplein.kvk.nl/zelfstandigenaftrek/>.

LannooCampus. (2023). De Gouden tip van Ownership: Ontdek hoe het delen van info, waarden en winst je bedrijf performant maakt. LannooCampus.

Lemonconsult. (n.d.). Winst vennootschap: uitkeren of reserveren? Geraadpleegd op 18 mei 2024, van <https://lemonconsult.be/winst-vennootschap-uitkeren-reserveren/>.

Liantis. (n.d.). Winstpremie. Geraadpleegd op 28 april 2024, van <https://www.liantis.be/nl/personeelsbeleid/loonberekening/extralegale-voordelen/winstpremie#:~:text=Je%20mag%20als%20werkgever%20in,opnieuw%20een%20premie%20kan%20opeisen>.

Liantis. (n.d.). Verloning bedrijfsleider. Geraadpleegd op 22 mei 2024, van <https://www.liantis.be/nl/ik-ben-zelfstandige/verloning/verloning-bedrijfsleider#:~:text=Als%20bedrijfsleider%20kan%20je%20je,niet%20priv%C3%A9%20hoeft%20te%20dragen>.

Lumiworld Luminus. (n.d.). Wat is een coöperatie en wat zijn de voor- en nadelen hiervan? Geraadpleegd op 16 mei 2024, van <https://lumiworld.luminus.be/up-to-date/wat-is-een-cooperatie-en-wat-zijn-de-voor-en-nadelen-hiervan/>

Management Modellen Site. (n.d.). Piramide van Maslow. Geraadpleegd op 14 mei 2024, van <https://managementmodellensite.nl/piramide-maslow/>

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.

Notaris.be. (n.d.). De commanditaire vennootschap. Geraadpleegd op 16 mei 2024, van <https://www.notaris.be/ondernemen/de-verschillende-manieren-om-te-ondernemen-en-regels/de-maatschap-vof-en-commanditaire/de-commanditaire-vennootschap#>.

Paars management: leidinggeven met hart en cijfers. (n.d.). Leuven: LannooCampus.

PwC. (n.d.). Belgium - Corporate - Tax credits and incentives. Geraadpleegd op 15 mei 2024, van [https://taxsummaries.pwc.com/belgium/corporate/tax-credits-and-incentives#:~:text=The%20qualifying%20patent%20innovation%20income,the%20intellectual%20property%20\(IP\)](https://taxsummaries.pwc.com/belgium/corporate/tax-credits-and-incentives#:~:text=The%20qualifying%20patent%20innovation%20income,the%20intellectual%20property%20(IP)).

Rescoop Vlaanderen. (n.d.). Charter ICA-principes. Geraadpleegd op 24 mei 2024, van <https://www.rescoopv.be/>.

Bijlagen

Hoofdstuk II. Controle, moeder- en dochtervennootschappen _ CNC CBN
Inkomstenbelastingen - Nationaal _ FOD Financiën
Indexeringen inkomen en fiscale voordelen federaal, gewest