

# RSM Magazine

RSM

Jaargang 16, nr 26

Thema  
Veelzijdige dienstverlening van RSM:

## Toegevoegde waarde die groei mogelijk maakt

WILFRED CASTRICUM:  
KLANTEN BEGRIPpen IS DE  
KERN VAN ACCOUNTANCY

RSM BUSINESS CONSULTING  
ONDERSTEUNT DUURZAME  
BEDRIJFSRESULTATEN

DE UITDAGINGEN VAN  
GLOBAL MOBILITY

BIJ RSM TAX GAAT HET  
OM ADVIES OP LANGE  
TERMIJN

SUCCESSVOLLE  
PARTNERSCHAP  
RSM EN NOC\*NSF

M&A PREFERRED  
SUPPLIERSHIP: HET BEGINT  
BIJ HET EERSTE CONTACT

RSM M&A SERVICES:  
OVERNAMEBEGELEIDING  
OP MAAT

CSRD:  
VAN VERPLICHTING NAAR  
KANS?

BUSINESS INTELLIGENCE  
SERVICES TRANSFORMEERT  
DATA NAAR BRUIKBARE  
KENNIS

# Veelzijdige dienstverlening



Leo van Wersch en Laura Bles-Temme  
Co-Managing Partners RSM Netherlands.

In deze uitgave van ons RSMagazine ligt de nadruk op de veelzijdige dienstverlening van RSM. Wat heeft RSM in huis en wat is de meerwaarde van onze kennis voor de klant? RSM telt vier belangrijke service lines: Assurance, Tax, M&A Services en Business Consulting, die in deze editie worden toegelicht. Per service line is er daarnaast één specialiteit uitgelicht. Als lezer krijgt u dus een kijkje in onze keuken. Met een voor RSM typerende quote van een klant: 'Wij zijn zeer tevreden over de samenwerking met RSM. Het zit in alles, zeker ook in de personen'.

Een dergelijke quote vervult ons met een zekere mate van trots. We proberen immers met alles wat we doen onze kennis en kunde te combineren met het hebben van oog voor de mens achter zijn of haar zakelijke belangen. Binnen de service line assurance is het onderwerp duurzaamheid een belangrijke actuele ontwikkeling. In dit kader moeten de circa 400 accountants die voor RSM werken de komende jaren assurance rapportages op dit vlak opstellen. Daarnaast is de accountant anno 2024 desgevraagd adviseur. Het inschatten van risico's is een belangrijk onderdeel van hun werkzaamheden.

De service line Tax beheerst onder andere de vele complexe situaties als het gaat om zakendoen in of met het buitenland. Bij Tax gaat het veelal om advies op de lange termijn en speelt risicomanagement ook steeds vaker een belangrijke rol. Een mooi voorbeeld hiervan vormt de fiscale adviesrol die RSM sinds 2021 vervult bij een multinational die onder meer in de Verenigde Staten, Canada, Mexico, Azië en Nederland is gevestigd. Stuk voor stuk landen en werelddelen met een eigen fiscaal regime.

In het artikel over M&A services zijn de belangrijkste onderwerpen vanzelfsprekend fusies en overnames. Een aansprekend voorbeeld op dit terrein is de Scandinavisch logistieke onderneming die mede dankzij de gespecialiseerde medewerkers van RSM-voet op Nederlandse bodem kon zetten. De reeds gememoreerde adviesfunctie van RSM leest u eveneens terug in het artikel over Business Consulting c.q. organisatieadvies. De business consultants van RSM hebben jarenlange ervaring in het ondersteunen van bedrijven, inclusief bedrijven die internationaal actief zijn.

En omdat de zomer van 2024 wordt omschreven als een echte sportzomer met het EK voetbal, waarin Nederland helaas in de halve finale werd uitgeschakeld, de Tour de France en de Olympische en Paralympische spelen is het partnership tussen RSM en NOC\*NSF relevanter dan ooit. RSM biedt onder meer ondersteuning aan topsporters op fiscaal en accountancy gebied. RSM organiseert jaarlijks fiscale adviesdagen op Papendal waar sporters terecht kunnen voor persoonlijk advies en begeleiding.

Niet alleen topsporters maar ook de 77 bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden profiteren van de expertise van RSM. Veelzijdige dienstverlening dus in optima forma.

Leo

4



**SERVICE LINE**  
Wilfred Castricum:  
Klanten begrijpen is de kern van accountancy

22



**SERVICE LINE**  
Mario van den Broek,  
RSM Business Consulting  
ondersteunt bedrijven  
bij duurzame prestatie-  
verbetering

34



**SPECIALITEIT**  
Brian James, fiscale  
complexiteit bij  
internationaal werken

10



**SERVICE LINE**  
Aiko Koster: 'Het vak  
van fiscaal adviseur  
is danig veranderd'

26



**RSM EN NOC\*NSF**  
Versterkende  
samenwerking

40



**SPECIALITEIT**  
Ruben de Dreu en Mikel  
Hoppenbrouwers  
begeleiden bij  
bedrijfsovernames

16



**SERVICE LINE**  
Cora van Dijk: RSM M&A  
Services biedt steeds  
meer geïntegreerde  
dienstverlening

28



**SPECIALITEIT**  
Gerard van der Waal en  
Marco Hammer: De nieuwe  
realiteit van ESG en CSRD

44



**SPECIALITEIT**  
Cem Adiyaman, de  
kracht van Business  
Intelligence Services



**RSMagazine, jaargang 16, nr. 26**  
RSMagazine is een uitgave van RSM.  
RSMagazine wordt in controlled circulation  
in een oplage van 3.500 exemplaren  
verspreid onder cliënten en relaties van de  
bij RSM aangesloten kantoren in Nederland.

**Hoofd- en eindredactie**  
- Hester Adema, RSM  
- Ben Smeets, RSM  
- Angélique Timmer-Weisscher, RSM

**Redactie**  
- Jaap Bonkenburg, De Coalitie  
- Harry van Dam, Paapstvandam,  
bureau voor communicatie  
- Vanessa van Zalm, De Coalitie

**Beeld en fotografie**  
- Erik van der Burgt, VRBLD photofilm  
- Sander Nieuwenhuys,  
Sander Nieuwenhuys Fotografie  
- Frans Strous, Frans Strous Fotografie

**Coverfoto**  
Erik van der Burgt,  
VRBLD photofilm

**Vormgeving**  
Pieter Tuinman,  
Formaris branding, ontwerp en fotografie

**Drukkerij**  
HuigHaverlag Printing

**Postadres**  
RSM Netherlands  
T.a.v. Angélique Timmer-Weisscher  
Postbus 30  
2130 AA Hoofddorp

Als u voor toezending in aanmerking  
wilt komen of zich juist wilt afmelden  
voor verzending, stuur dan een e-mail  
naar atimmer@rsmnl.nl.

**Overname inhoud**  
Niets uit deze uitgave mag zonder  
uitdrukkelijke toestemming van RSM  
Netherlands worden overgenomen  
voor gebruik elders.

Het RSMagazine is geproduceerd op  
gecertificeerd FSC-papier met een FSC-  
keurmerk. Dit keurmerk staat er garant  
voor dat papier gewonnen wordt uit  
verantwoord bosbeheer. Dit houdt in dat  
er op evenwichtige wijze gelet wordt op  
de ecologische, sociale en economische  
aspecten die bij bosbeheer komen kijken.

Het RSMagazine wordt verstuurd in  
BioSeal, een dunne verzendverpakking  
en een milieuvriendelijk alternatief voor  
het verzenden in PCR- folieverpakking.  
Het materiaal is gemaakt van papier  
met hernieuwbare grondstof en uitstekend  
recyclebaar.

[www.rsmnl.com](http://www.rsmnl.com)

*Service line en klantcase*

Wilfred Castricum, service line leader Assurance bij RSM

# ‘Accountants zijn ook adviseurs’

“Snappen wat klanten doen en wat klanten willen. Dat blijft in essentie waar het in de accountancy om draait.” Dat zegt Wilfred Castricum, service line leader Assurance bij RSM en in die hoedanigheid eindverantwoordelijk voor de accountantspraktijk van RSM in Nederland.

≡ JAAP BONKENBURG @ ERIK VAN DER BURGT

Wilfred Castricum startte na zijn studie economie bij RSM. Dat was in 1988. “Als service line leader Assurance ben ik eindverantwoordelijk voor de accountancy collega’s en de inhoudelijke technische kant van het accountancy vak. Daar hoort overleg met de internationale afdelingen van RSM en de Autoriteit Financiële Markten vanzelfsprekend bij. Daarnaast werk ik ook nog gewoon als extern accountant. Ik heb bij RSM verschillende taken gehad op onze verschillende vestigingen. Ik werk graag met klanten en met jonge mensen. De 35 jaar dat ik aan RSM ben verbonden zijn echt voorbij gevlogen.”

→



## Stringenter

De accountant van vroeger bestaat niet meer is een veelgehoorde uitspraak. Wilfred Castricum onderschrijft dat voor een deel. "Denk aan IT- toepassingen, denk aan veranderende regel- en wetgeving, maar het is de klant die centraal staat. In de kern adviseren we nog steeds bedrijven en controleren we de jaarrekening. De scheiding tussen controle en advies is wel aanmerkelijk stringenter geworden. Ik vertel onze accountants dat een dossier alleen maar beter wordt als ze weten wat een klant wil en doet. Accountants zijn bovendien adviseurs. Het inschatten van risico's is een ander belangrijk onderdeel van onze werkzaamheden. We hopen dat er wat met onze adviezen wordt gedaan. Maar dat is aan de Raad van Bestuur of de individuele ondernemer."

## Instroom

Met een assurance rapportage bevestigt de accountant dat de jaarrekening van een bedrijf een goed beeld geeft van de financiële situatie van een bedrijf en voldoet aan wet- en regelgeving. Een accountant moet daarom over een aantal competenties beschikken zoals nauwkeurigheid. In verband met het halen van deadlines is stressbestendig zijn een andere onmisbare eigenschap voor de ongeveer 400 accountants die voor RSM werken. "De uitdaging is het persoonlijke aspect en om de RSM-cultuur te bewaken. Dat is soms lastig, zeker als je als RSM beheerst groter wil worden. We blijven proberen bij de klant het verschil te maken. De directe klantenrelatie zit immers in het DNA van RSM. Natuurlijk zijn er problemen zoals de instroom. Het aantal studenten dat kiest voor de accountancy-opleiding daalt. Dat heeft zeker met beeldvorming te maken, zoals negatieve berichtgeving, de risico's en de impressie dat accountants achter een bureau zich door een hele cijferbrij moeten worstelen. Maar accountant is bepaald geen saai beroep. Je moet kunnen omgaan met veel verschillende mensen, je ziet veel verschillende bedrijven en komt regelmatig voor lastige dilemma's te staan. Dat moet je wel leuk vinden. Dat je daarnaast hard moet werken, deadlines halen, stressbestendig moet zijn, hoort ook bij het vak."

## Eerlijk blijven

"Naast Assurance is Non-assurance een belangrijk onderdeel van de accountancytak van RSM. In onze Non-assurance tak stellen wij jaarrekeningen op voor klanten, organiseren wij de financiële administratie en zijn financieel bedrijfsadviseur voor bedrijven. Ook hier is sprake van een groeiende regeldruk vertelt Wilfred Castricum. "Een aantal basiswerkzaamheden is inmiddels ver vangen door automatisering. Daardoor ontstaat extra ruimte om meer aan het belang van de klant te denken. Ik constateer dat de adviesfunctie bij Non-assurance steeds belangrijker wordt. We zijn als RSM druk bezig ook op dat onderdeel een slag te maken zeker met betrekking tot het informeren van onze klanten. Soms help je een klant beter door 'nee' te zeggen. Altijd eerlijk blijven, niet met alle winden willen meewaaien, ook kunnen erkennen dat er een fout is gemaakt, zelf de regie houden. Anders wordt het van kwaad tot erger."

## Klaar voor de toekomst

"Uiteraard houdt RSM nieuwe ontwikkelingen op accountancygebied nauwlettend in de gaten. Zo is er momenteel met name veel aandacht voor ESG Assurance. Dit heeft alles te maken met de richtlijnen van de EU waarbij in 2027 ook niet-beursgenoteerde bedrijven dienen te rapporteren over ESG (Environment, Social en Governance). RSM investeert intern veel in trainingen op dit gebied, zodat collega's klanten goed kunnen adviseren en ondersteunen om op tijd aan deze rapportagevereisten te kunnen voldoen.

Daarnaast zijn er binnen Assurance tal van andere specialisaties. Bijvoorbeeld op het gebied van subsidiecontrole en IT Audit waarbij collega's helpen de kansen te optimaliseren en risico's te minimaliseren die IT-systemen met zich meebrengen, zodat de juiste data wordt geborgd in rapportages en dashboards. Zo ontzorgen we klanten en kunnen wij zorgen voor goede processen om bijvoorbeeld de jaarrekeningcontrole zo goed mogelijk te laten verlopen."

## China

"Wat is goed voor het bedrijf, wat is goed voor de directeur en hoe ga je om met die balans. Daar praten we met enige regelmaat over." Het zijn onderwerpen die regelmatig ter sprake komen als Wilfred Castricum met de aandeelhouders, de directie en de Raad van Commissarissen van Jan de Wit en Zonen om tafel zit. Jan de Wit en Zonen is sinds 1922 een familiebedrijf, gespecialiseerd in de export en preparatie van bloembollen en onder andere al veertig jaar actief in China. Jan de Wit zelf is juist terug uit China waar hij op de Hortiflor Expo IPM Beijing 2024 een toespraak hield over 40 jaar handel in bolgewassen met China. De beurs werd druk bezocht en Jan de Wit werd geïnterviewd voor het Chinese NOS-journaal, goed voor 1 miljard kijkers. Een echt en hecht familiebedrijf ook, gestart door Jan de Wit die werd opgevolgd door zeven zonen en die daarna negen neven telde die in het bedrijf werkzaam waren. Dat past dan weer als een jas bij RSM dat voor een deel is gericht op familiebedrijven.

## Lelies

Het voornaamste exportproduct van Jan de Wit en Zonen richting China zijn lelies. Met dank aan een semantische toevalligheid. "Het Chinese woord voor Lelie is Beihe. Het betekent niet alleen Lelie maar ook eeuwige harmonie. Dat was voor ons natuurlijk een uiterst prettige bijkomstigheid". De lelies worden in de aarde bewaard bij een temperatuur van één graad onder het vriespunt. In de rijk gevulde prijzenkast van dit in Enkhuizen gevestigde bedrijf staat tevens een belangrijke Japanse onderscheiding: de Dëshima Award, die de handelsbetrekkingen tussen Nederland en Japan weerspiegelt. Als enig Nederlands bedrijf in de agrarische sector ontving Jan de Wit en Zonen deze belangrijke prijs, waardoor het in een rijtje staat met grote ondernemingen als ASML, Philips en DSM, die eveneens de Dëshima Award ontvingen. Pionieren zit in de genen van deze onderneming. Japan, China, met een oude Volkswagen Kever in de barre kou naar Zweden en Finland. Verhalen genoeg.



Jan de Wit en Zonen, sinds 1922 een familiebedrijf en gespecialiseerd in de export en preparatie van bloembollen: "We zijn zeer tevreden over de samenwerking met RSM. Het zit in alles, zeker ook in de personen."



Het hoofdkantoor van Jan de Wit en Zonen B.V.

## Klimaat

De export van bloembollen is afhankelijk van veel zaken. Jan de Wit: "Aziatische klanten betalen goed en snel. Dat is een groot voordeel. Oost-Europa, Zweden, Finland, Vietnam, Taiwan, Mexico, Duitsland en nog ruim 30 andere landen waar we bolgewassen naar exporteren. We hebben als sector natuurlijk te maken met allerlei nevenfactoren. Rusland bijvoorbeeld was voor ons een belangrijke afzetmarkt. Export naar Rusland is na het uitbreken van de oorlog met Oekraïne verboden. Klimaatverandering is een andere factor die de prijs van bolgewassen beïnvloedt. De natuur is onvoorspelbaar. Denk maar aan de vele regenval van de afgelopen maanden of de hagelbuien die schade veroorzaakten."

## Zuid-Amerika

Valutaschommelingen en politieke instabiliteit. Schepen die niet meer door de Rode Zee varen waardoor de kosten van vervoer stijgen. Maar ook het sociale klimaat, bewoners die zich ongerust maken omdat ze naast een veld waar lelies worden geteeld wonen. Jan de Wit: "Duurzaamheid is een ander belangrijk item. Ons bedrijf is vrijwel papierloos. Medewerkers noteren alles op een tablet. Kortom, als exporteur van bloembollen moet je stevig in je schoenen staan. We zijn mede daarom voortdurend bezig ons afzetgebied te vergroten en risico's te spreiden. Onze kinderen studeren niet voor niets Chinees en Spaans. Zuid-Amerika kan wel eens een groeimarkt worden."

Wilfred Castricum:  
"RSM houdt nieuwe ontwikkelingen op accountancygebied nauwlettend in de gaten."

## Familiebedrijven

In welke mate is RSM bij deze ontwikkelingen betrokken? Jan de Wit: "De accountant van RSM controleert onze jaarrekening. Wilfred Castricum beschikt over veel know-how met betrekking tot familiebedrijven. Hij adviseert ons over onderwerpen als financiering en verhoudingen. Het contact met RSM kwam ruim tien jaar geleden via een commissaris van ons tot stand. Vooralsnog zijn we zeer tevreden over de samenwerking. Het zit in alles, zeker ook in de personen."



# Assurance

## IT AUDIT

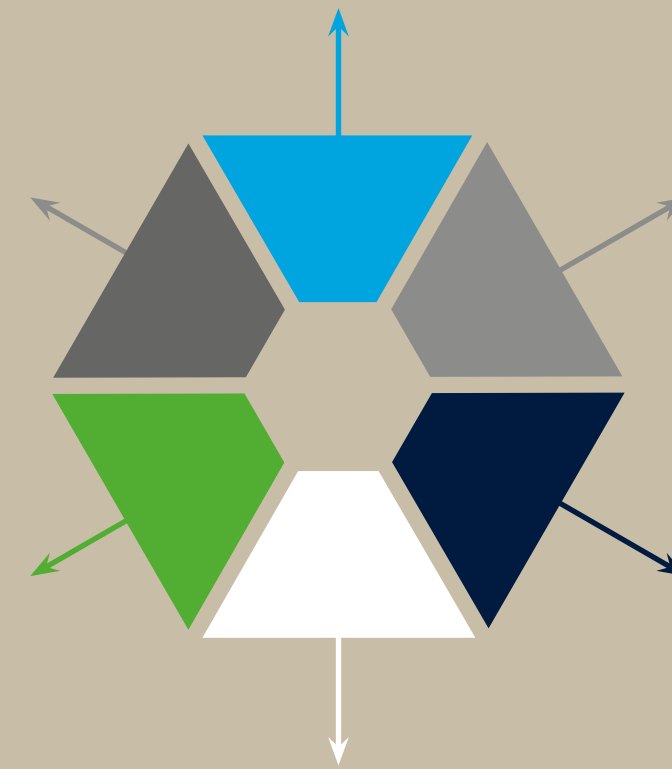
- ISAE3402-Rapportages en TPM's
- ENSIA-Audits voor gemeenten
- DigiD-audits
- Cybersecurity & informatiebeveiliging

## ACCOUNTANTS-CONTROLE

- Beoordelen van de jaarrekening
- Controle van de jaarrekening

## NON-ASSURANCE:

- Vertrouwde bedrijfsadviseur
- Samenstellen van de jaarrekeningen
- Financiële administratie
- Analyse & rapportages
- Internationale dienstverlening



## BIJZONDERE ONDERZOEKEN

- Financieringsaanvragen
- Royaltyafrekeningen
- Subsidieafrekeningen
- Verzekerd belang

## SUBSIDIECONTROLE

- Nagaan of de ontvangen subsidie rechtmatig is besteed voor het doel waarvoor het is aangevraagd

## SOX-CONTROLES

- Controlerend accountant voor SOx-controles
- SOx-adviseur bij implementatie en testen

Aiko Koster, service line leader Tax bij RSM:

## ‘Ontwikkelingen in de arbeidsmobiliteit worden steeds belangrijker’

Aiko Koster moet wel grinniken om de openingsvraag: is hij als service line leader Tax eigenlijk niet gewoon spelleider bij het beoefenen van de nationale sport van het zo weinig mogelijk belasting betalen? "Nou, voor de klassieke belastingadviseurs van vroeger gold dat wellicht wel, maar wij van de afdeling Tax van RSM kijken toch anders tegen ons vak aan. Bij ons gaat het om advies op lange termijn en steeds meer om risicomangement", zegt hij.

≡ HARRY VAN DAM © SANDER NIEUWENHUYIS

Aiko Koster werkt sinds 2004 bij RSM en is vanaf 2015 fiscaal partner op de vestiging in Utrecht. Zijn focus ligt vooral op internationaal opererende (familie)bedrijven en op bedrijven in de IT-branche, zowel ondernemingen die in Nederland actief zijn als daarbuiten. Een ander deel van Koster's werk heeft betrekking op het adviseren en begeleiden van vermogende particulieren. Vanuit zijn functie als service line leader Tax is hij, samen met de fiscale partners, verantwoordelijk voor de kwaliteit van de fiscale dienstverleningen en voor de strategie binnen de belastingadviespraktijk.

De afdeling bij RSM waar Aiko Koster leiding aan geeft, heet tegenwoordig Tax en niet meer Belastingadvies. "Die naam zegt iets over de internationalisering die wij en ons vak hebben doorgemaakt", licht hij toe. Het vak van fiscaal adviseur is de afgelopen tien, vijftien jaar danig veranderd. "Vroeger ging het er inderdaad vooral om de fiscale regels en wetten zo precies mogelijk te volgen, maar vaak wel met het uiteindelijke doel de belastingafdracht voor de klant zo veel mogelijk te beperken", zegt Aiko. "Door internationale regeldruk en veranderde maatschappelijke opvattingen is het speelveld anders geworden. Uitgangspunt is nu meer dat bedrijven hun fair share moeten betalen en dat belasting moet worden geheven daar waar het nut ook wordt gebruikt."

Dat klinkt wellicht wat abstract, maar Koster komt met een verhelderend voorbeeld. "Als vroeger een bedrijf uit pakweg de VS naar Europa kwam, onderzocht het uiteraard hoe de markten er hier, ook fiscaal, uitzagen. Vervolgens vestigde zo'n onderneming in Nederland –gateway to Europe– een holding om van daaruit in andere Europese landen actief te worden. Nederland had voor zo'n Amerikaans bedrijf een aantrekkelijk belastingklimaat."



## 'Risico van reputatieschade'

Maar onder wereldwijde maatschappelijke druk werden Nederland en andere landen gedwongen de morele kant van ondernemen en belasting betalen zwaarder te laten wegen. "Steeds minder wordt geaccepteerd dat iets op papier misschien wel kan en mag, maar dat wil niet zeggen dat je dat dan ook moet doen", legt Aiko uit. "Tot tien, vijftien jaar geleden was vaak het motto: het kan, want het mag. Tegenwoordig vragen steeds meer klanten, ondernemers dus, zich af: wil ik dit wel? Loop ik bijvoorbeeld niet het risico van reputatieschade? Zeker door de opkomst van de snelle social media kan die weleens groter zijn dan het fiscale voordeel van een slimme constructie." RSM helpt haar klanten bij het stellen van dit soort vragen en daar de juiste afwegingen in te maken.

## Vak wordt interessanter en relevanter

Tel daarbij op dat bedrijven steeds meer gehouden zijn aan complianceverplichtingen en zij in rapportages ook hun activiteiten op het gebied van duurzaamheid moeten toelichten en het is helder dat het vak van Aiko en zijn collega's er alleen maar interessanter en relevanter op wordt. "Steeds breder wint de gedachte ook in het bedrijfsleven terrein, dat we de wereld op een verantwoorde manier aan volgende generaties moeten doorgeven en dat zie je terug in veranderende fiscale wet- en regelgeving", zegt Koster. Die wijzigingen volgen elkaar in steeds hoger tempo op. "De eisen die aan belastingadviseurs worden gesteld, zijn de afgelopen jaren steeds scherper geworden, terwijl het geen beschermd beroep is, zoals dat wel geldt voor onder meer accountants en notarissen", merkt hij op. "Als jij morgen een bordje op je deur schroeft met 'Belastingadviseur', kun je zo beginnen. Werkelijke kwaliteit en dus meerwaarde voor de klant blijkt pas in de praktijk."

'Door internationale regeldruk is speelveld anders geworden'

## 'Continu sparringpartner'

Natuurlijk zet iedere dienstverlener op zijn site dat hij/zij dicht op de klant zit, nauw betrokken is en kwaliteit levert. "Maar wat ons bij RSM echt onderscheidt, is dat we altijd koersen op langdurige relaties en continu sparringpartner zijn. Zo zijn we ook een vertrouwde sparringpartner voor veel familiebedrijven", benadrukt Aiko. "Daar speelt momenteel vanwege veranderende fiscale wetgeving met name het thema bedrijfs- en eigendomsoverdracht van generatie op generatie. Niet lang geleden hebben we samen met Nyenrode Business Universiteit een interessant onderzoek naar dit onderwerp verricht, wat resulteerde in een nuttig boek waarin diverse familiebedrijven aan het woord komen."



## 'Snel veranderende wereld'

De vragen die in de markt leven, zijn anders dan vroeger, merkt Koster. "In een snel veranderende wereld waarin informatie van alle kanten op ons afkomt, gaat het steeds meer om het duiden van die informatie. Vragen die we twintig jaar geleden kregen, komen nu niet meer voor. Hoe hoog het tarief van de vennootschapsbelasting in een bepaald land is bijvoorbeeld, dat zoeken de klanten zelf wel op. Met Google en AI komen ze meestal een heel eind. Vragen gaan nu over specifieke vakkennis en de praktische toepassing daarvan, bijvoorbeeld op het gebied van internationale belastingwetgeving of het voldoen aan compliance verplichtingen. Dan komt ook ons risicomanagement om de hoek kijken."

Volgens de service line leader Tax van RSM worden ontwikkelingen in de arbeidsmobiliteit de komende jaren voor zijn vak steeds belangrijker. "De arbeidsmarkt is de afgelopen jaren al sterk veranderd en die tendens zet zich alleen maar verder door", verwacht hij. "Vroeger ging je elke dag naar je werk, op kantoor of fabriek, maar onder meer door corona is dat niet meer vanzelfsprekend. Met name jongeren werken steeds vaker vanuit huis. Wat betekent dat voor de belastingvergoeding? En wat denk je van mensen aan de rand van het land? Die wonen in België en werken in Nederland of wonen in Nederland en werken in Duitsland. Die situaties doen zich in toenemende mate voor en hebben belastinggevolgen en indien men die niet scherp heeft daarmee dus ook risico's."

## Politiek moet heldere keuzes maken

Koster vindt dat de politiek op dat gebied nu eens heldere keuzes moet maken, zodat onduidelijkheden en mogelijke misinterpretaties verdwijnen. "Dat geldt ook voor de enorme groei van het aantal zzp'ers", zegt hij. "In tien jaar is dat aantal verdubbeld. Er zijn er nu meer dan een miljoen. Ook op dat gebied doen zich relevante vragen voor, namelijk: zijn het nu echt ondernemers of is er sprake van schijnzelfstandigheid als zo iemand veel voor één opdrachtgever werkt?", aldus Aiko. En die vraag treft niet alleen de zzp'er zelf. "Denk ook aan werkgevers die regelmatig van de diensten van een zzp'er gebruikmaken", merkt Koster op. "Naast ongewenste fiscale gevolgen voor die bedrijven, omdat de zzp'er volgens de Belastingdienst toch in loondienst was, speelt steeds nadrukkelijker het vraagstuk wat dit dan betekent voor bijvoorbeeld pensioenaanspraken. Ook hier is het fiscale vak dus veel omvattender en relevanter dan je in eerste instantie zou denken."

# ‘Bij RSM Tax kunnen ze complexe onderwerpen kort, helder en begrijpelijk uitleggen’



Erik Nugteren, Allied Motion

Als Aiko Koster het in zijn verhaal heeft over de internationalisering van de dienstverlening door RSM Tax, dan is Allied Motion daarvan wel een typerende opdrachtgever. Het wereldwijd opererende bedrijf (van oorsprong uit de VS, waar het beursgenoteerd is als Allient Inc.) ontwerpt, produceert en verkoopt precisie- en speciale motion control-componenten en -systemen voor uiteenlopende industrieën. De belangrijkste doelmarkten zijn de auto-, medische, lucht- en ruimtevaartsector, defensie, elektronica en industriële markten. De onderneming is naast de Verenigde Staten ook gevestigd in Canada, Mexico, Azië en Europa; in Nederland in Dordrecht, waar zo'n 120 mensen werken.

Deze opsomming illustreert het internationale, zelfs mondiale speelveld van Allied Motion. RSM is sinds 2021 wereldwijd de fiscale adviespartner van deze multinational. "En dus ook voor de Nederlandse en overige Europese vestigingen", zegt Erik Nugteren (58), European Operations Controller bij Allied Motion. Juist vanwege de fiscale implicaties van de internationale activiteiten van het bedrijf heeft Nugteren veel contact met RSM Tax en dan met name met Koen Dekker, Tax partner op kantoor Eindhoven. Daar heeft Allied Motion alle fiscale dienstverlening ondergebracht.



## ‘Wetgeving is ingewikkelder geworden’

"De fiscale wetgeving in de Europese landen wordt steeds meer gelijkgetrokken, maar is daardoor ook ingewikkelder geworden", legt de Europese controller van Allied Motion uit. "Een fiscalist op het hoofdkantoor in de VS is zeker niet in staat zich die wetgeving eigen te maken en te interpreteren. Daarvoor hebben we echt de expertise van Koen en zijn collega's nodig." Een voorbeeld is de gang van zaken rond de intercompany pricing, ook wel Transfer Pricing genoemd. "Wij maken in Dordrecht elektromotoren, maar vanwege de hoge loonkosten hier doen we dat ook gedeeltelijk in een zusterbedrijf in Portugal. Vraag is dan: hoeveel mogen ze ons daarvoor rekenen? Als het een extern bedrijf was geweest, had het eenvoudiger gelegen, maar nu is het eigenlijk een opdracht binnen de familie en dat heeft fiscale consequenties." De Belastingdienst wil dat er eerlijke tarieven worden gerekend, zodat een bedrijf niet kan schuiven tussen landen om zo weinig mogelijk aan de fiscus af te dragen. "Als multinational moeten we daarover jaarlijks rapporten presenteren en die maakt RSM Tax", aldus Nugteren. "De tijd dat ondernemingen via een BV-tje op pakweg Malta hoge belastingdruk konden ontwijken, ligt wel achter ons."

Ook vanwege de toegenomen internationale arbeidsmobiliteit merkt Allied Motion dat de fiscale wetgeving in Europa strikter is geworden. "We hebben bijvoorbeeld mensen uit Oostenrijk en Portugal die hier wonen en bij ons op de payroll staan. Hoe zit dat fiscaal?" Om dergelijke trajecten correct te laten verlopen maakt Nugteren eveneens gebruik van de diensten - en met name het advies- van RSM Tax.

## ‘Dagelijkse kost’

Daarbij is de persoonlijke relatie met de mensen van Tax belangrijk, benadrukt hij. "Ja, ik heb wel een klik met ze", zegt de controller. "Koen en zijn collega's zijn in staat om voor mij complexe onderwerpen die voor hen dagelijkse kost zijn op een begrijpelijke manier uit te leggen. Zonder onnodig uit te weiden over eventueel mogelijke uitzonderingen en dergelijke. Kort en helder, daar houd ik van."

# Tax

## FAMILIEBEDRIJVEN

- Belastingadvies voor familiebedrijven
- Estate Planning
- Family Governance
- Erfbelasting
- Family Office
- Vastgoed

## INTERNATIONAAL BELASTINGADVIES

- Transfer Pricing
- Transfer Pricing documentatie

## BELASTINGAANGIFTE

- Belastingadvies
- Vennootschapsbelasting
- Loonbelasting
- Btw-omzetbelasting
- Erfbelasting

## VENNOOTSCHAPS-BELASTING

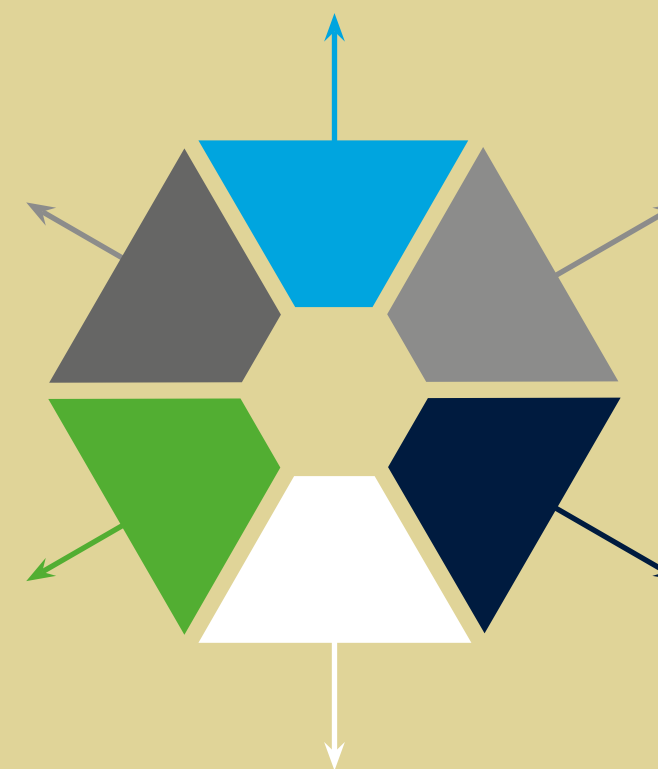
- Aangifte vennootschapsbelasting
- Optimaliseren fiscale positie en structuur
- Begeleiding belastingcontrole en horizontaal toezicht
- Internationale advisering en transfer pricing
- Begeleiding aan- en verkooptransacties en fusies

## BTW-OMZETBELASTING

- Btw-advies
- Btw buitenland
- Btw-controle
- Aangifte btw-omzetbelasting

## LOONBELASTING

- Aandelenparticipatie personeel
- Loonbelastingadvies en-check
- Sociale verzekeringen
- 30%-regeling
- Internationale aangifte inkomstenbelasting
- International Global Employer Services





*Service line*

**Cora van Dijk,  
service line leader  
M&A Services**



# ‘We hebben alles in huis om de klant te ondersteunen’

“Weet je waar het nu eigenlijk om gaat? We kunnen ondernemers en investeerders vaak gewoon erg goed helpen. En daar doen we het uiteindelijk voor”, zegt Cora van Dijk aan het eind van het gesprek. We hebben net een dik uur zitten praten over haar afdeling M&A Services, waar ze met zo’n veertig collega’s ondernemers begeleidt bij processen van fusies, overnames en bedrijfsopvolging. Cora’s samenvattende opmerking geeft treffend de drive weer waarmee ze haar werk doet.

≡ HARRY VAN DAM @ FRANS STROUS

Al meer dan 35 jaar is Cora van Dijk actief bij RSM en vanaf 2004 is ze partner op de Utrechtse vestiging. In eerste instantie als accountant, vervolgens ook valuator en tegenwoordig is Cora service line leader RSM M&A services, kortweg: de fusie- en overnamepraktijk van RSM. Die service line bestaat uit RSM Corporate Finance, RSM Due Diligence en RSM Valuation (RSM Evaluat). De activiteiten van haar service line zijn gespreid over twee vestigingen. In Utrecht zitten de specialisten die zich vooral bezighouden met Corporate Finance. “Wij doen hier aan- en verkooptrajecten, van begin tot het eind”, licht Cora toe. “De experts van Due Diligence in Amsterdam doen financieel en fiscaal onderzoek, om de M&A-transacties te ondersteunen, zowel bij aan- als verkooptrajecten. En de specialisten van Valuation houden zich uiteraard bezig met waarderingen in de breedste zin des woords.”

Kortom, RSM M&A Services heeft alle kennis in huis en kan in combinatie met een persoonlijke aanpak transactiegerelateerde advisering op maat aanbieden. “Of het nu gaat om een aan- of verkoop van een onderneming, een fusie of een bedrijfsopvolging”, geeft Cora globaal de mogelijkheden aan. “Steeds vaker is sprake van geïntegreerde dienstverlening door RSM M&A Services en zetten we al onze disciplines in, al is dat niet altijd nodig”, legt ze uit. “Maar in de meeste gevallen zijn de trajecten zo gecompliceerd, dat uiteenlopende deskundigheid is vereist. En die kunnen wij leveren.”



## 'Groeïende vraag vanuit de markt'

M&A is een relatief nieuwe tak van sport bij RSM. "Eind jaren '90 deden wij onze eerste grotere verkopen voor derden", vertelt Cora. "In de jaren daarna werd het adviseren van aan- en verkooptrajecten voor ons steeds belangrijker. Er was een groeiende vraag vanuit de markt, bijvoorbeeld rond de overdracht van familiebedrijven aan de volgende generatie. Ook in de steeds meer voorkomende gevallen dat opvolging binnen de familie niet het meest passend was." Vandaar dat in 2016 werd besloten M&A als afzonderlijke service line onder de RSM-paraplu neer te zetten. Vanaf dat moment kon Cora zich volledig op deze dienstverlening richten. "We zijn toen een team van toegewijde collega's gaan bouwen en hebben ook mensen intern opgeleid voor dit specialisme, onder meer via traineeships."

## Veelkleurige dienstverlening

De aankoop van een bedrijf of juist de verkoop ervan, het overwegen van het aangaan van een fusie, het stokje in de onderneming overgeven aan de volgende generatie; het zijn allemaal zeer verschillende trajecten die specifieke begeleiding vereisen. Maar de overeenkomst in die trajecten is dat grote zorgvuldigheid, inzicht, vakmanschap en betrokkenheid van de mensen van RSM worden verwacht. Het uitgangspunt in de veelkleurige dienstverlening is altijd: wat is belangrijk voor de klant?

"Neem bijvoorbeeld een verkooptraject", zegt Cora. "Iemand wil zijn bedrijf verkopen en schakelt RSM Corporate Finance in om het zo goed mogelijk voorbereid in de etalage te zetten. Het gaat dan natuurlijk ook om geld; wat is de te verwachten opbrengst? Maar belangrijk is eveneens waarom de ondernemer wil verkopen. Heeft hij een strategische of financiële partner nodig om te kunnen investeren in technologie of kwaliteit? Of wil hij gewoon met pensioen?" Soms is de verkoper reeds benaderd door een kandidaat-koper of wel M&A gaat op zoek naar de meest geschikte kandidaat-koper, in of buiten het eigen netwerk van RSM. "We onderzoeken hoe de betreffende branche eruit ziet, welke serieuze overnamekandidaten er zijn. En hebben we een goede partij gevonden, dan benaderen we die in overleg met de verkoper, laten partijen met elkaar kennis maken, doen de onderhandelingen, beoordelen een eventueel bod en houden de regie tot en met de afronding van het hele traject."

## 'Ik gun het die man niet!'

Vaak gaat het niet eens op de eerste plaats om de financiële kant van de zaak, legt Cora van Dijk uit. "Zoekt een ondernemer een andere partij om samen verder te groeien, dan is het van cruciaal belang dat het DNA van de koper past bij dat van het bestaande bedrijf. En wil het management aan het bedrijf verbonden blijven met een stukje participatie, dan is dat ook een variant die moet worden onderzocht." Vaak spelen emoties een grote rol, zeker als het gaat om het verkopen van een bedrijf dat een DGA in tientallen jaren heeft opgebouwd. "Ik had een keer een verkoper aan de lijn die een vervelend gesprek had gehad met een geïnteresseerde partij. 'Hij vindt mijn machinepark verouderd. Wat denkt hij wel? Ik gun het die man niet!' Ik begrijp die emoties wel. Je verkoopt toch min of meer je kindje dat je misschien wel veertig jaar hebt helpen groeien. Het is dan aan ons om de gemoederen te sussen en zakelijk naar de hele deal te kijken."

## Zoekopdrachten aankoop met due diligence

Andersom treedt M&A natuurlijk ook op voor aankopende partijen. "Ook bij aankoop-onderzoeken is het zaak de markt goed te analyseren, op zoek te gaan naar een geschikt bedrijf om over te nemen", zegt Cora. "En we stellen kritische vragen. Wat wil je met dat bedrijf? Hoe denk je het in jouw onderneming te laten integreren? Is het personeelsbestand niet verouderd? Is er sprake van een normaal werkkapitaal? Kun je de koopsom financieren? Dat zijn vragen die horen bij ons begeleidingstraject. Waarbij na het sluiten van een Letter of Intent tussen de koper en de mogelijke verkoper het uitvoeren van een professionele due diligence weer een belangrijke fase is alvorens het tot de afrondende -contractuele- fase gaat komen. En dus door RSM Due Diligence ingevuld kan worden."

## Preferred supplierschap / lange termijnrelatie

Het is niet altijd zo dat opdrachtgevers in fusies en aan- en verkooptrajecten in alle gevallen een (relatief) korte relatie met RSM hebben. "Nee", benadrukt Cora, "we streven juist naar lange termijnrelaties. Zo is M&A Services preferred supplier van onder meer een facilitaire dienstverlener, een logistieke dienstverlener enzovoort. We sparren geregeld met ze en denken mee over de M&A-strategie. En daarnaast letten we continu op of er ergens in de markt nog voor hen interessante bedrijven zijn. Dit naast de gebruikelijke procesbegeleiding", licht Cora de samenwerking toe. "Zo denken wij ook regelmatig mee met Van Duuren, een mooi familiebedrijf dat letterlijk en figuurlijk altijd in beweging is. Daar gaat het vooral om buy-side advisering alsmede het sparren met en over de NextGen, de bedrijfsopvolging door de volgende generatie in de familie."

Vaak spelen  
emoties een  
grote rol

# ‘We sparren regelmatig en bekijken dan de kansen en mogelijkheden’



Jasper en Jeroen, en hun zonen Sven en Matthijs van internationaal transportbedrijf Van Duuren.

Een familiebedrijf pur sang, zo kun je Van Duuren zeker noemen. Het internationaal opererende transportbedrijf, dat vanuit vestigingen in Vianen, op Schiphol, in Barcelona en in het Roemeense Cluj-Napoca met lijndiensten zo'n 36 Europese landen bedient, wordt geleid door de broers Jasper (58) en Jeroen (60) van Duuren. Ook de beide zonen van de gebroeders zijn actief in het bedrijf en Jaspers echtgenote bevindt zich eveneens onder de ongeveer honderd medewerkers op het hoofdkantoor in Vianen.

Het transportbedrijf werd al in 1892 opgericht door Nico van Duuren, de overgrootvader van de huidige directeuren. Het bedrijf bleef in de familie, totdat de broers het in 2000 verkochten aan multinational GLS. "We bleven aan het bedrijf verbonden, maar na een paar jaar begonnen we het zelf ondernemen toch te missen en kochten we een klein deel van wat we destijds hadden verkocht van GLS terug", zegt Jasper van Duuren, net als zijn broer algemeen directeur in de onderneming. Dat was in 2004 en sindsdien heeft Van Duuren een enorme groeispurt doorgemaakt, overigens met behoud van de opzet en cultuur van een familiebedrijf.

"Als echt familiebedrijf voelen we ons prima thuis bij RSM", aldus Jasper van Duuren. "We zijn weliswaar een wat groter mkb-bedrijf, maar passen toch qua maatvoering beter bij RSM dan bij één van de big four-kantoren. En bij RSM hebben ze echt alle expertise

in huis op onder meer fiscaal gebied en M&A. Bovendien is Cora van Dijk overnamespecialist en ook daarom voor ons belangrijk bij eventuele acquisities."

### Direct aanspreekpunt

Met die naam van de service line leader M&A Services bij RSM noemt Van Duuren zijn directe aanspreekpunt bij RSM. "Ik kende Cora al langer, maar we zijn echt gaan samenwerken toen we zeven jaar geleden als bedrijf onze eerste overname deden", vertelt hij. "Dat was Interport, een bedrijf dat was gespecialiseerd in luchtvrachtvervoer op Spanje. Cora adviseerde en begeleidde ons bij het tot stand komen van die transactie." Sindsdien heeft Van Duuren nog een aantal overnames gedaan en steeds was Cora van Dijk daarbij nauw betrokken. "We sparren regelmatig en bekijken dan de kansen en mogelijkheden, met Cora als kritische meedenker."

Waarmee RSM M&A in de persoon van Cora ook direct te maken heeft, is het overdragen van het bedrijf aan de volgende generatie. "De kinderen van zowel Jeroen als van mij zijn al heel lang bij de onderneming betrokken", legt Jasper uit. "Niet alleen werkt een aantal al hier, als directe familieleden hebben ze natuurlijk een sterke band met het bedrijf." Op dit moment bevinden de huidige en de volgende generatie Van Duuren zich in een traject, dat op termijn moet leiden tot het overgeven van het stokje aan de kinderen, de beoogde overnamepartij als 'next generation'.

### 'De menselijke maat'

Cora begeleidt de gesprekken, die verder gaan dan alleen de fiscale en juridische aspecten. "Cora is daarbij voor ons een vertrouwenspersoon", zegt Jasper. "En omdat de persoonlijke verhoudingen ook met haar goed zijn, kan ze open en eerlijk zijn in haar adviezen." Juist die persoonlijke klik ervaart Van Duuren als een meerwaarde. "Ook bij ingewikkelde kwesties weet Cora de menselijke maat altijd goed te vinden. Dus nogmaals: als mkb-bedrijf hebben we ook daarom in RSM echt de juiste partner gevonden."

# M&A Services

### CORPORATE FINANCE

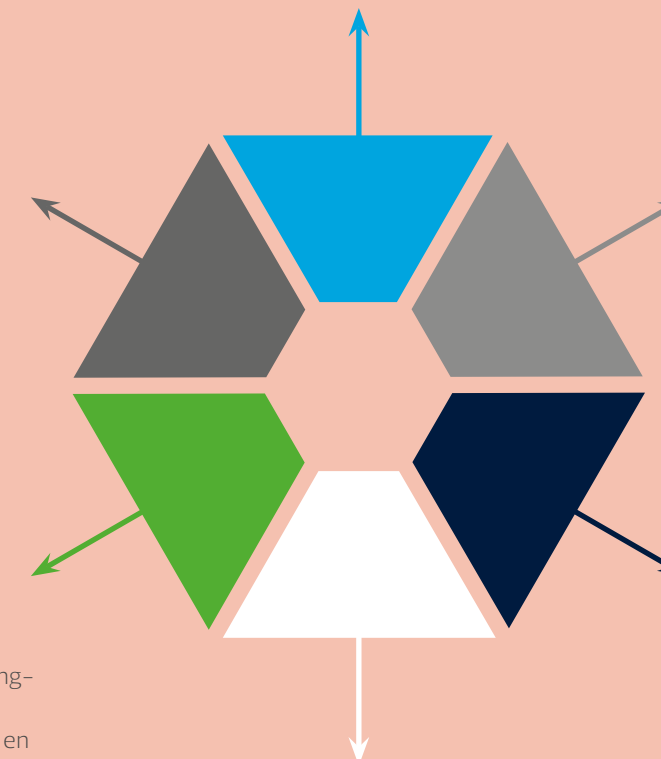
- Aankoopbegeleiding
- Verkoopbegeleiding
- Fusiebegeleiding
- M&A strategie

### FUSIEBEGELEIDING

- Fusie roadmap
- Verkenningsonderzoek
- Fusiebesluit / LOI

### DUE DILIGENCE

- Vendor due diligence
- Buy-side due diligence
- Vendor transaction service



### M&A TAX

- Fiscale due diligence
- Fiscaal optimale financiering- en acquisitiestructuur
- Managementparticipaties en herinvesteringen

### VALUATIONS

- Waarderingen bij fusie en overname
- Financiële modellering
- Purchase price allocation

### DEBT ADVISORY

- Herfinanciering
- Overnames
- Investerings
- Herstructurering

*Service line*



**Business Consulting:  
Environmental, Social and Governance zitten  
in alle dienstverlening van RSM**

# ‘Het bedrijfsleven kan niet langer om ESG heen’

Als management van een bedrijf is het van belang om samen met een betrouwbare partij naar plannen, ambities en visie te kijken en deze eventueel bij te stellen. De business consultants van RSM hebben jarenlange ervaring in het ondersteunen van bedrijven, inclusief bedrijven die internationaal actief zijn. Mario van den Broek, partner en service line leader Business Consulting, benadrukt dat het doel van RSM Business Consulting altijd is om bedrijven te helpen duurzaam en beter te laten presteren.

≡ MARCEL PAAPST @ SANDER NIEUWENHUIJS

ESG (Environmental, Social and Governance) speelt een steeds grotere rol. "Europese regelgeving verplicht bedrijven om duurzaamheid te integreren in hun bedrijfsvoering. Ons team van meer dan veertig consultants binnen RSM speelt een cruciale rol bij het helpen van klanten om aan deze criteria te voldoen. Het bedrijfsleven begint zich te realiseren dat het belangrijk is om ESG in haar bedrijfsvoering te omarmen," volgens Van den Broek. De ESG-specialisten bij RSM werken binnen de afdeling Business Consulting, maar de nieuwe regelgeving heeft invloed op alle RSM-diensten. Van den Broek legt uit dat accountants bij Assurance ESG moeten meenemen in hun audits en rapportages. "Ook de collega's bij Tax moeten rekening houden met ESG, vooral bij kwesties rondom bestuur, prijsbepaling en belastingintegriteit." ESG is ook belangrijk in de M&A-praktijk (Mergers and Acquisitions) weet Van den Broek. "Voor een koper is de duurzaamheid van een bedrijf van invloed op de overnameprijs. In de voorbereiding op een verkoop is ESG dus een belangrijk aandachtspunt. Helemaal als het private equity-partijen betreft. Zij zijn aan specifieke ESG-regels gebonden, wat de waarde van een onderneming tegenwoordig echt beïnvloedt."

## Werk aan de winkel

Hans van Loenen, senior ESG & Strategy Consultant bij RSM, werkt dagelijks samen met zijn collega's bij het adviseren van klanten hoe om te gaan met ESG. "Het is opvallend hoe groot het gebrek aan kennis over ESG nog is in het bedrijfsleven", zegt Van Loenen met nadruk. "Terwijl beursgenoteerde ondernemingen al bekend zijn met de ESG-regelgeving, moet het grotere mkb vanaf 2025 ook compliant zijn met deze vanuit Europa opgelegde regels. Daar is echt werk aan de winkel." RSM helpt bedrijven deze nieuwe regelgeving te begrijpen en begeleidt hen in de rapportage over de daadwerkelijke verduurzaming. Het uiteindelijke doel is om data om te zetten in de benodigde rapportages.

## Aantrekkelijk voor klanten, werknemers en investeerders

Het verbeteren van inzichten en prestaties op het gebied van ESG helpt organisaties hun reputatie te versterken, risico's en kansen in de markt te benutten en relaties met klanten, werknemers en investeerders te verbeteren. Van Loenen: "Sommige organisaties verbeteren hun ESG-prestaties vrijwillig, omdat ze intrinsiek gemotiveerd zijn, terwijl anderen dit vooralsnog doen om te voldoen aan wet- en regelgeving. In beide gevallen is kennis van de veranderingen in de regels cruciaal om de juiste keuzes te maken." Inzicht in ESG-prestaties is essentieel voor het algemene succes van een bedrijf, vooral op lange termijn. "Bedrijven die goed scoren op ESG-factoren, worden vaak gezien als beter bestand tegen toekomstige risico's, waardoor ze aantrekkelijker zijn voor klanten, werknemers en investeerders", weet Van Loenen.

## In de ESG-praktijk kijkt RSM vooruit

Van Loenen heeft uitgebreide en langjarige ervaring in de Consulting- en Tax-praktijk en voelt zich helemaal op zijn plek bij het verbeteren van de ESG-prestaties van RSM-klanten. Als consultant en belastingadviseur keek hij vooral terug, maar in de ESG-praktijk kijkt hij vooruit en helpt hij bedrijven om richting een betere prestatie te sturen. "De Europese ESG-regelgeving is niet zwart-wit, maar is bedoeld om bedrijven te laten nadenken over hun milieu- en personeelsbeleid en governance. Ook het mkb krijgt nu vragen over ESG wanneer het als leverancier van grote bedrijven optreedt. Grote internationaal opererende organisaties eisen het gewoon van hun leveranciers. Je moet dan echt mee, anders doe je niet mee bij de grote partijen in de markt", ziet Van Loenen. "Met de ervaring die RSM opdoet in het grote bedrijfsleven, kunnen we ESG-regelingen ook stroomlijnen voor kleinere ondernemingen."

## Wat is ESG?

ESG staat voor 'Environmental, Social and Governance' (milieu, sociaal en bestuur) en verwijst naar drie gebieden waarop bedrijven duurzaamheid kunnen integreren in hun bedrijfsvoering. Europese regels verplichten bedrijven om te presteren op ESG-criteria, waardoor maatschappelijk verantwoord ondernemen een noodzaak is geworden. Vanaf 2025 moeten grote bedrijven, en vanaf 2026 middelgrote bedrijven, voldoen aan strengere ESG-voorschriften en hierover rapporteren. ESG-specialisten, zoals die van RSM, helpen organisaties bij deze overgang naar een duurzame toekomst.

Deze regels zorgen ervoor dat ESG-informatie een steeds belangrijker rol speelt voor bedrijven. De regelgeving, onderdeel van de Europese 'Green Deal', omvat onder andere:

**CSRD**  
Gedetailleerde rapportage over duurzaamheidsinitiatieven en -prestaties.

**SFDR**  
Verplichting voor financiële marktdeelnemers om transparant te zijn over duurzaamheid in beleggingsbeslissingen.

**CSDDD**  
Verplichting om due diligence uit te voeren op toeleveringsketens om milieu- en mensenrechtenrisico's te identificeren en aan te pakken.

## Behapbaar door AI

Alle data die voortvloeit uit onder meer de duurzaamheidsprestaties van een onderneming, moet worden vastgelegd. "Op dit vlak zijn wij altijd standby om onze klanten bij te staan", zegt Van Loenen. "Om het voor ondernemingen behapbaar te maken, zie ik bovendien een belangrijke toepassing vanuit AI (Artificial Intelligence). Die ontwikkeling gaat razendsnel."

## Ook RSM kan niet om ESG heen

Mario van den Broek ziet de kwaliteiten van de RSM-medewerkers veranderen. "Naast de gebruikelijke financieel-juridische medewerkers komen er nu nieuwe collega's binnen vanuit andere achtergronden. Inmiddels hebben we bijvoorbeeld een professor in duurzaamheid bij ons in dienst en doen we veel aan interne opleiding. Want ook bij RSM kan niemand meer om ESG heen."

Inzicht in ESG prestaties versterkt reputatie en relaties

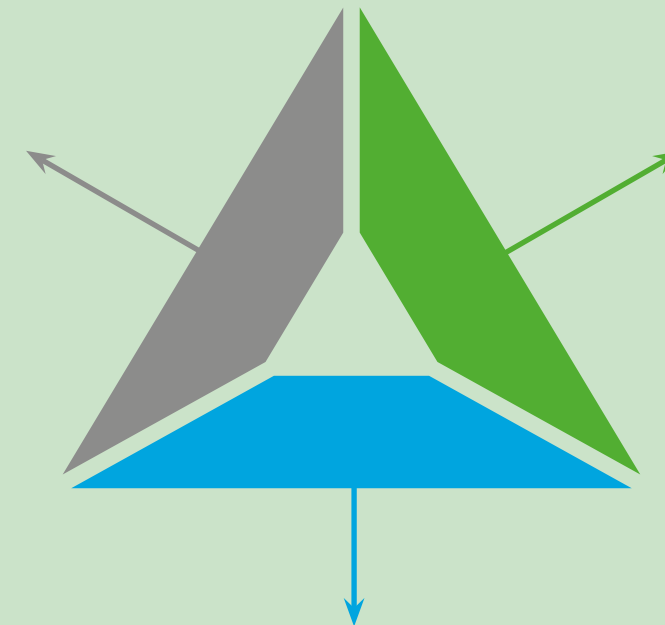
# Business Consulting

### TECHNOLOGY CONSULTING

- Technologie- en Data trainingen
- Counseling sessies
- Bereidheidsbeoordelingen
- Diensten op gebied van data management, tax technology, business software en law & technology
- ERP Technology solutions

### STRATEGY & SUSTAINABILITY CONSULTING

- ESG rapid assessment
- ESG rapportage advies en ontwikkeling
- ESG due diligence
- ESG technologiebeoordelingen
- ESG pre-audit voorbereidingsdiensten
- ESG outsourcing & ESG counseling



### INTERNATIONAL TRADE & SUPPLY CHAIN CONSULTING

- International Trade Compliance
- Duurzaamheid
- Douane, btw en logistiek advies
- Transfer Pricing

# Partnership RSM en NOC\*NSF werpt zijn vruchten af

Nu deze zomer volop in het teken staat van de Olympische en Paralympische Spelen is het partnerschap tussen RSM en NOC\*NSF relevanter dan ooit. In 2023 hebben beide partijen de handen ineengeslagen om topsporters en sportbonden te ondersteunen op fiscaal en accountancy gebied. De samenwerking werpt duidelijk zijn vruchten af. Met jaarlijkse fiscale adviesdagen en een speciale helpdesk ontzorgt RSM de topsporters en bonden, zodat zij zich volledig kunnen richten op hun sportieve prestaties. Deze samenwerking, die loopt tot en met 2026, is essentieel voor zowel de sportwereld als de groei van RSM als werkgever.

☰ RSM @ RSM

Om deze samenwerking letterlijk een gezicht te geven, treden vanuit NOC\*NSF een vijftal RSM-sportambassadeurs naar voren om het partnership kracht bij te zetten. Het gaat daarbij om Olympische en Paralympische topsporters Mitch Valize (handbiker), Katja Stam & Raisa Schoon (beiden beachvolleybalsters), Laila Youssifou (roeister) en Niels Vink (rolstoeltennisser). Via onder meer inspiratieve clinics brengen zij hun kennis en kunde over op RSM-collega's, klanten en studenten.

Laila Youssifou



## Ondersteuning voor topsporters

Een belangrijk aspect van deze samenwerking is de ondersteuning die RSM biedt aan topsporters op fiscaal en accountancy gebied. RSM organiseert jaarlijks fiscale adviesdagen waar sporters terecht kunnen voor persoonlijk advies en begeleiding. Deze sessies zijn essentieel omdat veel jonge sporters niet thuis zijn in financieel-technische zaken, maar wel moeten begrijpen waarover het gaat. Roy Demas, fiscaal expert van RSM en betrokken bij de fiscale adviesdagen op Papendal: "Wat mij aanspreekt in sporters, is hun absolute wil om te winnen. Financiële en fiscale verplichtingen zijn voor hen bijzaken die goed geregeld moeten worden. Als we daarin ons steentje kunnen bijdragen, dragen we met RSM indirect ook bij aan een optimale focus en optimaal resultaat voor de sporter."



Mitch Valize



Accountancy & tax partner

## Ontzorgen van sportbonden

Niet alleen de topsporters, maar ook de 77 sportbonden die bij NOC\*NSF zijn aangesloten, profiteren van de expertise van RSM. De samenwerking omvat onder andere het aanbieden van een fiscale helpdesk en de ontwikkeling van een bondenmonitor. Deze tools helpen vrijwillige bestuurders, die vaak weinig kennis hebben van belastingzaken, om beter inzicht te krijgen in hun cijfers en financiële toekomstplannen. Jan Kees van der Leek, partner van RSM en een van de initiatiefnemers van de bondenmonitor: "Wij vormen voor de sportbonden een fiscale helpdesk, waar ook vrijwillige bestuurders met weinig kennis van belastingzaken altijd terecht kunnen. Mooi dat we op een dergelijke betrokken wijze onze expertise kunnen inzetten."

Niels Vink



## Brede ondersteuning binnen RSM

Het partnership met NOC\*NSF wordt breed gedragen en met veel enthousiasme ontvangen binnen RSM. Deze samenwerking is niet alleen cruciaal voor de ontwikkeling van de sporters en sportbonden, maar draagt ook bij aan de naamsbekendheid van RSM als werkgever. Door topsporters en sportbonden te ontzorgen op fiscaal en accountancy gebied, kunnen zij zich volledig richten op hun sportieve ontwikkeling, terwijl RSM zich inzet voor de groei van haar medewerkers.

De samenwerking tussen RSM en NOC\*NSF loopt in elk geval tot en met december 2026, inclusief de zomerspelen in Parijs 2024 en de winterspelen in Milaan 2026. De toekomst wordt positief tegemoet gezien, aangezien deze vorm van samenwerking een waardevolle aanvulling is op de bestaande partnerships van NOC\*NSF.



Katja Stam & Raisa Schoon



*Specialiteit*

**Van bewustwording naar actie**

# “Bij RSM helpen we bedrijven om te navigeren door de complexe wereld van ESG en CSRD”

De Europese Unie (EU) streeft ernaar om klimaatneutraal te worden. Om dit doel te bereiken, heeft de EU een reeks maatregelen ingevoerd. Een van die maatregelen is de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Deze wet verplicht (grote) bedrijven om vanaf 2025 te rapporteren over hun duurzaamheidsprestaties en helpt investeerders te begrijpen hoe duurzaam en ethisch een bedrijf opereert. Wat houdt deze nieuwe wet- en regelgeving in en hoe kan RSM ondernemingen hierbij ondersteunen?

≡ VANESSA VAN ZALM @ ERIK VAN DER BURGT

*Gerard van der Waal (links) en  
Marco Hammer (rechts)*



Gerard van der Waal, audit partner bij RSM in Rotterdam, en Marco Hammer, audit partner bij RSM in Utrecht, zijn beiden lid van de CSRD-stuurgroep van RSM Nederland. Daarnaast werkt Marco met de internationale collega's van RSM vanuit een aparte internationale werkgroep aan methodologieën voor Europese toepassing voor het verstrekken van zekerheid over niet-financiële rapportages.

## CSRD en ESG

Marco: "ESG staat voor Environmental, Social, and Governance. Het is een raamwerk dat wordt gebruikt om de impact van een bedrijf op het milieu, de maatschappij en de interne bestuursstructuren te beoordelen. Enkele jaren geleden heeft de EU de ambitieuze doelstelling neergezet om als eerste continent klimaatneutraal en volledig circulair te worden. Dit plan, de European Green Deal, omvat diverse beleidsmaatregelen op het gebied van groene energie, duurzame industrie, duurzame financiering en het waarborgen van mensenrechten. De CSRD, die op 5 januari 2023 van kracht werd, zal de komende jaren een essentiële rol spelen in het versnellen van de transitie naar een duurzame Europese economie door bedrijven te verplichten gedetailleerd te rapporteren over hun duurzaamheidsprestaties. De CSRD-rapportage is dus iets waar alle (grote) ondernemingen mee te maken krijgen en maakt deel uit van het jaarverslag waarbij wij als accountant zekerheid verschaffen. Onze stuurgroep coördineert de inspanningen binnen RSM om klanten hierbij te ondersteunen en collega's te trainen."

De nieuwe CSRD-wetgeving in Nederland geldt voor grote bedrijven en beursgenoteerde ondernemingen. Beursgenoteerde bedrijven die onder de NFRD (Non-Financial Reporting Directive) vielen, moeten vanaf boekjaar 2024 voldoen aan de vereisten, grote bedrijven vallen vanaf 2025 onder de CSRD-richtlijn, terwijl beursgenoteerde mkb-bedrijven tot ten minste boekjaar 2026 zijn vrijgesteld. "Maar ook de middelgrote en kleine ondernemingen worden indirect beïnvloed", benadrukt Gerard. "Zij zullen namelijk door ketenwerking te maken krijgen met verhoogde ESG-dataverzoeken van grotere bedrijven, en moeten daardoor eerder in actie komen dan wettelijk vereist."

## Rapportagevereisten

Bedrijven moeten rapporteren over thema's op het vlak van ESG en uitleggen waarom deze voor hen relevant zijn. Elke onderneming moet een stakeholderanalyse uitvoeren om (negatieve) ESG-effecten te identificeren, te voorkomen en te beperken, en moet hierover verantwoording afleggen. Ook is een materialiteitsbeoordeling vereist. Marco legt uit: "Materialiteit bepaalt welke duurzaamheidsthema's belangrijk zijn voor een bedrijf en zijn stakeholders. Dit omvat financiële materialiteit, die de invloed van ESG-kwesties op de financiële prestaties onderzoekt, en niet-financiële materialiteit, die kijkt naar hoe bedrijfsactiviteiten het milieu en de samenleving beïnvloeden. Om materialiteit vast te stellen, moet je dus stakeholders betrekken in je onderzoek, risico's en kansen analyseren en je impact definiëren."

## Tendensen

Gerard: "De EFRAG, het adviesorgaan van de EU, heeft bijna 1.200 datapunten voor ESG-thema's vastgesteld, waarvan er – op basis van eerste waarnemingen – gemiddeld per bedrijf 400 tot 600 relevant zijn. Om de belangrijkste meetpunten voor jouw bedrijf te bepalen heb je brede kennis nodig van deskundigen, denk aan financiële experts, inkopers, HR en logistiek medewerkers. De onderwerpen waarover gerapporteerd moet worden, betreffen namelijk milieuthema's zoals CO<sub>2</sub>-uitstoot en energie- en waterverbruik, maar ook sociale aspecten zoals arbeidsvoorwaarden en man-vrouwverhoudingen. Sommige zijn eenvoudig te meten, andere zijn complexer en vereisen zorgvuldige afweging en mogelijk soms zelfs externe deskundigheid. Uit de metingen komt niet één enkel getal tevoorschijn, maar er worden in de loop der jaren tendensen zichtbaar."

## Transparantie

Het doel van de CSRD is om bedrijven te laten nadenken over hun footprint en hoe deze te verbeteren, aldus Marco. "Door jaarlijks te rapporteren, kunnen ondernemers aantonen dat ze verbeteringen doorvoeren. Dit biedt grotere transparantie voor investeerders, waardoor zij betere keuzes kunnen maken. Zo vernam ik bij klanten al dat banken portfolios maken van bedrijven op basis van duurzaamheidscategorieën. Of hogere rentetarieven hanteren voor minder duurzame bedrijven. Dat betekent dat bedrijven die niet duurzaam opereren, buiten de boot kunnen vallen bij financiering of investeringen. Duurzaamheid wordt kortom een vereiste voor bedrijven die met banken of investeerders werken. Hierdoor zou het kunnen dat je als bedrijf je strategieën moet aanpassen om concurrerend te blijven. Rendement omvat nu dus ook een duurzaamheidsfactor, en is niet meer alleen in euro's uit te drukken."

Als voorbeeld noemt Gerard Hillfresh, een Nederlands import-exportbedrijf van exotische verse groenten en fruit uit onder andere Zuid-Amerika en Afrika. "Ze onderzochten de CO<sub>2</sub>-belasting die hun producten veroorzaken en ontdekten dat een bepaald product uit Noord-Afrika een grotere footprint had door het wegtransport dan containers die per zeeschip vanuit Zuid-Amerika komen. Deze informatie neemt Hillfresh mee in haar besluitvorming. Dit laat zien hoe bedrijven gaan nadenken over hun businessmodel en bepaalde keuzes maken om duurzamer te opereren."

## Kanttekening

Gerard: "BV Nederland staat voor een uitdaging. De verplichte wetgeving dwingt bedrijven om in actie te komen, wat de administratieve lasten fors verhoogt. Al vanaf 1 januari 2025 moeten ondernemers weten wát ze gaan meten en hoe dit hun strategie en bedrijfsmodel beïnvloedt. Het is daarom zaak om snel de eerste benodigde stappen te zetten. Idealerweise werd de eerste helft van 2024 gebruikt om samen met stakeholders belangrijke thema's te bepalen en eventueel nieuwe software aan te schaffen voor het registreren van data. De tweede helft van 2024 heb je dan nog voor het optimaliseren van je processen en het uitwerken van je datapunten." Ook voor accountants, al druk met financial audits, betekent dit een verhoogde werklast. "We werken bovendien op basis van conceptwetgeving, omdat de implementatiewet nog door de Tweede Kamer moet. Dit zorgt voor onzekerheden en het kan tot september of langer duren voordat de wet definitief is."

## Bewustwording

Bewustwording over de nieuwe wetgeving is nu van cruciaal belang, zegt ook Marco. "Er komt veel op ondernemers af en hier ligt een belangrijke taak voor RSM. We creëren zoveel mogelijk awareness bij onze klanten over de komende veranderingen en voorzien hen van informatiemateriaal. Ook onze business consultants geven advies. Voor onze controleklanten bieden we kennissessies en advies, maar geen implementatie; daarvoor moeten externe consultants worden ingeschakeld."

Wel is het belangrijk dat accountants betrokken blijven tijdens het voorbereidingsproces. "Als we eind 2025 constateren dat de stakeholdersanalyse onvolledig is en er daardoor onjuiste keuzes zijn gemaakt in de thema's die relevant zijn en waarover gerapporteerd moet worden, moet mogelijk een deel van het proces opnieuw. Dat kost veel tijd en zorgt voor negatieve energie bij de ondernemer, en dat willen we zoveel mogelijk voorkomen", aldus Marco. "Duurzaamheid is een vereiste geworden, en bedrijven moeten zich dit realiseren, vooral bij financiering, overname of investeringen. De jongere generatie is hier al veel bewuster mee bezig, dat zie ik ook bij mijn eigen kinderen. Ze willen weten wat bedrijven doen aan sociale en milieuaspecten, anders willen ze er niet werken. Duurzaamheid is dus belangrijker dan alleen financiële cijfers, en je kunt het ook zeker commercieel benutten. Maar het kan ook leiden tot greenwashing!"

Er komt veel op ondernemers af en hier ligt een belangrijke taak voor RSM





Duurzaamheid is niet nieuw,  
maar ESG-rapportages brengen  
grote uitdagingen

## Verrijking

De rol van RSM bij ESG gaat beduidend verder dan alleen het controleren van gegevens, onderstreept Gerard. "We delen kennis en best practices en leggen contacten, ook internationaal, om onze klanten optimaal te ondersteunen. Waar dat mogelijk is, brengen we ondernemers ook met elkaar in contact om ervaringen uit te wisselen. Doordat we dicht bij onze klanten staan en hen goed kennen, kunnen we makkelijker het gesprek aangaan en meedenken in dit proces. Dat gaat nu veel meer over niet-financiële aspecten, bedrijfsmodellen en toekomstvisies. Ik vind het een verrijking van ons werk; het geeft ons een nog beter inzicht in (de processen van) onze klanten. Enerzijds moeten we dus meer kennis en kunde inzetten, anderzijds maakt ESG ons werk interessanter en waardevoller."

## Opleiden en trainen

Naast het ondersteunen van ondernemers, traint RSM intensief de eigen collega's. Gerard: "De CSRD-/ESG-stuurgroep richt zich voor een groot deel ook op het intern opleiden en begeleiden van onze mensen en het coördineren van deze inspanningen. We hebben een opleidingsprogramma ontwikkeld, inclusief accreditaties, zodat onze collega's bevoegd zijn om dit werk te doen. Hierbij profiteert RSM Nederland van het wereldwijde RSM-netwerk, waardoor we kennis kunnen delen met collega's in Europa, Australië en Amerika. Dit geeft ons waardevolle slagkracht en een voorsprong ten opzichte van collega-kantoren die geen onderdeel zijn van een internationaal netwerk."

Marco: "We hebben flink geïnvesteerd in onze mensen binnen de accountantspraktijk en gaan daar ook in de toekomst mee door. Onze collega's moeten immers effectief met ondernemers kunnen communiceren. Dit is nieuw terrein voor iedereen. Wel zijn bedrijven al veel langer met duurzaamheid bezig, maar de analyse daarvan en rapportage daarover – dat is een heel ander verhaal. Wij zetten ons in om zowel de middelen, tijd en mensen aan beide kanten klaar te hebben voor deze transitie. De toekomst vraagt om bewuste stappen en wij zijn er om die reis samen met onze klanten te maken. Dat is typerend voor de werkstijl van de RSM-collega's."

## Klantcase

# 'Duurzaamheid wordt een voorwaarde om zaken te doen'

Hillfresh is een groot Nederlands import-exportbedrijf van verse (exotische) groente en fruit. Peter van Es is binnen Hillfresh verantwoordelijk voor Finance & Control, ICT, Supply Chain en HR, en vormt samen met oprichter Hans van de Heuvel de directie. Hij deelt zijn inzichten over de ESG-wetgeving en de ondersteunende rol van RSM.

Van Es: "Duurzaamheid is niet nieuw voor ons. We importeren verse groente en fruit over zee vanuit China tot Zuid-Afrika tot Zuid-Amerika en zien de effecten van klimaatverandering in de wereld. Daarom werken we uitsluitend met Global G.A.P.-gecertificeerde leveranciers. Dit is een internationaal erkende standaard voor landbouwproductie, die zorgt voor voedselveiligheid, milieubescherming en het welzijn van werknemers en dieren. Hoewel we dus ongemerkt al veel doen, is het vertalen hier van naar ESG-rapportages nieuw voor ons. En dat brengt een grote uitdaging én financiële verplichting met zich mee.

Als je in de toekomst met retail zaken wilt blijven doen, moet je duurzaamheid gewoon op orde hebben. En misschien moeten we daarvoor andere keuzes gaan maken. Een echte eyeopener was onze ontdekking dat grote zeeschepen uit Zuid-Amerika en Zuid-Afrika minder milieubelastend zijn dan gedacht. Hoewel ze vervuilend lijken, blijkt hun CO<sub>2</sub>-footprint per container lager dan die van de meloenen uit Senegal of Spanje. Deze schepen, met 20.000 containers, hebben minder milieu-impact dan wegtransport. Zo zie je maar hoe belangrijk het is om de werkelijke milieu-impact van je logistieke keuzes in kaart te brengen.

Rond de zomer van 2023 spraken we iemand van RSM Business Consulting

om duidelijkheid te krijgen over wat er op ESG-gebied allemaal gebeurt en hoe we dit concreet kunnen aanpakken. Het Groente- en Fruithuis, een brancheorganisatie voor de groente- en fruitsector in Nederland, waaronder telers, handelaren en importeurs, heeft het initiatief genomen om CSRD binnen de branche op te pakken. Zo hoeven we niet allemaal individueel het wiel opnieuw uit te vinden, maar kunnen gezamenlijke uitdagingen zoals de implementatie van ESG en dubbele materialiteit aanpakken. Daarnaast krijgen we beter inzicht in de hele keten. Deze samenwerking maakt het mogelijk om efficiënter en effectiever te voldoen aan de ESG-vereisten, terwijl we de financiële en personele lasten beter kunnen dragen. RSM heeft ons daarbij uitstekend begeleid, nam ons mee in alles wat er op je afkomt. Wat betekent de nieuwe wetgeving? Waar moet je aan denken? Hoe geef je hier handen en voeten aan?

Nu gaan we intern verder met het concretiseren van de regels. Onze medewerkers zijn geïnformeerd en we hebben een collega aangewezen om duurzaamheid binnen Hillfresh te leiden. Na de zomer stellen we een projectteam samen om ESG te implementeren en alle benodigde datapunten te verzamelen. Op basis hiervan gaat Hillfresh vanaf oktober 2025 een rapport opstellen. De volgende stap met RSM is dan om de audit in te richten. Vanaf komende

maand nemen we hen mee in wat we tot nu toe hebben gedaan, hoe we alles hebben ingericht en wie de stakeholders zijn. Vervolgens bouwen we aan een duurzaamheidsverslag, dat uiteindelijk door RSM moet worden goedgekeurd. Dus de komende tijd werken we weer intensief samen."





**De rol van Global Employer Services  
in een internationale economie**

# De fiscale gevolgen van grensoverschrijdend werken

Wat zijn de fiscale en sociale-zekerheidseffecten wanneer een werknemer in het buitenland aan het werk gaat? Dat is het terrein van Global Employer Services (GES), onderdeel van de RSM's fiscale adviespraktijk. "Op het moment dat een bedrijf werknemers de grens over stuurt, brengt dat allerlei complexe vraagstukken met zich mee. Daar helpen we graag mee", zegt Brian James, Head of GES en voorzitter van RSM's Global Steering Committee voor Global Employer Services.

≡ VANESSA VAN ZALM @ FRANS STROUS

"Iemand woont en werkt bijvoorbeeld in Nederland maar gaat voor het bedrijf een poosje in België aan de slag. Of een organisatie wil vanuit het Verenigd Koninkrijk iets opzetten in Nederland, waarbij er twee of drie werknemers deze kant op komen. Dan moeten er allerlei belastingtechnische en administratieve zaken geregeld worden." Brian James werd geboren in Canada, groeide op in Aruba en verhuisde op zijn 18e naar Leiden voor zijn studie. Zijn passie voor internationale betrekkingen en persoonlijk contact met klanten leidde hem naar de expertpraktijk, met een focus op onder meer fiscaliteit, sociale zekerheid, verdragstoepassing en de 30%-regeling voor ingekomen werknemers, waarover hij ook een boek schreef. Naast fiscalist is hij ook professioneel muzikant / tekstschrijver, gitarist en zanger.

"Neem nu de loonadministratie: moet die in Nederland doorgaan, in het buitenland worden opgezet, of allebei? Ook denken we mee over de arbeidsrechtelijke consequenties van internationaal werken, zoals de impact op pensioen of immigratieregelingen – hoewel dat laatste in het geval van Nederland-België waarschijnlijk niet speelt, tenzij het om iemand met een derdelandennationaliteit gaat. Verder richten we ons tegenwoordig steeds vaker op de vormgeving van beleid binnen de organisatie zelf. Gaat het om het uitzenden van een enkele werknemer dan kun je het vaak nog op hoofdlijnen doen, maar wordt de groep groter dan heb je robuuster beleid nodig. Is dat er? Moet dit er komen, en zo ja, in welke vorm? Een prettig stukje HR-support noem ik dat."

## Teameffort

Global Employer Services valt binnen de service line Tax van RSM en richt zich specifiek op het leveren van diensten aan bedrijven die internationaal actief zijn. Dit omvat onder meer belastingadvies, transfer pricing, business consulting, strategy en compliance met diverse lokale en internationale wetten en voorschriften. Binnen het belastingspecialisme zoomt het GES-team dan in op de internationale loonbelasting, inkomstenbelasting en sociale zekerheid. Daarvoor zijn ze dagelijks met een groep van tien tot vijftien mensen actief in de weer. Brian: "In de praktijk werken we echter allemaal samen, want dit kun je niet alleen. Dit is een echte team-effort." Hij vergelijkt het graag met musiceren: "Solo spelen is leuk en vormt de basis, maar samen op een podium muziek maken is nog veel leuker. Dan moet je goed naar elkaar kunnen luisteren én je eigen geluid laten horen."

## Picnic

Een mooi voorbeeld is de samenwerking met Picnic, vindt hij. "Picnic is een fantastisch bedrijf in ontwikkeling, dat recent uitbreidde naar Duitsland en ook aan het groeien is in Frankrijk. Absolute voorwaarde bij het over de grens sturen van hun mensen is dat deze volledig worden ontzorgd. Wij nemen de loonbelasting onder de loep, begeleiden hun persoonlijke inkomstenbelasting en regelen samen de juiste documenten om aan te tonen aan dat deze werknemers in Nederland sociaal verzekerd blijven en dus vrijgesteld zijn in Duitsland. Hiervoor werken wij nauw samen met Felix Kremer, Tax Director van Picnic, en hebben we ook rechtstreeks contact met hun payroll-specialist om alles correct te verwerken." Daarnaast kijkt Brians team samen met Picnic naar 'de impact op macrogebied'. "Uiteindelijk wil je ook de kosten van zo'n uitzendprogramma weten. En of dingen in de toekomst nog beter of anders kunnen."



## Risico's

Heb je een materiële belastingplicht in het buitenland en doe je daar niets mee, dan kan dat tot serieuze boetes en rente leiden, waarschuwt de fiscalist. "Als de Duitse fiscus bijvoorbeeld ziet dat er veel werknemers en doorbelastingen zijn, maar geen loon- of inkomstenbelastingaangifte, dan komen ze aankloppen." Hij herinnert zich een Nederlands bedrijf dat mensen naar Noorwegen stuurde voor een project zonder vooraf de fiscale consequenties te hebben doorgelicht. "Oorspronkelijk was het een kortetermijnproject, maar het liep enorm uit, zonder dat de fiscale zaken geregeld waren. Daardoor waren ze achteraf veel meer kwijt door bijkomende belasting en boetes dan het in totaal had opgeleverd. Ik zal niet zeggen dat het een verliesproject was, vanwege de zinvolle ervaring en nieuw aangeboorde markten. Maar veel ellende had voorkomen kunnen worden als er vooraf scenario's waren uitgewerkt om op tijd in te grijpen."

## Afwisselend

Geen twee situaties zijn exact hetzelfde, dat maakt het werk voor Brian zo interessant. "Vaak kun je de uitkomsten van tevoren wel uittekenen – wel of niet belast, wel of niet sociaal verzekerd, arbeidsrechtelijke kwesties – maar je weet nooit precies waar je uitkomt, totdat je het hele proces hebt doorlopen." Het plan van aanpak hangt sterk af van de omstandigheden van de werknemer (verhuist iemand bijvoorbeeld naar het buitenland of reist hij heen en weer?) én van de specifieke ontwikkelingsfase waarin een bedrijf zich bevindt. "Sommige organisaties gaan echt voor het eerst de grens over en hebben niet helder wie wat wanneer moet doen. Wij begeleiden hen vanaf de eerste vragen tot en met het draaien van de salarisadministratie zodat iedereen op tijd wordt uitbetaald. Andere bedrijven hebben hiervoor intern al mensen aangewezen en gebruiken ons meer voor advies en als strategisch partner. Zo gaf ik eens vanuit een projectgroep consult bij een beursgenoteerd bedrijf over de keuze voor een centrale of decentrale aansturing, waarbij elk land zelf verantwoordelijk is. Wij stelden toen een hybride oplossing voor: centraal aangestuurde 'polities' en procedures met gebruikmaking van lokale expertise."

## Kansen en uitdagingen

Typische haken en ogen rondom global mobility kunnen ondernemen behoorlijk uitdagend maken. Bedrijven krijgen voortdurend te maken met nieuwe wet- en regelgeving, en de fiscaliteit wordt steeds ingewikkelder. Met de introductie van (onder meer) de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) komt er ook meer aandacht voor milieu-, sociale en governance-kwesties (ESG) in de dagelijkse activiteiten van bedrijven. Daarnaast brengt remote working nieuwe vraagstukken met zich mee, zoals het omgaan met vakantiedagen, vakantiegeld en doorbetaling bij ziekte voor werknemers in verschillende landen.

"Om compliance-kwesties te voorkomen is het essentieel om vooraf beleid te formuleren, ook al wil je als ondernemer liefst snel handelen op nieuwe kansen", benadrukt Brian. "Tijdig aan de slag gaan met zaken in de loonadministratie wordt dan ook steeds belangrijker."

Voorals straks de ESG-regelgeving overal in Europa verplicht is. We kijken uiteraard al langer naar de impact van ESG-principes op internationale mobiliteit, want het is geen nieuw fenomeen, alleen veranderen het speelveld en de complexiteit voortdurend. Aan ons de taak om bedrijven goed te informeren over wat er allemaal op hen afkomt. Zo bespreken we vanuit de RSM Global Steering Committee elke twee maanden de nieuwe ontwikkelingen en trends. Onze prioriteiten: het breder uitdragen van het GES-gedachtegoed, het verbeteren van onze cliënt- en service-focus, en het optimaal inzetten van technologie om werk efficiënter te maken."



## Personal touch

Wat betreft de toekomst ziet Brian zijn rol steeds meer opschuiven naar die van 'trusted advisor'. "Niet zozeer iemand die alles weet, want dat bestaat niet en is ook niet nodig, maar zorgen dat de boodschap echt wordt begrepen, dat je waarde toevoegt. De soft skills van nu zijn de hard skills van morgen, zeg ik wel eens tijdens een presentatie. Dat betekent dat als je niet geïnteresseerd of open minded genoeg bent om aangehaakt te blijven in een gesprek, er voor jou straks geen plaats meer is." De kracht van RSM ligt volgens hem in het vermogen om mee te denken, te begrijpen waar de klant mee zit en dat te vertalen naar acties en richtingen. "Daarbij proberen we enerzijds zoveel mogelijk te standaardiseren, anderzijds zie ik dat we steeds neer richting maatwerk bewegen. Ik vind dat een mooie paradox, omdat je dan weer terug bent bij de personal touch. Uiteindelijk is dat toch waar het allemaal op neerkomt."

## Klantcase

# Samen grenzen verleggen

"Brian heeft al zijn beloftes waargemaakt. We hadden niemand beter kunnen treffen", zegt Felix Kremer enthousiast. Hij is verantwoordelijk voor alle fiscale zaken bij online supermarkt Picnic in Nederland, Frankrijk en Duitsland. "Ik zorg dat wij voldoen aan alle regelgeving. Voor een jong bedrijf als Picnic is imago key – het laatste wat wij kunnen gebruiken, is negatieve publiciteit omdat we iets niet hebben betaald wat wel had gemoeten."

Picnic groeit razendsnel en loopt bij het opzetten van nieuwe locaties in het buitenland tegen bepaalde cultuurverschillen aan. "Zo is men in Duitsland onze informele manier van werken niet gewend. Vandaar ons Project Olympia, een initiatief waarbij Picnic-medewerkers in het buitenland helpen locaties op te zetten. Niet de standaard expats van finance en legal, maar mensen uit de warehouses die als geen ander onze typische joviale sfeer kunnen uitdragen." Sinds 2023 gaan groepen werknemers voor zes maanden tot drie jaar de grens over.

Omdat de Europese regelgeving hieromtrent complex is, vroeg Felix een groep fiscale professionals om raad. "Van verschillende kanten werd mij Brian James aangeraden. We hadden direct persoonlijk contact en hij begreep exact wat we nodig hadden. Geen slideshows of gelijk te presentaties, maar direct aanpakken. Hij snapt ook dat we ambitieus en soms wat chaotisch zijn – wat we 's ochtends bedenken voeren we 's middags al uit. Brian en zijn Global Employer Services-team zijn bijzonder flexibel en spelen hier fantastisch op in."

Ze verzorgen alles voor de Picnic-medewerkers over de grens. Van belastingaangiftes in Duitsland en Nederland tot salarisverwerking en het managen van persoonlijke situaties van de medewerkers. "Onze topprioriteit is dat alles perfect geregeld wordt, zodat zij kunnen genieten van hun tijd in het buitenland. Zonder gedoe, met behoud van nettosalarijs en geen onverwachte belastingaanslagen aan het eind van het jaar. Brian had meteen een team voor ons klaarstaan en vertelde heel eenvoudig welke informatie we wanneer moesten aanleveren. Terwijl de individuele verschillen tussen de werknemers niet groter hadden gekund. Sommigen zijn alleenstaand en vinden het prima om jaren weg te zijn, anderen hebben vrouw, kind en koopwoning en gaan alle weekenden terug naar huis."

De samenwerking verloopt naar volle tevredenheid. "We zijn in september 2022 met Project Olympia begonnen en dit loopt voorlopig nog wel door", zegt Felix. "Het fijne is dat Brian en ik elkaar gewoon appen en dat als ik hem bel ik hem direct zelf aan de lijn krijg. Overigens hebben we het steeds over Brian, maar ook Wouter en de rest van Global Employer Services leveren geweldig werk."



Felix Kremer

## *Specialiteit en klantcase*

**M&A Services specialiteit**

# M&A Preferred Suppliership

Ruben de Dreu (links), manager Corporate Finance en Mikel Hoppenbrouwers (rechts), Senior Manager Corporate Finance binnen RSM M&A Services zijn specialisten op het gebied van het begeleiden en structureren van zowel aankoop als verkoop van bedrijven. "Wij begeleiden ondernemers, aandeelhouders en/of managementteams bij de aan- of verkoop van een bedrijf. Daar spelen allerlei facetten een rol bij zoals strategische, financiële en culturele. Tevens werken we samen met partijen die een bepaald specialisme hebben binnen een overnameproces, denk aan juridische ondersteuning door een M&A advocaat. Het betreft immers een proces waarbij verschillende specialismes en disciplines betrokken zijn."

☰ JAAP BONKENBURG @ SANDER NIEUWENHUIJS

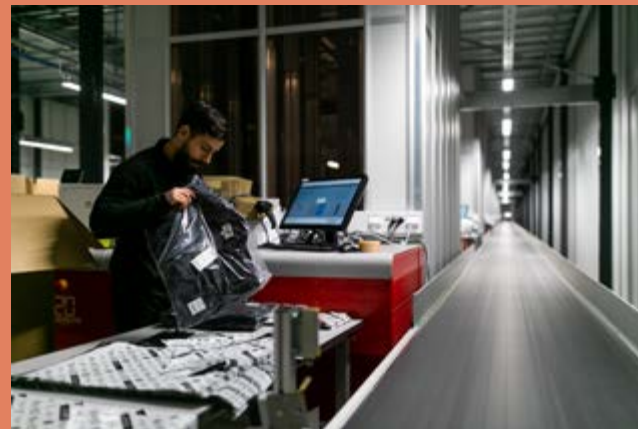


## Nieuwe markt

Voor bedrijven biedt M&A, naast autonome groei, een mogelijkheid om hun bedrijf te laten groeien, of een nieuwe markt te betreden. Wanneer een verzoek voor een mogelijke verkoop op het bordje van de Corporate Financeafdeling van RSM terecht komt, start een gedegen voorbereiding. Mikel: "Er moet een goede verkoopbrochure worden opgesteld en vervolgens dienen de beoogde kopers in kaart te worden gebracht. Afhankelijk van de interesse van beoogde kopers wordt de strategie voor het verdere proces bepaald. Bij een transactie is het, naast het verkrijgen van de gewenste voorwaarden, belangrijk dat er een goede klik is tussen de partijen. Zonder goede klik is de kans groter dat het huwelijk uiteindelijk strandt. Dat zijn twee essentiële factoren, maar een verkoop kan vanzelfsprekend eveneens één op één tot stand komen."

## Regie

Hoe gaat het proces in zijn werk? "Bij de verkoop van een bedrijf stellen we eerst een longlist op en op basis daarvan een shortlist van potentiële kandidaten en gegadigden. Die lijst wordt aan de klant overhandigd. Vanzelfsprekend weegt de prijs aan zowel koperskant als verkoperskant bij een bedrijfsovername zwaar, maar dit is niet alleen zaligmakend", vertellen Ruben en Mikel uit ervaring. "Ondernemers, in geval van verkoop, kiezen niet altijd voor de hoogste prijs. Zoals gezegd een klik of een strategisch voordeel kan in sommige gevallen prevaleren boven de hoogste prijs. RSM adviseert veel familiebedrijven. Daar is de opvolging vaak problematisch. Het gebeurt regelmatig dat te laat aan de bel wordt getrokken. Trots kan een oorzaak zijn van te traag handelen. Ons advies is: wacht niet af tot jij als ondernemer wordt benaderd, maar neem de regie zelf in handen."



## Intentieovereenkomst, Due Diligence en Transactiedocumentatie

RSM heeft daarnaast een eigen financiële en fiscale due diligence afdeling. Die kan op verzoek van de klant Mikel en Ruben ondersteunen bij zowel een aankoop- als verkooptraject. Ruben en Mikel benadrukken dat ze geen juristen zijn, maar klanten desgevraagd koppelen aan gerenommeerde advocatenkantoren op het gebied van fusies en overnames. "Hoewel wij dus geen juristen zijn kunnen we wel een intentieovereenkomst opstellen, de onderhandelingen voeren en de overeenkomst afsluiten. Als vervolgens de transactiedocumentatie in zicht komt, zijn er op M&A gebied gespecialiseerde juridische kantoren en advocaten waar wij nauw mee samenwerken."

Op deze manier biedt RSM een geïntegreerde M&A-dienstverlening en is als zodanig preferred supplier op M&A gebied voor diverse partijen. Zo ook voor Logent, de Scandinavische marktleider op het gebied van Contract Logistics. Logent betrad met het bedrijfsonderdeel Warehousing de Nederlandse markt. Om haar positie in Nederland te versterken verwerfde Logent vervolgens een meerderheidsaandeel in een Nederlands bedrijf, waarbij RSM Corporate Finance een voornaam rol speelde.

## Gedegen pitch

Zo kwam ook het contact met Logent tot stand vertelt Johan Wallmänder, Chief Strategy Officer bij Logent. "RSM werd ons aanbevolen door een advocatenkantoor waar wij gebruik van maken. Wij namen contact op, waarna RSM een gedegen pitch verzorgde. Daarin maakten ze duidelijk hoe ze Logent konden bijstaan tijdens het betreden van de Nederlandse markt. Wij besloten daarop samen te werken. "

## Prijs

Ruben: "Logent won zelf, via een Zweedse klant, een contract voor het inrichten en operationeel maken van een warehouse. Dat gebeurde in opdracht van NA-KD Fashion, een snel groeiend Zweeds damesmodemerken. De warehouses staan in Duiven van waaruit NA-KD haar groei op het Europese vasteland verder wil faciliteren. De warehouses zijn door Logent compleet ingericht, een specialiteit van dit bedrijf. NA-KD had goede ervaringen met Logent in Zweden. Logent had dus al een contract met NA-KD, maar was zelf nog niet actief in Nederland. Daarom wilden ze hun activiteiten in Nederland verder uitbreiden via een actieve M&A-strategie. RSM kwam vervolgens in beeld, waarna wij een search uitvoerden. Uiteindelijk resulteerde dit tot het verkrijgen door Logent van een meerderheidsaandeel in het Nederlandse fulfilmentbedrijf Misi waarbij RSM Corporate Finance optrad als M&A-adviseur voor Logent."

## Groeimogelijkheden

Hoe komt zo'n deal tot stand? Ruben: "Het begint bij het eerste contact. Dat verliep in het geval van Logent uitstekend. Samen hebben we de search criteria vastgesteld en vervolgens vormden drie analisten een team om op basis van de search criteria te gaan zoeken op de markt. Logent wil groeien, ook in Nederland. We hebben daarnaast gekeken naar groeimogelijkheden over de grens. In Duitsland bijvoorbeeld. Maar we besloten in nauw overleg pas op de plaats te maken. Eerst Nederland dus. In nauwelijks drie weken tijd trokken we het register van de Kamer van Koophandel leeg, bekeken we websites en voerden we analyses uit. Tegelijkertijd kwamen er diverse verkoopproposities langs die we beoordeelden aan de hand van de vooraf bepaalde criteria. Uiteindelijk was er een logistieke partij die buiten onze directe search viel maar wel veel potentie had. Na een twee biedingsrondes mocht Logent in exclusiviteit verder. Na due diligence onderzoek, finale onderhandelingen en overeenstemming transactiedocumentatie was de transactie binnen negen maanden afgerond."

## Proactief

Wat zijn de ervaringen van Logent met betrekking tot de huidige samenwerking met RSM? Johan Wallmänder: "De samenwerking tussen RSM en Logent verloopt uitstekend. We ontvangen het juiste advies en hulp over onderwerpen waarover wij vragen hebben. Nog belangrijker vind ik dat RSM zich proactief opstelt en ons wijst op geschikte overnamekandidaten en businesscases. Dat verwachten we ook van ze natuurlijk. Dat ze oog hebben voor ontwikkelingen die zich op de markt voltrekken en dat ze ons ondersteunen bij specifieke onderwerpen die passen bij onze behoeftes."

En dit is in de kern precies waar RSM's M&A Preferred Suppliership voor staat; duidelijke toegevoegde waarde aan onze klanten kunnen bieden door de diverse disciplines binnen M&A te combineren.

**Cem Adiyaman,**  
**Business Consulting Services**



*Specialiteit*

# Business Intelligence Services: data wordt kennis

Business Intelligence Services (BIS) helpt bedrijven door data om te zetten in bruikbare inzichten voor strategische beslissingen. Dit is geen op zichzelf staande dienst, maar een geïntegreerd onderdeel van Business Consulting en daarmee de algemene dienstverlening van RSM.

≡ VANESSA VAN ZALM © ERIK VAN DER BURGT

“Business Intelligence Services is een doorlopende ondersteunende dienst, die ervoor zorgt dat klanten altijd op de hoogte zijn van belangrijke ontwikkelingen”, zegt Cem Adiyaman. Hij maakt deel uit van Business Consulting Services met een specifieke focus op technologie, internationale handel en strategische vraagstukken. Dagelijks verzamelt en analyseert een team van enthousiaste trainees en ervaren consultants continu data uit allerlei bronnen, zoals nieuws, media, rapporten, grote datasets en betaalde databases, en ‘veredelt’ deze ruwe gegevens tot bruikbare kennis en informatie. Het doel? Trends identificeren en klanten proactief informeren over relevante veranderingen en risico’s.

“Daarbij wordt niet alleen gekeken naar numerieke data, maar juist ook naar feiten en gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn. Combineer je dit nu met klantspecifieke informatie zoals geografische locaties, werknemersprofielen, duurzaamheidsrapportages, strategierapporten en kwartaalcijfers, dan creëer je een helder en actueel beeld van trends en ontwikkelingen die voor onze klanten relevant zijn”, aldus Cem.

**De RSM**

## Optimaal advies

Business Intelligence Services werkt op twee manieren. Ten eerste ondersteunen ze de RSM-consultants intern met waardevolle informatie die nodig is om klanten optimaal te adviseren. “Dit kan gaan over beursgangen, klantactiviteiten of andere relevante data”, legt Cem uit. “Hoe kun je anders goed een gesprek ingaan? Het BIS-team voorziet de consultants van achtergrondinformatie over de sector en ontwikkelingen, zodat ze belangrijke inzichten kunnen delen. Bedenk: als je niet op de hoogte blijft van wereldwijde ont wikkelingen, kun je niet meepraten.”

Ten tweede wordt het BIS-team ook ingeschakeld voor specifieke klantopdrachten. Een Chinees bedrijf wil bijvoorbeeld een warehouse in Europa opzetten, maar weet niet waar te beginnen. Het team onderzoekt dan de beste locaties, rekening houdend met factoren zoals geografie, belastingvoordelen, infrastructuur, relevante juridische risico's en logistieke voordelen. Cem: “Het advies kan dan zijn: we raden een warehouse in België aan, omdat daar een toegankelijke haven is en jullie hoofdklanten in Frankrijk zitten.” Hij vergelijkt het met een papegaai op de schouder van de ondernemers, die hen influistert wat er speelt en wat belangrijk is om naar te kijken. “Zo'n helikopter view helpt je je werk goed te doen, want als je zelf supergefocust bezig bent, mis je vaak wat er in de omgeving gebeurt.”

**De RSM**

De RSM is een organisatie die zich richt op het verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit van de werkwijze van de medewerkers. Dit wordt gedaan door het inzetten van verschillende tools en technieken, zoals Business Intelligence Services, om de werkwijze te optimaliseren. De RSM is ook actief in het gebied van de klantrelatie, waarbij de focus ligt op het verbeteren van de klantervaring en het bieden van persoonlijke service. Dit wordt gedaan door het inzetten van verschillende technieken, zoals CRM-systemen, om de klantrelatie te verbeteren. De RSM is ook actief in het gebied van de organisatiecultuur, waarbij de focus ligt op het creëren van een positieve werkcultuur en het verbeteren van de samenwerking tussen medewerkers. Dit wordt gedaan door het inzetten van verschillende technieken, zoals teambuilding-activiteiten, om de organisatiecultuur te verbeteren.

**De RSM**

## Voor de troepen uit

Deze werkwijze maakt Business Intelligence Services tot een onmisbare schakel in het proactief voorbereiden van klanten op veranderingen, hoewel het soms lang kan duren voordat een voorspelling uitkomt. Cem zegt hierover: “We waarschuwen klanten voor toekomstige problemen, zelfs als die nog niet direct zichtbaar zijn. We zien het echter als een verplichting om hen te informeren over wat er in hun branche gebeurt. Tenslotte zijn we aanbieders van kennis en inzicht, niet simpel van data.”

Die klanten bewegen zich op uiteenlopende terreinen, waaronder energie, internationale handel, private equity, automotive, transport en logistiek, chemicals, finance, en e-commerce platforms. Zelf richt Cem zich vooral op technologie, met expertise in AI, blockchain, cyber & privacy en digitale platformen, en op strategische goederen met tweeërlei gebruik. “Goederen en technologieën worden als ‘dual-use’ beschouwd als ze voor zowel civiele als militaire doeleinden kunnen worden gebruikt. Denk aan een mes, maar ook aan speciale materialen, sensoren en lasers, hoogwaardige elektronica. Wij helpen klanten te navigeren door de complexe regelgeving hieromtrent binnen de EU. Dat is een echt niche-gebied waarin we veel expertise hebben, en waarmee RSM zich duidelijk onderscheidt van andere partijen.”

## Belangrijke leerschool

De RSM is een organisatie die zich richt op het verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit van de werkwijze van de medewerkers. Dit wordt gedaan door het inzetten van verschillende tools en technieken, zoals Business Intelligence Services, om de werkwijze te optimaliseren. De RSM is ook actief in het gebied van de klantrelatie, waarbij de focus ligt op het verbeteren van de klantervaring en het bieden van persoonlijke service. Dit wordt gedaan door het inzetten van verschillende technieken, zoals CRM-systemen, om de klantrelatie te verbeteren. De RSM is ook actief in het gebied van de organisatiecultuur, waarbij de focus ligt op het creëren van een positieve werkcultuur en het verbeteren van de samenwerking tussen medewerkers. Dit wordt gedaan door het inzetten van verschillende technieken, zoals teambuilding-activiteiten, om de organisatiecultuur te verbeteren.

## Vertaalslag

Er worden binnen BIS continu nieuwsupdates bijgehouden. Alle beschikbare data worden door het team verzameld, gebundeld en gekoppeld aan specifieke klantinformatie, met tags zoals 'grondstoffen', 'douane' of 'suikertaks'. Cem: “Zo bouw je een volledig klantprofiel op, gestoeld op actuele data en feiten. Die informatie, vaak te veel en te onoverzichtelijk voor ondernemers, zetten we vervolgens om naar begrijpelijke taal, waarmee we dus de vertaalslag maken van data naar welke impact dat heeft op een klant en diens bedrijf.”

Ter illustratie noemt hij een energiedrankproducent, die, aangezien zij actief zijn in 170 landen, voortdurend worden geconfronteerd met veranderende douanewetgeving, verpakkingsvoorschriften en belastingverhogingen. Om deze veranderingen wereldwijd te monitoren, wilden ze een dashboard. Samen met data-analisten en een AI-onderzoeker ‘scrapet’ en verwerkt het BIS-team nu alle vindbare gegevens over regelgeving, in verschillende talen en voor verschillende locaties. “Ook die complexe informatie wordt weer vertaald naar praktische inzichten, zodat iedereen binnen een bedrijf ermee aan de slag kan. Het draait immers niet alleen om dat de ceo het begrijpt, maar dat de mensen op de werkvloer weten wat te doen.”

### Belangrijke leerschool

Mooi aan Business Intelligence Services vindt Cem dat het een prachtige leerschool biedt. “Het team bestaat uit acht tot tien trainees, begeleid door junior consultants en enkele managers die de boel aansturen. Al deze ‘jonge honden’ komen net uit de collegebanken, denken alles wel even in een boek te kunnen opzoeken, en moeten zich nu leren verplaatsen in wat de klant denkt en doet. Dat is lastig, maar essentieel om uit te kunnen groeien tot een volwaardig consultant.”

Zelf begeleidde hij destijds het BIS-team, maar inmiddels hebben andere collega's het overgenomen. Als manager Strategy binnen Business Consulting focust hij zich nu op kwaliteitscontrole en klantcontact binnen de internationale handel. Zo voerde hij recent nog een uitgebreid onderzoek naar duurzame automobilliteit in de EU uit, na vragen van Chinese en Vietnamese klanten. Ze onderzochten de infrastructuur en technologische ontwikkeling voor elektrische voertuigen in 27 lidstaten, wat resulteerde in een rapport van 120 tot 130 pagina's.

**De RSM**

## Door de wet heen kijken

Uiteraard is er binnen Business Intelligence Services veel aandacht voor ESG-wetgeving (Environmental, Social, and Governance). Cem rekent voor dat er de komende jaren 180 nieuwe ESG-wetten zullen worden ingevoerd, wat voor ondernemers behoorlijk over weldigend kan zijn. “Om bedrijven te helpen, identificeert BIS de gemene delers, de kernverplichtingen in deze wetten”, legt hij uit. “Zoals goede due diligence, weten met wie je zakendoet en rapporteren. Dit betekent dat bedrijven geen nieuwe juristen hoeven aan te nemen, maar hun bestaande interne zaken op orde moeten brengen, waardoor je in grote lijnen al compliant bent. Zo vertaal je opnieuw complexe regelgeving naar praktische stappen, zodat onze klanten eenvoudig kunnen begrijpen hoe ze moeten handelen.”

ESG is de primaire focus binnen heel Business Consulting, benadrukt Cem. En ook binnen technologie en strategische goederen, het domein van Business Strategy, speelt ESG een grote rol. “En dan niet zozeer de groene environmentkant, maar meer de sociale en governance-kant. Zaken als kinderarbeid, ontbossing voor nieuwe fabrieken en de bestemming van producten zijn essentieel om bijvoorbeeld douaneproblemen te vermijden.” Cem ziet het in feite als een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), wat altijd al een integraal onderdeel is van de RSM-benadering.

### Belangrijke leerschool

Mooi aan Business Intelligence Services vindt Cem dat het een prachtige leerschool biedt. “Het team bestaat uit acht tot tien trainees, begeleid door junior consultants en enkele managers die de boel aansturen. Al deze ‘jonge honden’ komen net uit de collegebanken, denken alles wel even in een boek te kunnen opzoeken, en moeten zich nu leren verplaatsen in wat de klant denkt en doet. Dat is lastig, maar essentieel om uit te kunnen groeien tot een volwaardig consultant.”

## Meerwaarde RSM

Cem: “Onze kracht ligt in onze veelzijdigheid: we zijn zowel in de wetenschappelijke, publieke als private sector actief. Deze brede benadering maakt ons een gewilde partner voor middelgrote bedrijven. Let op: hiermee bedoel ik de vaak in Nederland grote beursgenoteerde bedrijven, maar die internationaal gezien iets kleiner zijn. Ze zijn groot in omvang – zijn soms zelfs miljoenen- of miljardenbedrijven – maar zijn niet groot genoeg om mee te kunnen denken en hun stempel te drukken. Hier voegen wij waarde toe door diepgaande kennis te verzamelen, die kennis te kunnen ‘veredelen’ en te communiceren met relevante instanties en wetenschappelijke partners. Door dus ideeën voor te leggen en te verbeteren. We bieden inzicht in wetgeving, zoals ESG, en leggen uit hoe bedrijven deze zelf kunnen naleven, zonder constant advies in te hoeven winnen. Zodat doel is dat klanten uiteindelijk zelf de wet kunnen begrijpen en toepassen, met onze expertise ter ondersteuning.”

## De RSM

### Rol van AI

Over de rol van Artificial Intelligence (AI) in dit geheel, kan Cem kort zijn. “Die is enorm belangrijk. Waar wij op dit moment mee worstelen is 1) de wetgeving en informatie die exponentieel toeneemt, 2) collega's die steeds schaarser worden, en 3) de nieuwe, jonge collega's die nog niet precies weten wat ze moeten doen. Aan de ene kant kan AI ons helpen om deze uitdagingen aan te pakken, aan de andere kant is AI zelf zo'n nieuwe collega die nog nat is achter de oren is. Door AI-modellen te trainen zijn we bezig met oplossingen om het voor onszelf in de toekomst eenvoudiger en efficiënter te maken. Daar zitten we nu middenin.”

Het is enorm fascinerende materie, concludeert hij. “Als straks het identificeren van relevante wetgeving en het automatiseren van basiswerk door AI wordt opgevangen, kunnen de consultants zich zuiver concentreren op het adviseren van klanten over hoe ze aankomende uitdagingen moeten aanpakken. Dat zou fantastisch zijn. AI zal niet snel ons werk overnemen of ons overbodig maken, maar de consultant die geen gebruik maakt van slimme (AI-) modellen zal dat wel worden.”





*Emmanuel*

One of the  
RSM team

## Wij stellen u in staat de toekomst met vertrouwen tegemoet te zien.

Bij RSM streven wij er voortdurend naar om uw resultaat op een professionele, betrouwbare, duurzame en persoonlijke wijze te verbeteren.

Wij luisteren naar uw wensen en zijn vaktechnische, onafhankelijke sparringpartners met veel aandacht voor de persoonlijke relatie. Wij geloven in een sterke samenwerking die gebaseerd is op het kennen van elkaars behoeften, strategie en verwachtingen. Op deze manier kunnen wij u ondersteunen en voorzien van gerichte kennis en inzichten op het gebied van Assurance, Tax & Consulting. Wij hebben oog voor uw gehele organisatie, zodat u de toekomst vol vertrouwen tegemoet kunt treden.

Ervaar: The Power of Being Understood

[rsmnl.com](https://rsmnl.com)