



ayming

BELGISCHE O&O- BAROMETER 2018



1^{ste}
EDITIE

O&O-FINANCIERING

O&O-TOEKOMSTVISIE

TENDENSEN



België steunpijler van het Europese O&O

Onderzoek en ontwikkeling (O&O) is de bron van het succes en de groei van een onderneming. Dat is ook waarom Europa tegen 2020 3% van haar bruto binnenlands product wenst toe te kennen aan O&O. Met een O&O-intensiteit die tussen 2010 en 2016 groeide van 2,05 % tot 2,49% is België één van de betere leerlingen van de klas, waarbij het Europese gemiddelde op 2,03% ligt.¹

België is dan ook wereldwijd gerenommeerd op het gebied van innovatieve industrieën zoals o.a. chemie, agrotechnologie, biotechnologie, ... Dit werd ook bevestigd met een 13^{de} plaats op de jaarlijkse lijst van de meest innovatieve landen ter wereld volgens de Bloomberg Innovation Index.² Deze innovatietraditie wordt dan ook terecht geruggesteund via een scala aan maatregelen ter ondersteuning van innovatie, in het bijzonder publieke innovatiefinanciering.

De O&O-Barometer 2018 van Ayming polst naar de uitdagingen, financiering en toekomstvisie van innovatieve Belgische ondernemingen inzake O&O. In bijzonder besteden we aandacht aan de toepassing van publieke directe en indirecte maatregelen ter ondersteuning van O&O (zie pagina 2). Via deze studie wensen we Belgische ondernemingen een ijkpunt te geven waartegen ze hun eigen O&O-inspanningen en financieringsmogelijkheden kunnen afwegen.

Heeft u vragen over deze studie of wenst u meer informatie over de ondersteuning van de O&O-projecten van uw onderneming, laat het ons zeker weten, onze specialisten adviseren u graag.

Veel leesplezier!

Laurie Pilo, CEO Ayming Belgium

¹ <http://ec.europa.eu/>

² <https://www.bloomberg.com/>



De essentiële O&O-financieringstools

Ter ondersteuning van haar O&O kan een Belgische onderneming beroep doen op tal van steunmaatregelen en dit zowel op regionaal, federaal als Europees niveau. Deze maatregelen zijn zowel direct als indirect van aard, via respectievelijk subsidies en fiscale incentives. De O&O-Barometer focust in het bijzonder op een aantal van deze maatregelen:

- De **gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers** (BV korting), laat de werkgever toe een deel van de bedrijfsvoorheffing in te houden voor zover de project- en diplomavereisten voldaan zijn.
- De **investeringsaftrek of belastingkrediet** laat toe om 13,5% van de gekapitaliseerde O&O-investeringen af te trekken van de belastbare basis.
- De **af trek van octrooi- of innovatie inkomsten** laat dan weer toe inkomsten van octrooien af te trekken van de belastbare basis.
- Via **SME Instrument** kunnen KMO's financiering en ondersteuning krijgen voor baanbrekende innovatieve projecten met internationale ambities.

Voor elk van deze maatregelen analyseert de O&O-Barometer het gebruik, de impact en desgevallend de redenen waarom niet toegepast.

Geert Coupez, COO Ayming Belgium

Over Ayming Belgium

Ayming is een internationale gerenommeerde consulting groep gespecialiseerd in Business Performance. Ayming stelt meer dan 1380 mensen tewerk in 16 landen en had het een omzet van 157 M€ in 2017. Al meer dan 15 jaar deelt Ayming Belgium haar strategische en operationele kennis om meer dan 400 klanten in staat te stellen hun algemene prestaties op lange termijn te verbeteren, de waarde van hun algemene activiteit te doen stijgen en hun performance te verbeteren in drie domeinen: Human Resources, Finance en Innovatie.



DOELSTELLINGEN

1

De **uitdagingen**, **financieringswijzen** en **toekomstvisie** van innovatieve Belgische ondernemingen in kaart brengen.

2

De **impact** van de maatregelen op de **groei** van Belgische ondernemingen bepalen inzake **O&O-activiteiten**.

STEEKPROEF

128

Innovatieve ondernemingen

bevraagd via een online enquête in november en december 2018.

Meerdere besluitvormers

- CEO 34 %
- O&O directeur 26%
- CFO 19%
- Andere 19%

Verschillende ondernemingsgroottes

- Klein 37%
- Middelgroot 29%
- Groot 34%

Ondernemingen actief in meerdere sectoren

- Chemie 12 %
- Mechanica 9%
- Farmaceutica 8%
- Bouwnijverheid 7%
- Industrie 7%
- Elektronica 5%
- ...



1

Alle maatregelen ter ondersteuning van O&O worden in België onderbenut, wegens een gebrek aan kennis en in aanmerking komende projecten:

- 70% past de BV korting toe;
- 44% past de investeringsaftrek of belastingkrediet toe;
- 40% past de aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten toe;
- 10% van de KMO's maakt gebruik van SME Instrument financiering.

2

90% van de Belgische ondernemingen zijn optimistisch over de toekomst van hun innovatie

En dit wat betreft hun potentieel om in de komende jaren innovatieve projecten te ondernemen alsook het succes van hun toekomstige innovaties.

3

Voornaamste tendensen en wijzigingen

- 1 op de 2 ondernemingen wenst de vrijstelling van bedrijfsvoorheffing uit te breiden naar de bachelor diploma's.*
- 7 op de 10 ondernemingen werd door de overheid gecontroleerd op de correcte toepassing van de BV korting.

**De studie werd uitgevoerd in november 2017. Op dit moment was de uitbreiding nog slechts een ontwerp.*

CONCLUSIE

- O&O-financiering ondersteunt het optimisme over de toekomst van O&O in Belgische ondernemingen maar zet het niet in gang.
- O&O-financiering zou een strategisch element moeten zijn op de agenda van innovatieve ondernemingen en niet louter een post-factum operationeel gegeven.
- Ondernemingen hebben er baat bij om O&O-financiering vooraf te integreren in hun O&O-strategie.

- Gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers
- Investeringsaftrek of belastingkrediet
- Aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten
- SME Instrument



Belgische ondernemingen zijn **optimistisch** over de toekomst van hun innovaties



88%

zijn optimistisch over
het **aantal** innovaties



86%

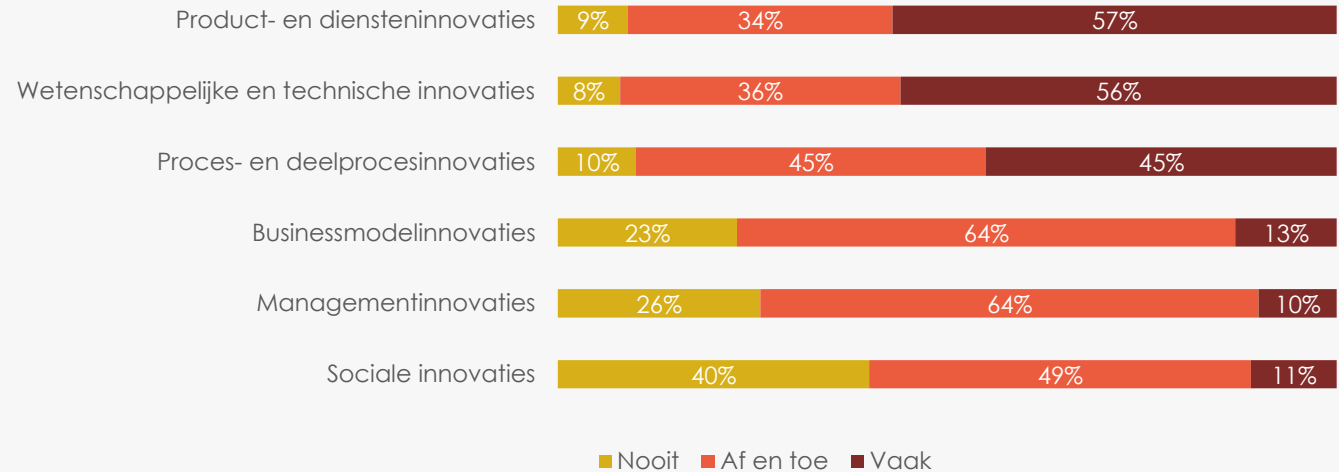
zijn optimistisch over
het **succes** ervan

Expert focus

Er heerst een duidelijk positivisme over het aantal innovaties Belgische ondernemingen menen te lanceren evenals het succes dat ze er van verwachten. We hebben echter niet kunnen vaststellen of de bestaande indirecte maatregelen ter ondersteuning van O&O – in hun huidige vorm – een rol spelen in dit optimisme. Globaal genomen is de impact van deze maatregelen duidelijk positief. Maar wanneer we diverse factoren van O&O afzonderlijk beschouwen lijken de maatregelen die factoren afzonderlijk geen significante boost te geven (zie p. 12, 16 en 18). Ondernemers hebben dan ook niet altijd het gevoel dat deze maatregelen een directe of significante impact hebben op hun groei. Dit kan een uitnodiging zijn voor de politiek om een duidelijker innovatiebeleid te voeren. Er zou bijvoorbeeld éénduidiger kunnen ingezet worden op O&O, én op innovatie, die tot de vermarkting van innovatieve producten én diensten leidt en dus tot jobcreatie.

- Gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers
- Investeringsaftrek of belastingkrediet
- Aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten
- SME Instrument

Innovatieritme: Belgische ondernemingen investeren het vaakst in 'klassieke' vormen van innovatie



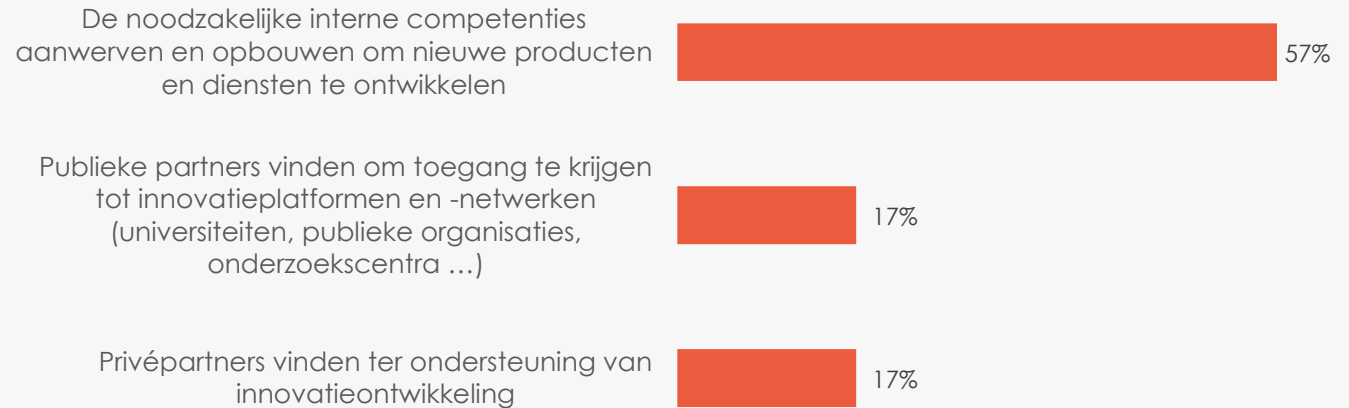
Expert focus

Globaal gezien zijn Belgische innovatieve ondernemingen meer begaan met 'klassieke' vormen van O&O zoals product- en diensteninnovaties, wetenschappelijke en technische innovaties. Wat betreft businessmodelinnovaties bijvoorbeeld bestaat er volgens Harvard Business Review heel wat onduidelijkheid over wat het precies inhoudt, meteen ook de reden waarom dit vaak op ad-hoc basis gebeurt.¹ Deze zijn ook erg divers, gaande van performance-gebaseerde modellen, product-dienstsysteem tot modellen ter ondersteuning van MVO. Hoewel de definitie van O&O ook in dit kader een aantal strikte regels volgt volgens het Frascati handboek, kunnen businessmodelinnovaties, managementinnovaties en sociale innovaties onder bepaalde voorwaarden dus ook als O&O beschouwd worden. Hierin ligt nog een opportuniteit voor ondernemingen om hun O&O-activiteitenpakket verder uit te breiden en te financieren.

¹ <https://hbr.org>

- Gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers
- Investeringsaftrek of belastingkrediet
- Aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten
- SME Instrument

De juiste mensen aanwerven en expertise opbouwen: de belangrijkste uitdaging qua O&O-middelen



Expert focus

De noodzakelijke interne competenties aanwerven en opbouwen is met voorsprong de grootste uitdaging voor Belgische ondernemingen qua O&O-middelen. Deze uitdaging wordt er niet kleiner op gezien de matige instroom en beschikbaarheid van onderzoekers op de Belgische arbeidsmarkt: de European Innovation Scoreboard plaatst België in de middenmoot inzake beschikbaarheid van menselijke middelen voor innovatie (berekend volgens aantal nieuwe doctoraatsstudenten, populatie afgestudeerden tertiair onderwijs en lifelong learning) met een score van 121,4 vs. een Europees gemiddelde van 121,0. ¹ Ondanks de gepercipieerde nood aan menselijke middelen, scoort België ook eerder zwak in het aantal gecreëerde jobs in kennisintensieve activiteiten en groeibedrijven (European Innovation Scoreboard score van België: 76,0 vs. het Europees gemiddelde: 100,1). Zowel overheid als ondernemingen hebben zeker baat bij het promoten van O&O-tewerkstelling. Positief is wel dat onze studie aantoont dat 2 op de 3 ondernemingen beroep doet op academische partners voor hun O&O.

O&O-TOEKOMSTVISIE, RITME & UITDAGINGEN

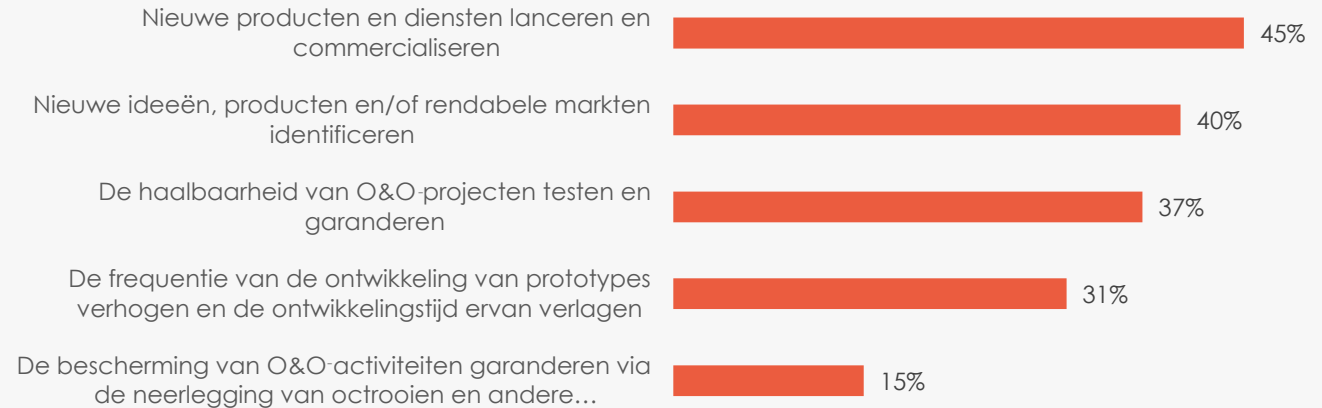
O&O-FINANCIERING

- Gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers
- Investeringsaftrek of belastingkrediet
- Aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten
- SME Instrument

O&O-WIJZIGINGEN EN TENDENSEN

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

1 op de 2 ondernemingen ziet **nieuwe producten lanceren als de grootste uitdaging qua O&O-activiteit**



Expert focus

Bijna de helft van de Belgische ondernemingen ziet het lanceren en commercialiseren van nieuwe producten en diensten als de grootste uitdaging qua O&O-activiteit. Deze gepercipieerde uitdaging vertaalt zich ook in concrete activiteit: de European Innovation Scoreboard ziet België als absolute leider inzake innovatie activiteit met een eerste plaats inzake KMO's met product- en procesinnovaties (score 156,5 vs. het Europese gemiddelde van 81,8). Het is dan weer opvallend dat de bescherming van O&O-activiteiten via octrooien en intellectuele rechten niet hoog op de agenda staat van de meeste Belgische ondernemingen: dit is mogelijk ook een reden waarom de toepassing van de aftrek van octrooi- of innovatieinkomsten als fiscale maatregel relatief weinig wordt toegepast (zie pagina 17). België scoort dan ook niet hoog inzake intellectuele eigendommen volgens de European Innovation Scoreboard (score 87,7 vs. het Europese gemiddelde van 100,4).

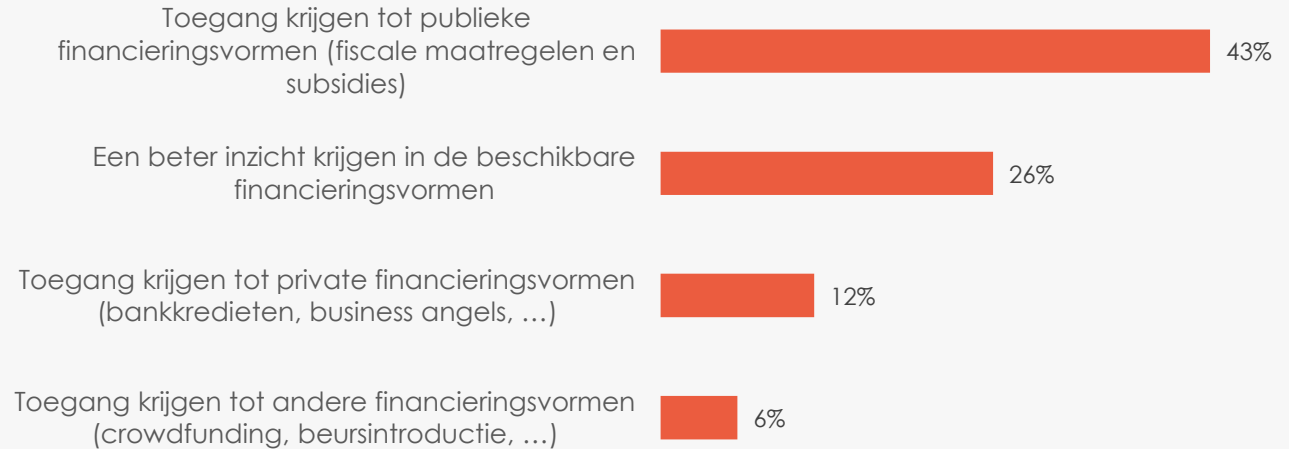
Dit document is exclusieve eigendom
van Ayming Belgium



ayming

- Gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers
- Investeringsaftrek of belastingkrediet
- Aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten
- SME Instrument

Toegang tot publieke financieringsvormen: de belangrijkste uitdaging qua O&O-financiering



Expert focus

Toegang krijgen tot publieke financieringsvormen (fiscale maatregelen en subsidies) is de grootste uitdaging voor Belgische ondernemingen qua O&O-financiering. Dat is een bijzondere vaststelling gezien ondernemingen in België kunnen steunen op een uitgebreid netwerk van instellingen en organisaties die kunnen helpen bij de aanvraag en implementatie van de O&O-subsidies en fiscale maatregelen zoals bijvoorbeeld VLAIO, Innoviris en Innovatech, maar ook BELSPO (Programmatorische federale Overheidsdienst Wetenschapsbeleid), beroepsorganisaties zoals het VBO en tal van cluster organisaties. Wat betreft de fiscale maatregelen geeft onze studie aan dat een gebrek aan kennis vaak aan de basis ligt van het niet toepassen van de diverse maatregelen. Er is dus nog een rol weggelegd voor de overheid om deze incentives meer onder de aandacht te brengen en te promoten om te komen tot een optimale benutting.

O&O-FINANCIERING

- Gedeeltelijke vrijstelling van
doorstorting bedrijfsvoorheffing
voor onderzoekers

- Investeringsaftrek of
belastingkrediet

- Aftrek van octrooi- of innovatie
inkomsten

- SME Instrument

O&O-WIJZIGINGEN EN TENDENSEN

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

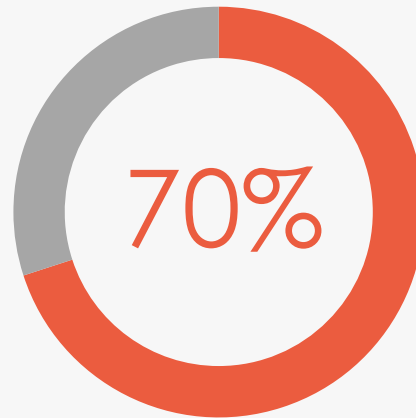
Dit document is exclusieve eigendom
van Ayming Belgium



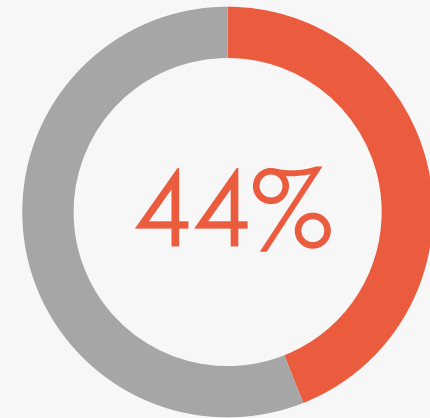
ayming

Onderbenutting van zowel directe als indirecte publieke financiering ter ondersteuning van O&O

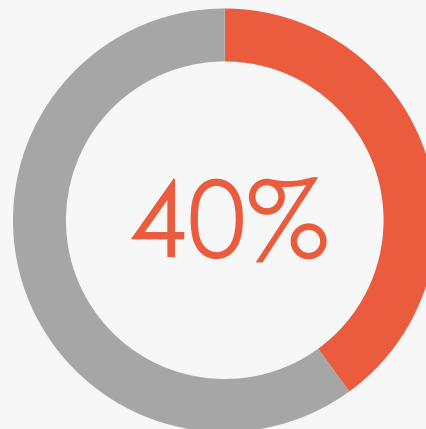
Gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting
bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers



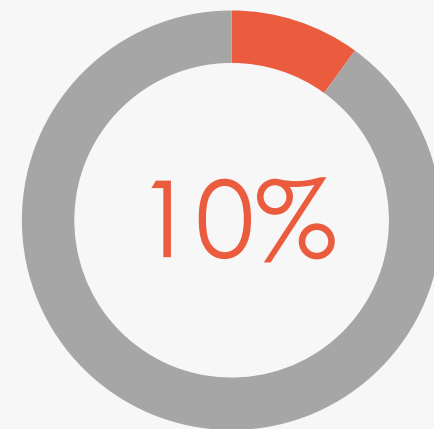
Verhoogde investeringsaftrek of
belastingkrediet



Aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten



SME Instrument



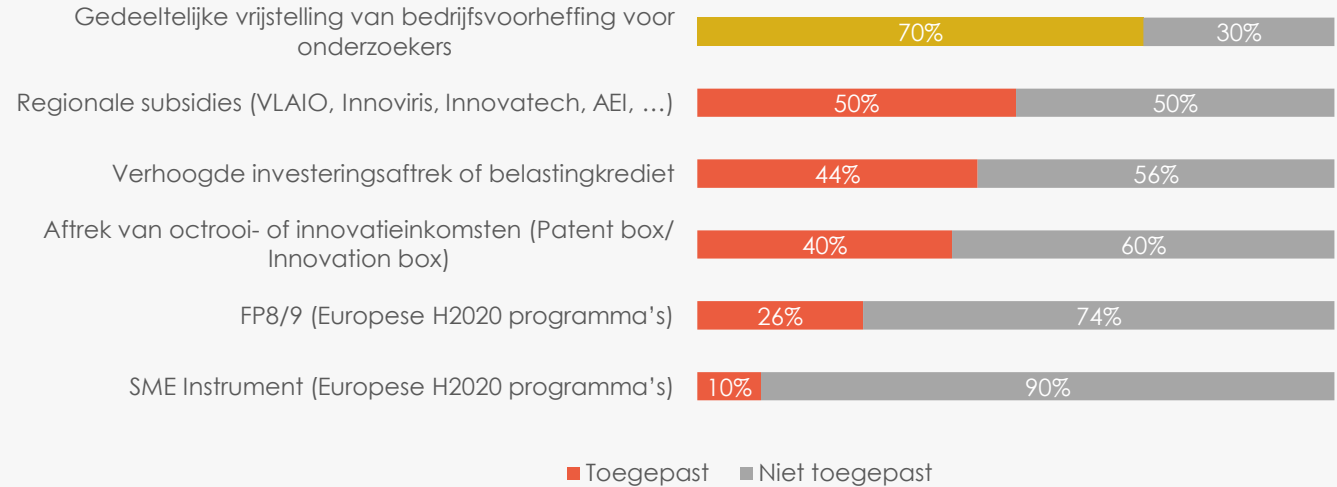
- **Gedeeltelijke vrijstelling van
doorstorting bedrijfsvoorheffing
voor onderzoekers**

- Investeringsaftrek of
belastingkrediet

- Aftrek van octrooi- of innovatie
inkomsten

- SME Instrument

Toepassing gedeeltelijke vrijstelling bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers



Expert focus

3 op de 10 ondernemingen passen de belangrijke gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers (BV korting) niet toe, voornamelijk wegens het niet in aanmerking komen van de projecten. Het concept O&O is echter duidelijk gedefinieerd in het Frascati-handboek van de OESO. Wanneer een project aan de gestelde criteria voldoet, kan de maatregel toegepast worden. Wij zien in de praktijk vaak dat ondernemers zich niet altijd bewust zijn van de mate waarin ze, al dan niet, aan onderzoek en ontwikkeling doen. Ondernemers spreken O&O en innovatie vaak in één adem uit, terwijl er een belangrijk onderscheid is: O&O is innovatie, of kan tot innovatie leiden, maar niet elke innovatie beantwoordt aan de OESO-criteria van O&O. Hier is duidelijk nog speelruimte voor de beleidsmakers: leggen we de klemtoon op O&O 'pur sang', of op jobcreatie en economische groei? In het laatste geval zou het toepassingsveld van de maatregel kunnen uitgebreid worden tot innovatie in bredere zin.

- **Gedeeltelijke vrijstelling van
doorstorting bedrijfsvoorheffing
voor onderzoekers**

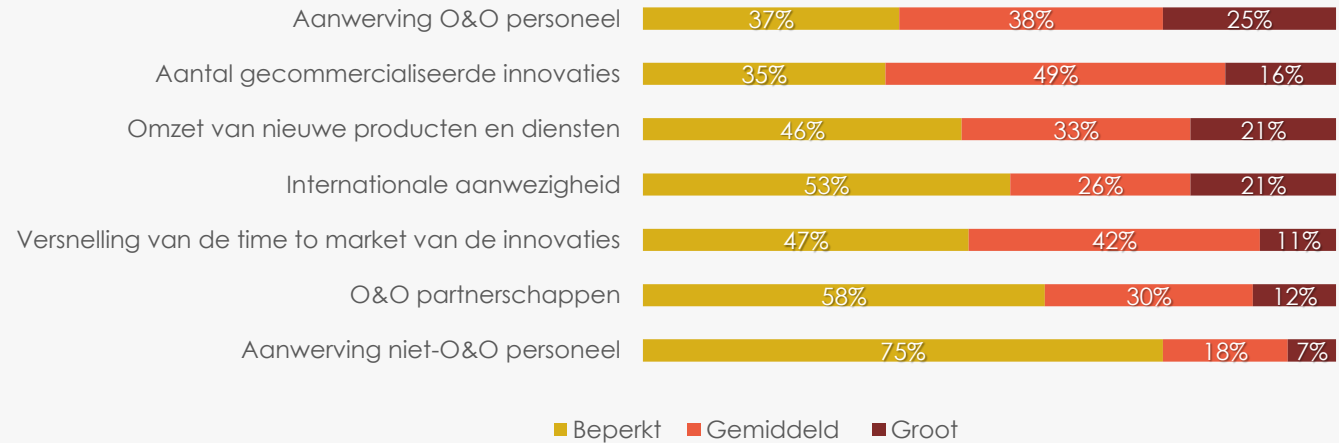
- Investeringsaftrek of
belastingkrediet

- Aftrek van octrooi- of innovatie
inkomsten

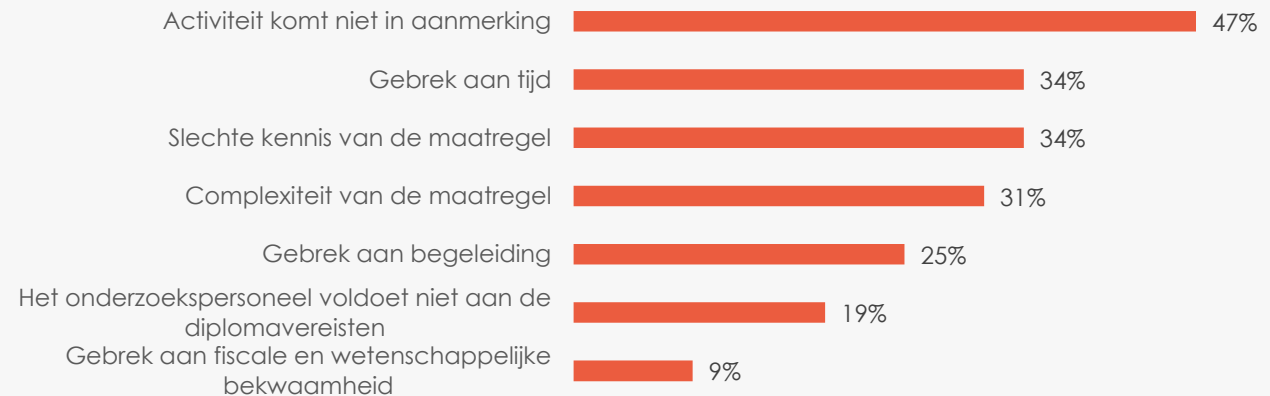
- SME Instrument



Impact gedeeltelijke vrijstelling bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers op groei inzake:

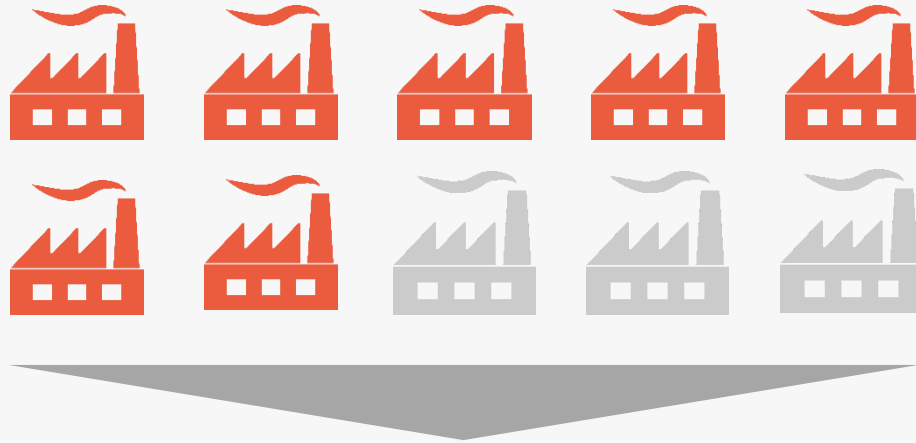


Redenen niet toepassing gedeeltelijke vrijstelling bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers :



- **Gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers**
- Investeringsaftrek of belastingkrediet
- Aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten
- SME Instrument

7 op de 10 Belgische ondernemingen werden gecontroleerd op de toepassing van de BV korting



kreeg te maken met een financiële **rechtzetting** vanwege de FOD Financiën.

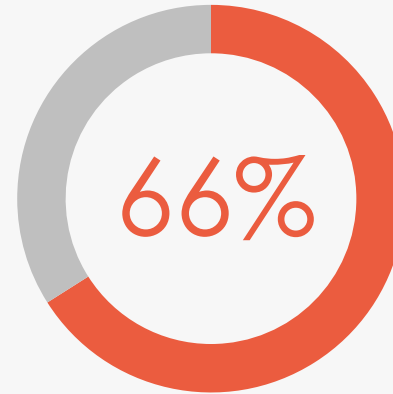
- **Gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers**

- Investeringsaftrek of belastingkrediet

- Aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten

- SME Instrument

6 op de 10 ondernemingen liet het in aanmerking komen van O&O-projecten valideren door BELSPO



■ Nazicht door BELSPO ■ Geen nazicht door BELSPO

Expert focus

Dit toont aan dat de fiscale administratie de toepasbaarheid ernstig neemt, maar dat de ondernemingen er niet altijd in slagen om de toepassing van de maatregel op een bevattelijke manier te onderbouwen of te documenteren. Tezelfdertijd leert de praktijk dat er binnen de fiscale administratie nogal wat interpretatieproblemen bestaan. Deze leiden tot een heterogene toepassing van de maatregel, en dus tot minder rechtszekerheid. De resultaten geven ook aan dat het aantal rechtzettingen beperkter is wanneer de onderneming bij een fiscale controle een gedetailleerd documentatiedossier kan voorleggen, dat zij in het kader van de effectieve toepassing van de maatregel hebben opgesteld en jaarlijks actualiseren.

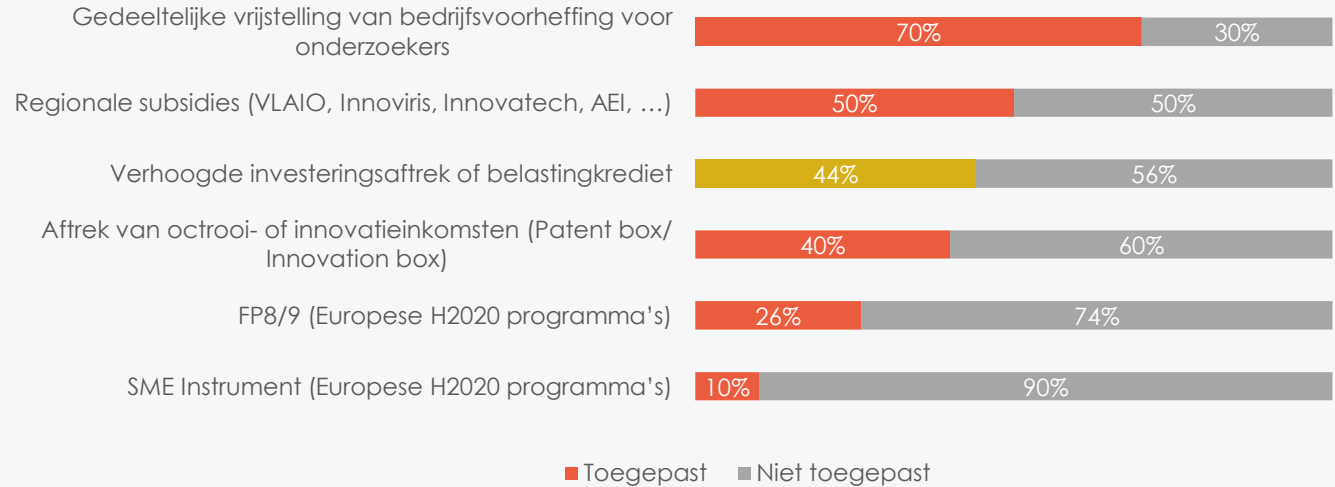
- Gedeeltelijke vrijstelling van
doorstorting bedrijfsvoorheffing
voor onderzoekers

- **Investeringsaftrek of
belastingkrediet**

- Aftrek van octrooi- of innovatie
inkomsten

- SME Instrument

Toepassing verhoogde investeringsaftrek of belastingkrediet



Expert focus

Deze maatregel laat toe om 13,5% van de gekapitaliseerde investeringen af te trekken van de belastbare basis. De voornaamste reden waarom deze niet wordt toegepast, is een gebrek aan informatie over de maatregel. Het potentieel wordt dus mogelijk nog niet volledig benut, hoewel de maatregel erg interessant is om de financieringskosten van O&O-investeringen van de begunstigde ondernemingen te verlagen.

- Gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers

- **Investeringsaftrek of belastingkrediet**

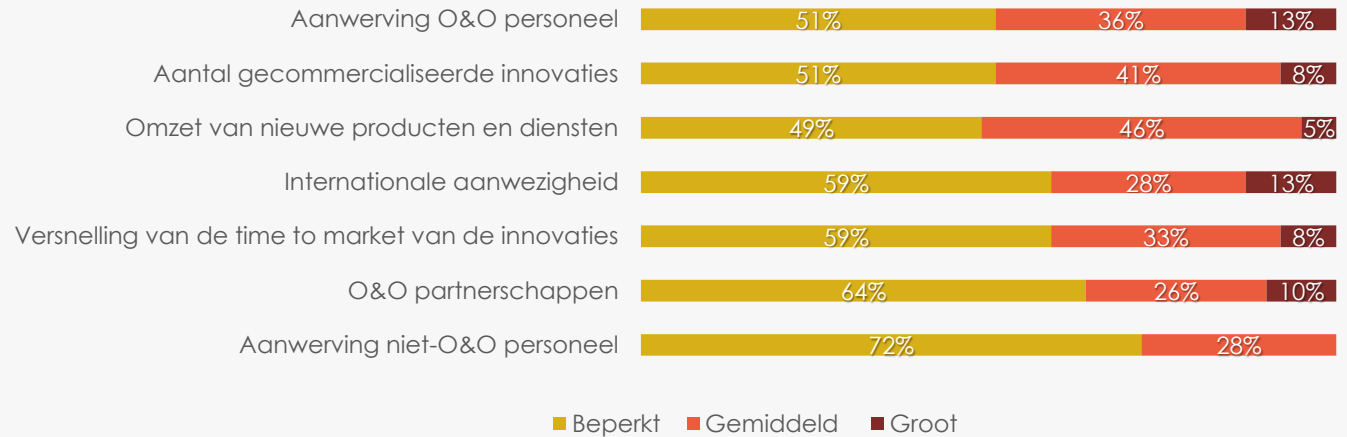
- Aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten

- SME Instrument

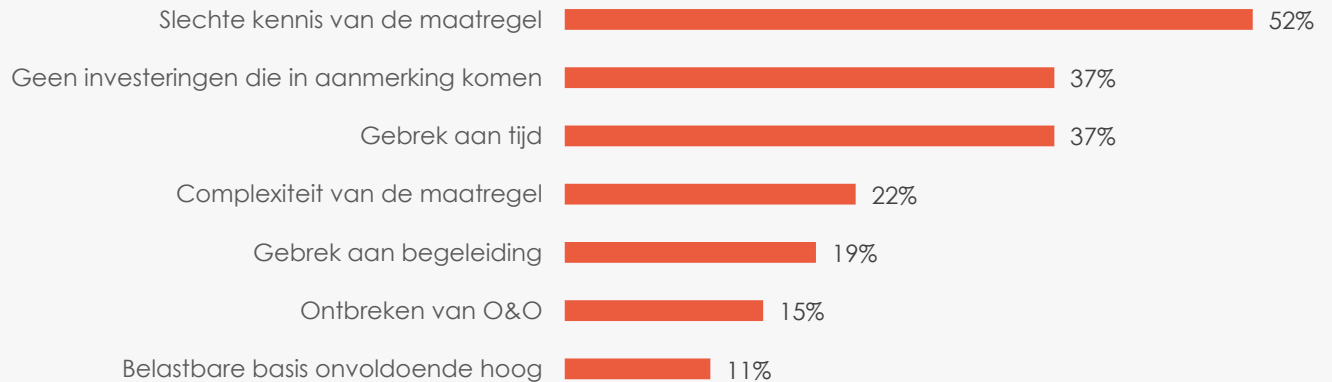
Dit document is exclusieve eigendom van Ayming Belgium



Impact verhoogde investeringsaftrek of belastingkrediet op groei inzake:



Redenen niet toepassing verhoogde investeringsaftrek of belastingkrediet:



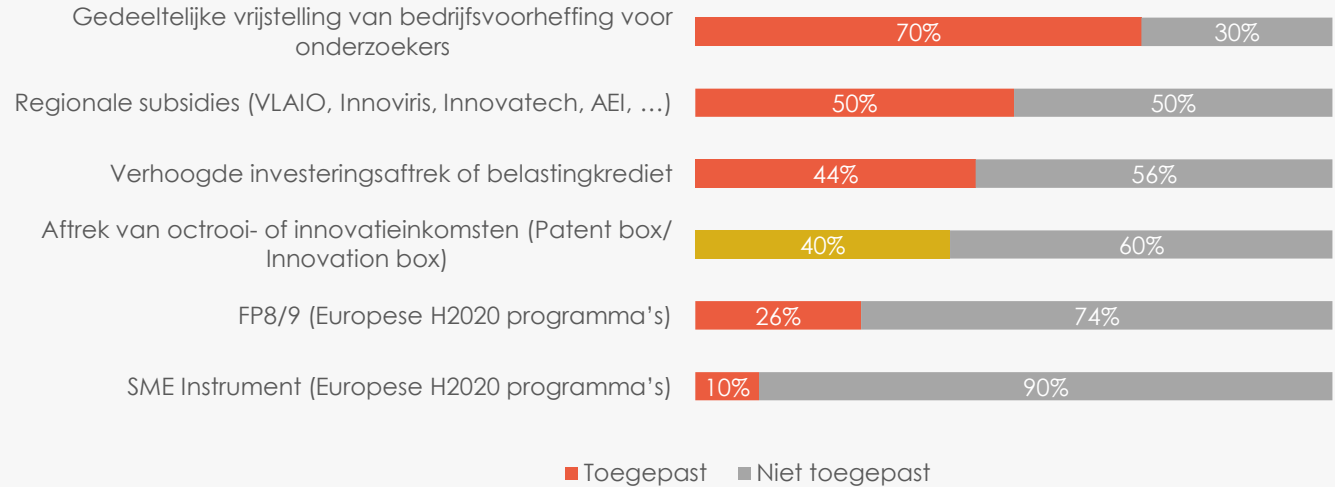
- Gedeeltelijke vrijstelling van
doorstorting bedrijfsvoorheffing
voor onderzoekers

- Investeringsaftrek of
belastingkrediet

- **Aftrek van octrooi- of innovatie
inkomsten**

- SME Instrument

Toepassing aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten



Expert focus

Deze maatregel, die toe laat inkomsten van octrooien af te trekken, werd in 2016 omgevormd tot de aftrek van innovatie inkomsten. De maatregel is voornamelijk onderbenut vanwege de complexiteit en implementatiekost. Gegeven het gebrek aan kennis is het niet altijd evident voor ondernemingen om zich bewust te zijn van alle technische nuances. De aftrek op een veiliggestelde manier bekomen kan inderdaad een complexe, moeilijke en tijdrovende zaak zijn, en is in veel gevallen specialistenwerk, bijvoorbeeld wanneer de in aanmerking komende inkomsten voortkomen uit eigen geproduceerde innovatieve goederen of diensten. De noodzakelijke middelen zijn niet altijd ter beschikking van KMO's, daar waar grotere ondernemingen beter vertrouwd zijn met dit soort complexiteit en ze makkelijker toegang hebben tot de nodige kennis.

- Gedeeltelijke vrijstelling van
doorstorting bedrijfsvoorheffing
voor onderzoekers

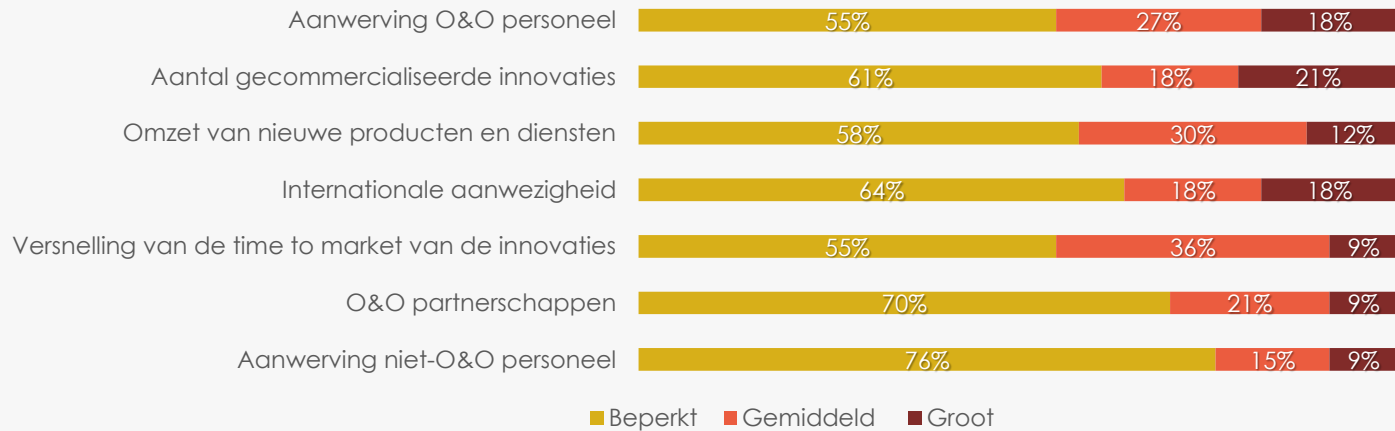
- Investeringsaftrek of
belastingkrediet

- **Aftrek van octrooi- of innovatie
inkomsten**

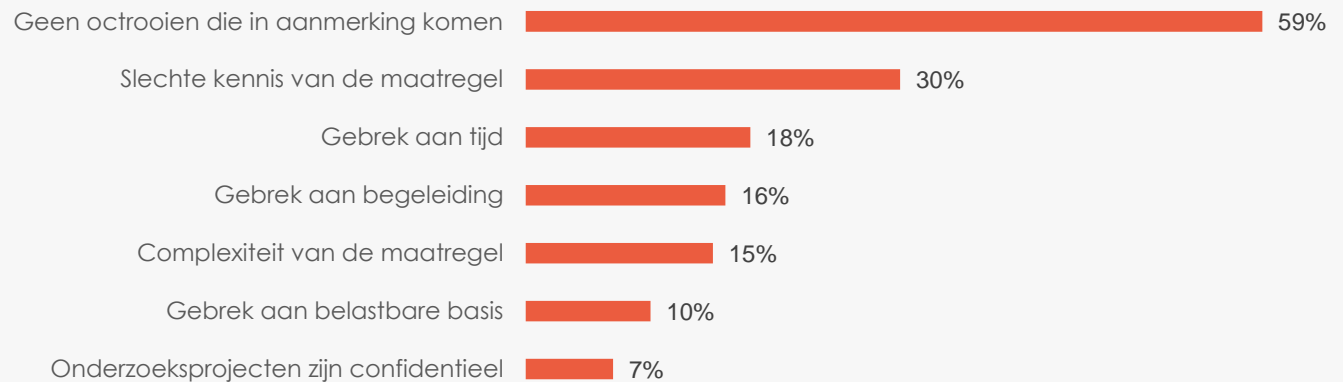
- SME Instrument



Impact aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten op de groei inzake:

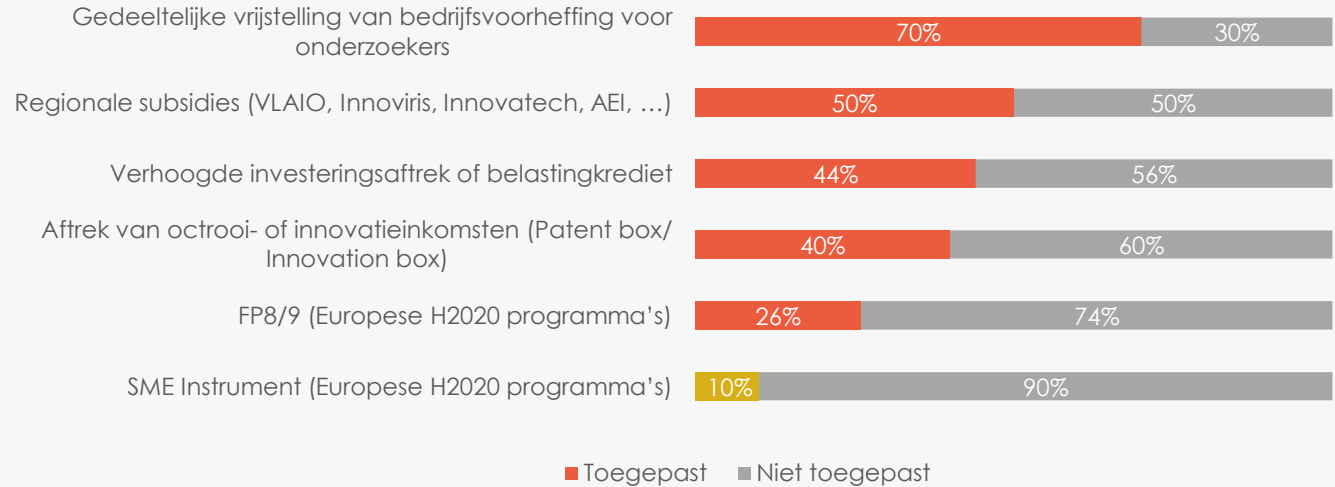


Redenen niet toepassing aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten:



- Gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers
- Investeringsaftrek of belastingkrediet
- Aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten
- **SME Instrument**

Toepassing SME Instrument



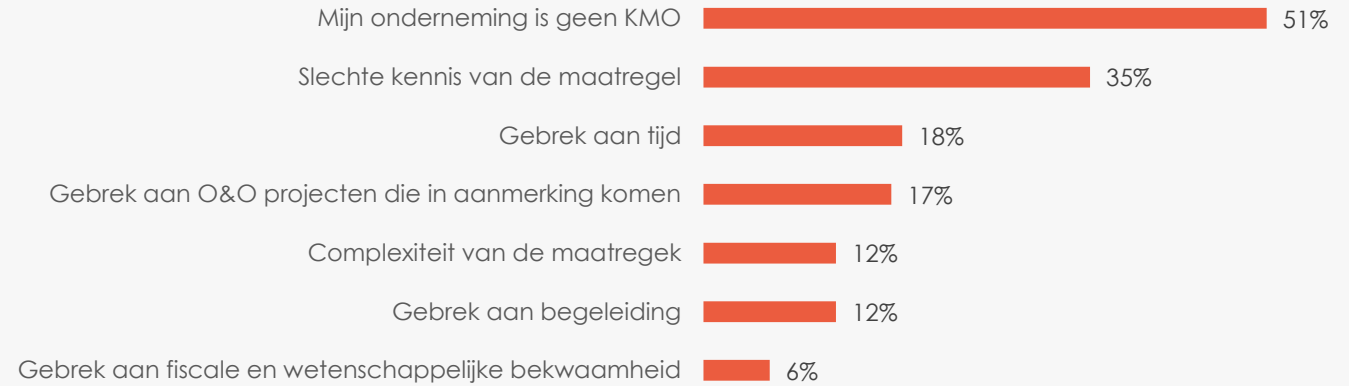
Expert focus

SME Instrument is een vorm van directe financiering dat een onderdeel is van het H2020 programma. Dit programma laat ondernemingen o.a. toe om op te schalen naar het internationale niveau. De onderbenutting is voornamelijk te wijten aan het gebrek aan informatie over de maatregel. Er blijkt ook een misvatting te bestaan over wat men als een KMO beschouwt: ondernemingen die mogelijk in aanmerking komen, gaan er verkeerdelijk van uit dat ze niet voldoen aan de criteria.

- *Gedeeltelijke vrijstelling van
doorstorting bedrijfsvoorheffing
voor onderzoekers*
- *Investeringsaftrek of
belastingkrediet*
- *Aftrek van octrooi- of innovatie
inkomsten*
- **SME Instrument**

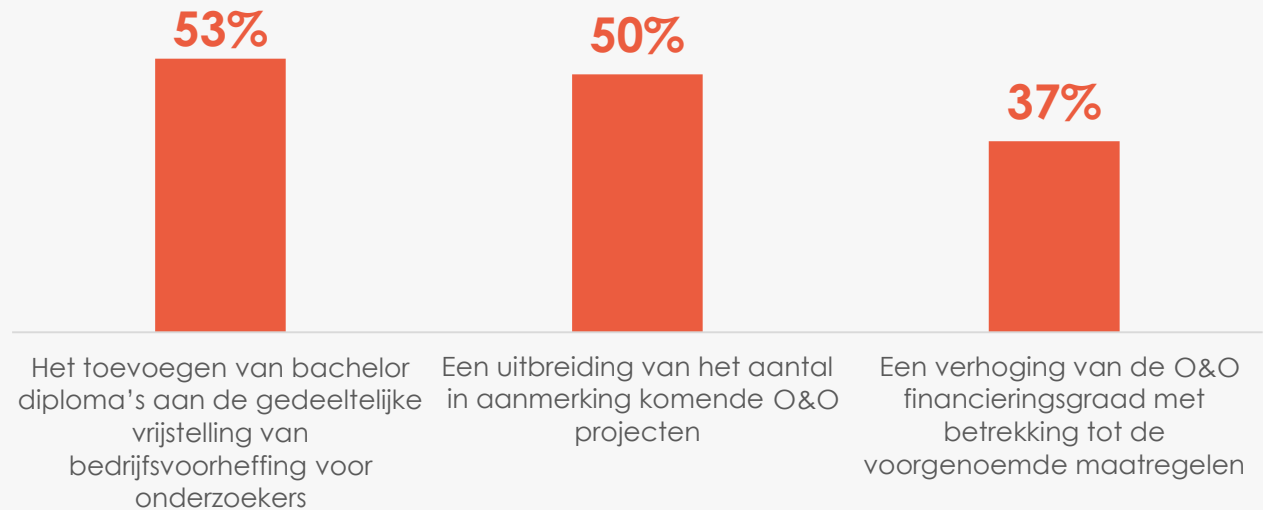


Redenen niet toepassing SME Instrument:



- Gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers
- Investeringsaftrek of belastingkrediet
- Aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten
- SME Instrument

Gewenste evoluties inzake **indirecte** O&O-financiering



Expert focus

Vanaf januari 2018 komen ook bepaalde bachelor diploma's in aanmerking voor de gedeeltelijke vrijstelling van de doorstorting bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers. Dit komt tegemoet aan een wens die door de O&O-Barometer werd vastgesteld bij Belgische ondernemingen. Het valt echter te zien of de maatregel inderdaad zijn doel zal raken, gezien de verhoogde complexiteit en het minder voordelig regime. De uitbreiding lijkt voornamelijk interessanter te zijn voor grote ondernemingen dan voor kleine en middelgrote ondernemingen. Grote ondernemingen die een kritische massa aan vrijgestelde masters in huis hebben, zullen nu ook het waardevolle O&O-werk van hun bachelors volop fiscaal kunnen valideren.

- Gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers
- Investeringsaftrek of belastingkrediet
- Aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten
- SME Instrument

Gewenste evoluties inzake **directe** O&O-financiering



Expert focus

De voornaamste wensen van ondernemingen inzake directe O&O-financiering zijn meer mogelijkheden om projecten in te dienen, een kortere doorlooptijd van deze aanvragen en een ruimere te behandelen thematiek. We zijn blij vast te stellen dat Europa alvast in het kader van de EIC-pilot de aanvraagprocedure wil vereenvoudigen en dit buiten een vooraf vastgelegde thematiek via een bottom-up aanpak. Voorheen was deze procedure eerder complex en werden de aanvragen van ondernemingen beperkt tot een aantal vooraf bepaalde thematieken of calls. Kortom, heel wat ondernemingen zullen nu meer vrijheid hebben in het voorstellen van projecten en kan dit aldus beter aansluiten op hun O&O-activiteit.

- Gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers
- Investeringsaftrek of belastingkrediet
- Aftrek van octrooi- of innovatie inkomsten
- SME Instrument

Conclusies en aanbevelingen:

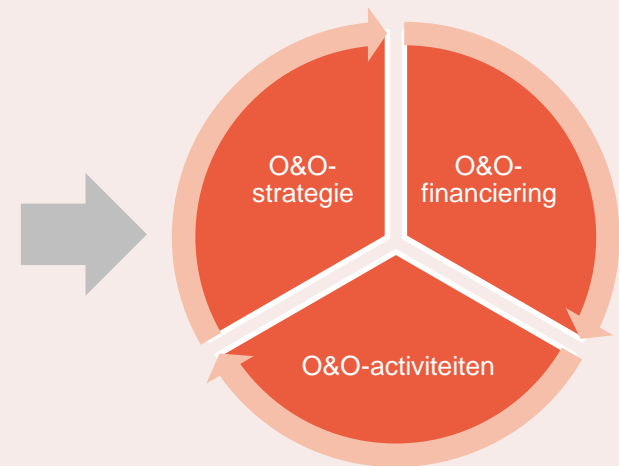


De resultaten van de 1ste O&O-Barometer tonen aan dat O&O-financiering het optimisme over de toekomst van O&O van Belgische ondernemingen ondersteunt, maar niet in gang zet. De studie geeft aan dat O&O-financiering een strategisch element zou moeten zijn op de agenda van innovatieve ondernemingen en niet louter een post-factum operationeel gegeven. Ondernemingen hebben er daarom baat bij om O&O-financiering vooraf te integreren in hun O&O-strategie.

Laurie Pilo, CEO Ayming Belgium

De toekomst van
O&O in België

Het nieuwe O&O-
financieringsmodel



contactbelgium@ayming.com

E. Van Nieuwenhuyselaan 6
1160 Brussel
+32 2 737 62 60
www.ayming.be



ayming

business
performance
consulting

