



# FINANCIËEL JAARVERSLAG 2018

**FLYNTH** *pal naast u*  
adviseurs • accountants



# INHOUD

## JAARVERSLAG BESTUUR

<b>1</b>	Ter inleiding	5
<b>2</b>	Structuur en bestuur van Flynth Holding N.V.	6
<b>2</b>	Juridische structuur	8
<b>4</b>	Verslag van de raad van bestuur	10
<b>5</b>	Kansen- en risicomanagement	15
<b>6</b>	Compliance, kwaliteit en intern toezicht	20
<b>7</b>	Medewerkerszaken	38
<b>8</b>	Verslag van de ondernemingsraad	42
<b>9</b>	Maatschappelijk ondernemen	44
<b>10</b>	Verwachtingen 2019	46

## VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

<b>11</b>	Verslag van de raad van commissarissen	47
-----------	---	----

## JAARREKENING

<b>12</b>	Geconsolideerde balans per 31 december 2018	52
<b>13</b>	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2018	53
<b>14</b>	Geconsolideerd kasstroom- overzicht over 2018	54
<b>15</b>	Geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2018	56
<b>16</b>	Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2018	57
<b>17</b>	Enkelvoudige balans per 31 december 2018	82
<b>18</b>	Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2018	83
<b>19</b>	Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2018	84

## OVERIGE GEGEVENS

<b>20</b>	Overige gegevens	93
<b>21</b>	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	94
<b>22</b>	Statutaire regeling inzake de bestemming van het resultaat	98
<b>23</b>	Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	100

A modern office interior with glass walls and orange chairs. The scene is viewed through a glass partition. In the foreground, two orange office chairs are positioned around a light-colored table. The background shows a person sitting at a desk in a well-lit office space. The overall color palette is dominated by blues and oranges.

# JAAERVERSLAG BESTUUR



# TER INLEIDING

Een positief resultaat. Klantfocus die heeft geleid tot uitbouw van de adviesdienstverlening. Groeiende omzet op het gebied van audits. Een nieuw lid van de raad van bestuur dat extra expertise op het gebied van ICT inbrengt en zo direct kan bijdragen aan slag van data naar dienstverlening die we aan het maken zijn. Een groot aantal nieuwe collega's: liefst 328 mensen die ervoor gekozen hebben om te werken bij een kantoor dat niet alleen pal naast de ondernemer staat, maar dat ook de eigen medewerkers én de maatschappij als cruciale stakeholders ziet.

2018 was in meerdere opzichten een goed jaar voor Flynth. Belangrijkste wapenfeit is dat we op alle fronten hebben geïnvesteerd in de kwaliteit van onze eigen organisatie. In de werkprocessen en de inrichting van het bedrijf. Maar ook, onder andere via interne opleidingen, in de vaktechnische kwaliteit en de advieskwaliteit van onze medewerkers. Het past bij onze strategie van kwaliteitsmarktleiderschap, waarbij we onze basisdienstverlening steeds meer verrijken met hoogwaardige data- en kennisgedreven adviesdiensten. Het past bij onze cultuur van werkmakerschap waarbij medewerkers een leven lang blijven leren en zelf de regie nemen over hun werk en hun loopbaan.

Bij Flynth staan niet het bedrijfseconomisch rendement, maar de continuïteit van de organisatie en de kwaliteit van de dienstverlening voorop. Ook maatschappelijke verantwoordelijkheid is voor ons een fundamentele waarde. 'Flynth & Co' is de manier waarop we deze dienende rol invulling geven. We bieden de maatschappij specifieke kennis en tijd en initiëren innovatieve bijdragen. Tegelijkertijd hebben we wél een solide bedrijfsresultaat nodig als middel om onze ambities te kunnen realiseren. We kunnen onze klanten, medewerkers en de maatschappij alleen optimaal bedienen als we ook duurzaam groeien. En dan is de conclusie na het jaar 2018: het gaat goed, maar we zijn er nog niet. In 2018 hebben we met onze investeringen in kwaliteit een basis gelegd voor groei. In 2019 moet het resultaat verder omhoog. Om de beste dienstverlener te zijn voor ondernemers blijven we daarom investeren in onze organisatie en in onze diensten, met alle aandacht ook voor de kansen die digitalisering biedt.

# STRUCTUUR EN BESTUUR VAN FLYNTH HOLDING N.V.

Flynth. Pal naast u. Met ruim vijftienhonderd medewerkers en een landelijke bezetting is Flynth Nederlands' grootste adviseur en accountant voor het midden- en kleinbedrijf. Flynth stimuleert ondernemers en haar werknemers om het maximale uit zichzelf te halen en draagt bij aan zakelijke groei en maatschappelijke voorspoed.

Conform de statuten heeft Flynth Holding N.V. ondermeer de volgende doelen: 'het uitoefenen van een onderneming, direct of indirect werkzaam op het gebied van informatie-voorzorging, bedrijfsbegeleiding en organisatie, alles in de ruimste zin, daaronder ook begrepen de kennis- en productontwikkeling voor de agrarische sector. Ook heeft Flynth Holding N.V. ten doel het beheren en exploiteren van onroerende zaken van de vennootschap of met haar in een groep verbonden vennootschappen.'

De praktijk achter deze juridische taal laat zich elke dag zien in het midden- en kleinbedrijf, agrarische sector en maatschappelijke instellingen. Wij leveren diensten op het gebied van accountancy, belastingadvies, administratieve ondersteuning, juridisch advies, bedrijfsstrategie, bedrijfsvoering, financieel advies, HR-advies, dealadvies, subsidie-advies en audit. Onze adviseurs beschikken over een grote hoeveelheid branchekennis en -cijfers, waarmee wij ondernemers in diverse sectoren optimaal bijstaan.

## **Governancestructuur**

In tegenstelling tot de meeste grote accountantskantoren kent Flynth geen partnerstructuur, maar is de onderneming eigendom van een stichting met een maatschappelijke doelstelling. Dit is weerspiegeld in de governancestructuur. Bij een evenwichtige verdeling van de zetels van de raad van bestuur en de raad van commissarissen wordt ten minste 30% van de zetels bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen. Gedurende de eerste helft van 2018 bestond de voltallige raad van bestuur uit mannelijke leden. Per 1 juli 2018 heeft een van deze heren de raad van bestuur verlaten. Per 1 november 2018 is deze plek opgevuld door een vrouwelijk lid. De raad van commissarissen bestond aan het einde van het boekjaar 2018 uit zes leden, allen extern, waarvan drie mannelijke leden en drie vrouwelijke leden. In beide gevallen wordt voldaan aan bovenstaand criterium.

## **Raad van Commissarissen**

De raad van commissarissen houdt namens belanghebbenden toezicht op

het bestuur en de algemene gang van zaken. De raad adviseert de raad van bestuur en houdt toezicht op de doelstellingen van Flynth en hoe deze gerealiseerd worden. De raad van commissarissen ziet ook toe op de strategie, de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen en het proces van financiële verslaggeving. Ook ziet de raad van commissarissen toe op het openbaar maken, naleven en handhaven van de corporate governance van Flynth.

Per 31 december 2018 bestond de raad van commissarissen uit:

- J.G.J. (Jan) van Teeffelen (voorzitter)
- drs. J.F. (John) van Hoof RA
- A.G.M. (Ton) Thomassen RA
- ir. A.M. (Ankie) Wijnen-Pronk
- drs. C.A.H.A. (Chris) Doomernik
- M. (Madelein) Smit

## **College Toezicht Accountants- dienstverlening en Publiek Belang**

Een binnen het vakgebied bijzonder orgaan dat voortkomt uit de coöperatieve en kwaliteitsgerichte bedrijfscultuur en de maatschappelijke

ambities van Flynth, is het College Toezicht Accountantsdienstverlening Publiek Belang (CTA PB). Dit orgaan houdt toezicht op de totale dienstverlening en de kwaliteit daarvan, inclusief de dienstverlening van Flynth Audit B.V. Het CTA PB richt zich vooral op de kwaliteit van de dienstverlening. In het reglement van het CTA PB zijn de volgende taken van het CTA PB vastgelegd:

- waarborgen c.q. bevorderen van de naleving van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving;
- bevorderen en bewaken van het voldoen aan de kernwaarden door de medewerkers van Flynth en de fundamentele beginselen;
- toezicht op het onafhankelijk kunnen optreden van de (mede) beleidsbepalers en in het bijzonder de compliance officer;
- toezicht op de borging van het publiek belang.

Daarnaast heeft het CTA PB overleg met in- en externe partijen. Om haar taken te kunnen uitvoeren, richt het college zich zowel op preventief toezicht (de beoordeling van het kwaliteitsstelsel) als op repressief toezicht. Dit laatste komt neer op onderzoek naar de werking van kwaliteitsbeheersing zoals onder meer blijkt uit interne en externe reviews. Toezicht is er ook op de onafhankelijkheid en deskundigheid van de medewerkers – waaronder de compliance officer – en de onafhankelijke rol van de voorzitter van de raad van bestuur die tevens fungeert als houder van het

prioriteitsaandeel (Bas Hidding). De raad van commissarissen benoemt de drie leden van het CTA PB. Dit betreft accountants die niet werkzaam zijn bij (klanten van) Flynth.

De samenstelling in 2018 was als volgt:

- A.G.M. (Ton) Thomassen RA (voorzitter)
- prof. dr. H.F.D. (Harold) Hassink RA
- G.J. (Gerrit) Coenen RA

#### **Compliance officer**

- P.M. (Paul) Bax RA

#### **Raad van bestuur**

- drs. B.P. (Bas) Hidding RA (voorzitter)
- M. (Marcel) Blöte RA
- R.A. (Ronald) Houtveen RA (tot 1 juli 2018)
- mr. L.F.E. (Leonieke) van der Meer (met ingang van 1 november 2018)

#### **Juridische en organisatorische structuur**

Dit jaarverslag betreft de Flynth Groep, bestaande uit Flynth Holding B.V. 100%-dochterondernemingen Flynth adviseurs en accountants B.V., Fonkel B.V., MKB Adviseurs B.V., Flynth Audit B.V. en Rombou B.V. Flynth Audit B.V. opereert zelfstandig en is de accountantsorganisatie die de vergunning houdt in het kader van de Wet Toezicht Accountantsorganisaties.

De raad van bestuur stuurt de organisatie en wordt daarin ondersteund door afdelingen, Bureau Vaktechniek, compliance en aansturingsmechanismen. Voorbeelden hiervan zijn Finance &

Control, Marketingcommunicatie & Business Development, ICT, HRM en Juridische Zaken. De stafafdelingen vormen het servicekantoor. Lokaal is Flynth vertegenwoordigd met veel locaties die zijn gegroepeerd in clusters en regio's, elk met een regiodirecteur.

Bureau Vaktechniek is verantwoordelijk voor de vaktechnische kwaliteit van onze dienstverlening. Hier geven één of meerdere managers en/of medewerkers invulling aan. Dit wordt vormgegeven door middel van het toekennen van (teken)bevoegdheden, de ontwikkeling van tools, procedures en richtlijnen (normen), de mogelijkheid van consulteren, de training van en de informatieverstrekking aan de medewerkers en de kwaliteitsreviews.

De tekenbevoegde beroepsbeoefenaren zijn op opdrachtniveau eindverantwoordelijk voor de kwaliteit.

Binnen Flynth Audit B.V. is het bestuur Audit beleidsbepaler voor de WTA. De waarborg voor de tools, trainingen en informatieverstrekking is belegd bij vaktechniek Audit. Deze bestaat uit praktijkmedewerkers die deels werkzaamheden voor vaktechniek verrichten onder verantwoordelijkheid van het hoofd vaktechniek Audit.

# JURIDISCHE STRUCTUUR





# KENGETALLEN

M/V AANTAL  
MEDEWERKERS  
31-12-2018



Man

820



Vrouw

700



Eindtotaal

1.520

11

INTERNATIONALE  
PROJECTEN  
IN SAMENWERKING  
MET AGRITERRA



# VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

## UITROL STRATEGIE WERPT VRUCHTEN AF

### **De missie: de beste dienstverlener zijn voor ondernemers**

2018 was het eerste volledige jaar waarin we onze nieuwe strategie hebben kunnen uitvoeren. Een vol jaar lang hebben we handen en voeten kunnen geven aan de belofte die we doen aan onze klanten, onze medewerkers én de maatschappij. Pal naast u – dat is onze missie en onze ambitie, dat is waar we voor gaan en voor staan. Flynth wil de beste dienstverlener zijn voor ondernemers. Dat kan alleen als we letterlijk en figuurlijk dichtbij de ondernemer staan. Als we ons niet beperken tot ‘klassieke’ basisdienstverlening, maar ondernemers ook gericht data- en kennisgedreven advies geven dat direct

aansluit bij zijn concrete uitdagingen. Uitdagingen in zijn specifieke sector, in de levensfase van zijn bedrijf én in zijn eigen levensfase.

### **Het bedrijfsresultaat: omzetgroei, gezonde balans**

In 2018 hebben we het verbeteren van de dienstverlening voor ondernemers op diverse gebieden extra vaart gegeven. De cijfers over 2018 geven aan dat we op het goede spoor zitten. De strategie begint vruchten af te werpen. Het bedrijfsresultaat is positief, ook met de ruimte die we hebben benut voor extra investeringen in kwaliteit. De balans kent een gezonde solvabiliteit en liquiditeit. Onze basisdienstverlening blijft met een omzet van ruim € 92

miljoen een solide pijler. Tegelijkertijd vormen ook de adviesdiensten anno 2018 een substantieel deel van de omzet (ruim € 32 miljoen). Extra vermelding verdient de auditpraktijk. Ook dit onderdeel (omzet circa € 9 miljoen) is in 2018 gegroeid.

### **De keuze die we hebben gemaakt: kiezen voor kwaliteit op alle fronten**

Onze strategie richt zich op hoogwaardige dienstverlening en data- en kennisgedreven advies, dicht bij de klant. De uitvoering hiervan staat of valt met kwaliteit. We koersen op kwaliteitsmarktleiderschap en hebben daarom in 2018 binnen Flynth op alle fronten geïnvesteerd in de eigen organisatie. We hebben geïnvesteerd in

## KENGETALLEN FLYNTH (IN €1.000)

	2018	2017	Mutatie
Bedrijfsopbrengsten	133.640	128.158	+ 5.482
Bedrijfsresultaat (exclusief afschrijving goodwill)	8.845	9.911	- 1.066
Financieringskosten	1.358	1.619	- 261
Afschrijving goodwill	5.498	6.279	- 781
Resultaat na belastingen	662	1.374	- 712
EBITDA	11.868	13.312	- 1.444
Current ratio	1,0	1,0	-
Solvabiliteit	22,1%	21,3%	+ 3,8%
Omzet per Fte	104	107	- 2,8%
Aantal medewerkers in Fte	1.273	1.195	+ 6,5%

vaktechnische kwaliteit, maar ook in advieskwaliteit en organisatie-ontwikkeling.

### **Uitbouw adviesdienstverlening met inrichting zeven expertiselijnen**

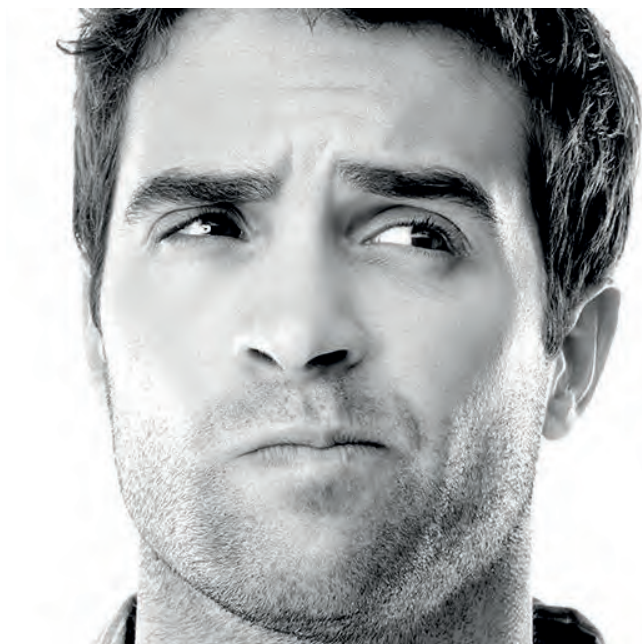
In 2018 hebben onze expertiselijnen definitief vorm gekregen. Er was al veel kennis en expertise binnen Flynth om ondernemers te ondersteunen bij het optimaliseren van hun bedrijfsvoering en hun financiële planning. Al deze specifieke expertise is in 2018 gebundeld, geformaliseerd en intern en extern geprofileerd in de vorm van 7 concrete advieslijnen: juridisch advies, dealadvies, HR-advies, subsidie-advies, bedrijfskundig advies, gebouw en omgevingsadvies en fiscaal advies. Bij al deze advieslijnen hebben we in 2018 verantwoordelijken benoemd met

concrete taken en meetbare doelen. Hierdoor kunnen we klanten nu structureel extra toegevoegde waarde bieden. Dedicated professionals blijven hun – soms zeer specialistische – kennis samen ontwikkelen. Deze kennis zetten ze in voor specifieke klanten met specifieke vraagstukken, maar eventueel ook breder.

### **Blijven investeren in mensen: een leven lang leren**

Investeren in kwaliteit betekent per definitie ook investeren in mensen. We hebben ook in 2018 geïnvesteerd in het verder versterken van onze werkprocessen en onze vakkennis. Dat is uiteraard geen verdienste. Het hoort bij de richtlijnen en standaarden van een professioneel accountantskantoor. Dit vraagt per definitie om een gericht

opleidingsprogramma voor onze mensen, zoals dat ook in 2018 is uitgevoerd. Tegelijkertijd is vakinhoudelijke kwaliteit niet toereikend om hoogwaardige dienstverlening te kunnen leveren. Het gaat ook om vaardigheden en competenties. Om ook in bredere zin als organisatie klaar te zijn voor de toekomst is Flynth in 2016 gestart met het interne opleidingsprogramma Leren@Flynth. Dit programma omvat naast groepstrainingen ook moderne leermethodes die online 24/7 beschikbaar zijn. Het past bij de ontwikkeling die Flynth voorstaat: een leven lang leren voor alle Flynth-medewerkers. We willen dat iedereen zichzelf kan blijven ontwikkelen, zowel professioneel als persoonlijk. We vullen Leren@Flynth continu aan met nieuwe thema's om de kwaliteit van onze



**‘BANK  
ÓF CROWD?’**

medewerkers steeds weer te verbeteren – en daarmee ook de kwaliteit van onze dienstverlening en onze performance. Zo hebben we in 2018 nieuwe modules toegevoegd die gericht zijn op samenwerken en op adviestrajecten. In ons opleidings-programma komen alle geledingen van de organisatie aan bod: accountants, assistent-accounts én assistenten. Voorbeeld: deze zomer heeft een groot deel van onze assistenten zichzelf 1,5 dag laten bijpraten over onderwerpen die van

groot belang zijn voor hun dagelijkse werk, zoals BTW-afrachten en het signaleren van ongebruikelijke transacties. Ook breed gebruikt binnen Flynth, was de nieuwe E-learningmodule over de Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme. Alle relevante professionals binnen Flynth hebben hieraan meegedaan.

We zien de grote deelname aan al deze initiatieven als een indicator van de grote betrokkenheid van onze

medewerkers bij hun werk en bij Flynth. Deze betrokkenheid blijkt ook uit het relatief lage personeelsverloop. Tegelijkertijd ziet Flynth hierin wel een lichte toename ontstaan vanwege de overspannen arbeidsmarkt. Het binden van medewerkers is dan ook één van de speerpunten voor 2019.

FLYNTH...	... WIL...	... GEWOON...	... DE BESTE...	... DIENSTVERLENER ZIJN...	... VOOR ONDERNEMERS.
We hebben het over Flynth als zelfstandige, onafhankelijke onderneming. We leven in een netwerksamenleving waarin bedrijven op steeds nieuwe en andere manieren met elkaar samenwerken. Wij realiseren onze ambities in eerste instantie zelf. Hiervoor hebben we de mensen, de gereedschappen en de intellectuele en financiële middelen in huis. Maar we zoeken altijd de verbinding en staan open voor samenwerkingsvormen waarin we met anderen optrekken om gezamenlijk méér te kunnen betekenen. Partners moeten bij ons passen qua cultuur en marktbenadering.	Het woordje 'willen' impliceert dat we er nog niet zijn. Onze klanttevredenheid is nog geen 10 en onze klanten realiseren niet altijd al hun doelstellingen. Bovendien veranderen onze omgeving en de behoeften van onze klanten voortdurend. We zijn dus nooit 'klaar' met onze strategie en met onszelf te ontwikkelen. Daarom zijn we toekomstgericht en kritisch, elke dag weer. Daarbij ligt het primaat niet bij vaktechniek of een ander los element, maar bij de totale kwaliteit.	Flynth is nuchter en blijft dat. Onze ambitie en onze aanpak zien we niet als iets verhevens dat applaus verdient, maar als de logische vertaling van onze kernwaarden. Als bedrijf en als individu. We maken dingen niet groter dan ze zijn, maar onderschatten evenmin onze kracht en professionaliteit. En daar zijn we trots op.	Kwaliteit kan voor iedereen op elk moment iets anders betekenen. Wij gaan uit van de klantvraag en onze eigen ambities, rekening houdend met de toezichhouder, wet- en regelgeving. Daarom definiëren wij voortdurend wat wij als kwaliteit zien, hoe we dit meten en hoe we de uitkomsten daarvan inzetten om ons te verbeteren. We gaan voorbij aan de vrijblijvendheid en willen ons in alle opzichten meetbaar en afrekenbaar maken. Als organisatie, als individuele dienstverlener, met onze producten, met onze processen. Transparant, eerlijk en soms misschien wel confronterend voor onszelf.	Hoewel we omwille van efficiency en markt-vraag een grote reeks concrete producten bieden, zijn en blijven we dienstverlener. We produceren geen Excelsheets met data, we leveren geen handtekeningen onder jaarrekeningen, we verkopen geen adviesrapporten. Onze meerwaarde schuilt in de mate waarin we informatie in Excelsheets, jaarrekeningen en rapporten kunnen duiden voor de klant en hem of haar helpen de juiste beslissingen te nemen en de fouten te voorkomen. Dat is mensenwerk.	Onze klanten zijn zzp'ers, dga's, managers-in-loondienst, bestuurders en toezichhouders. Hun vraag en de manier waarop ze ons beoordelen verschilt. Wij benaderen hen op onze beurt eveneens individueel. Wij kijken naar de mensen achter de functie, we proberen hun individuele behoeften te achterhalen en daar zoveel mogelijk op in te spelen. Persoonlijke nabijheid in de zin van bereikbaarheid, pro-activiteit en begrijpelijkheid en toepasbaarheid van adviezen blijken voor de hedendaagse klant veel belangrijker dan fysieke nabijheid. Flynth is immers dáár, waar de klant onderneemt.

### **Extra investeren in cultuur van werkmakerschap**

Een leven lang leren past bij het 'werkmakerschap' dat Flynth voor alle medewerkers nastreeft. Wij stimuleren medewerkers om meer zelf de regie te nemen over hun (loop)baan en om klanten vaker proactief te adviseren. Het past bij het veranderingsproces dat Flynth doormaakt. We zijn op weg naar een verdienmodel dat in toenemende mate geënt is op data- en kennis-gedreven adviesdiensten. Om die slag te kunnen maken is een doordacht HR-beleid nodig met praktische tools zoals *Leren@Flynth*. Maar het vraagt ook om een flinke cultuuromslag, met nieuwe manieren van denken en doen. Als Flynth hebben we in 2018 volop geïnvesteerd in de cultuur van de organisatie. 'De Expeditie' was hierbij een belangrijke exponent. Onze medewerkers konden dit cultuurprogramma in 2018 voor het eerst volgen. Iedereen kon twee dagen lang inspiratie opdoen met collega's en zich bezinnen op sleutelvragen als: Wat is mijn plek binnen Flynth? Hoe kan ik vanuit mijn mogelijkheden, vaardigheden en ambities bijdragen aan de missie en strategie van Flynth? De animo was groot. De vrijwillige inspiratiedagen liepen direct vol met inschrijvingen van medewerkers uit de gehele organisatie.

### **Nieuw concept voor inrichting vestigingen**

Flynth wil ondernemers optimaal ondersteunen en medewerkers hier vervolgens zo goed mogelijk voor

toerusten. Ook in het vestigings-plaatsenbeleid staat Flynth letterlijk dicht bij de ondernemer. We hebben en houden verspreid over heel Nederland veel vestigingen. Tegelijkertijd willen we in de inrichting van de vestigingen nieuwe accenten zetten die passen bij de uitvoering van onze strategie. Zo hebben we in 2018 in Zwolle een nieuw inrichtingsconcept gelanceerd. 'Zwolle' is een vestiging geworden die volledig is ingericht op samenwerking en klant-contact. In een Werkcafé bijvoorbeeld kunnen Flynth-medewerkers - met verschillende expertises - elkaar treffen en klanten in een sfeervolle setting adviseren en ontmoeten.

### **Pal naast de ondernemer, midden in de maatschappij**

Flynth staat pal naast de ondernemer, maar staat ook midden in de maatschappij. Een rechte rug, een kritische houding en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn voor ons fundamentele waarden. Ze sluiten aan op ons coöperatieve gedachtegoed en op ons verdienmodel. Mede doordat we geen partnerstructuur hebben, heeft bedrijfseconomisch rendement niet de overhand, maar staan de continuïteit van de organisatie en de kwaliteit van de dienstverlening voorop. De winst gaat niet naar aandeelhouders, maar wordt geïnvesteerd in de eigen organisatie en in andere relevante zaken. We zijn er niet alleen voor klanten, maar ook voor onze medewerkers én voor de samenleving. 'Flynth & Co' is de manier waarop we deze dienende maatschappelijke rol

invulling geven. Ook in 2018 hebben we weer kennis gedeeld om maatschappelijke problemen te helpen oplossen. Met Pieter Jansen, tevens hoogleraar controlling bij Rijksuniversiteit Groningen, heeft Flynth een directeur wetenschappelijk bureau die niet alleen studenten begeleidt bij het schrijven van scripties op ons vakgebied, maar die ook in bredere zin bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van het vak accountant en adviseur. Meer specifiek delen we onze kennis ook met World HortiCenter, het innovatiecentrum van de internationale glastuinbouwsector. Ook werken we in de vorm van kosteloos advies mee aan Agriterra. Deze organisatie geeft namens de Nederlandse landbouwsector expertadvies aan boeren en coöperaties in ontwikkelingslanden.

### **Werken bij Flynth:**

#### **328 nieuwe medewerkers**

Het bedrijfsresultaat van Flynth over 2018 is positief, met goede uitzichten op nog betere cijfers in 2019. We hebben de groei te pakken, maar worden hierin wel net als anderen geremd door de krapte op de arbeidsmarkt. Arbeidsmarktcommunicatie en campus recruitment spelen bij ons dan ook een belangrijke rol. We zijn aanwezig bij carrièrebeurzen en vertellen hier wat het werken bij Flynth inhoudt. Hierbij benadrukken we wat Flynth als werkgever onderscheidt van andere kantoren. Cruciale kenmerken van ons werkgeversmerk zijn de ruimte voor werk-privé balans en de mogelijkheid om als (assistent-)accountant bij Flynth



relatief snel met ondernemers in contact te komen en hierin ook een adviesrol te pakken. De warme cultuur - geen afrekencultuur, maar een aanspreekcultuur waarin bij iedereen naar eer en geweten doet wat hij kan doen - is daarbij een extra pluspunt voor veel studenten. Flynth heeft in 2018 liefst 328 nieuwe medewerkers verwelkomd op een totaal van 379 vacatures; de personele bezetting is hiermee gestegen naar 1.520 medewerkers. Met de nieuwe aanwas is een basis gelegd voor de continuïteit van onze dienstverlening én zijn de randvoorwaarden voor verdere groei aanwezig.

#### **Doorkijk naar 2019**

We zien het komende jaar met

vertrouwen tegemoet. Ook in 2019 blijven we focussen op het waarmaken en nader invullen van ons kwaliteitsmarktleiderschap. Daarbij hoort onder andere verdere uniformering van onze werkprocessen. Als het gaat om onze dienstverlening krijgt digitalisering in 2019 extra aandacht. We willen de slag maken van data naar dienstverlening. Met de data die we hebben dankzij onze basisdienstverlening kunnen we ondernemers gericht adviseren. Het moet in 2019 onder andere leiden tot verdere groei van audit en advies. Ook zetten we in 2019 extra in op duurzame inzetbaarheid. Zo werken we samen aan duurzaam rendement en aan behoud van medewerkers. Het allerbelangrijkst: ook in 2019 blijven we accountants en adviseurs met een coöperatieve

instelling. Wat er verdiend wordt, wordt zoveel mogelijk geïnvesteerd in mensen, in kennis en productontwikkeling.

#### **Samenstelling raad van bestuur**

In 2018 heeft Ronald Houtveen afscheid genomen als lid van de raad van bestuur. Met Leonieke van der Meer heeft Flynth sinds 1 november 2018 een nieuwe, sterke plon op het gebied van IT Change. Zij kan Flynth met name verder brengen in de transitie naar meer data- en kennisgedreven accountancy en advisering. De RvB bestaat verder uit Bas Hidding (voorzitter) en Marcel Blöte (audit, vaktechniek en kwaliteit).



# KANSEN- EN RISICOMANAGEMENT

Het signaleren van risico's en het benutten van kansen is onlosmakelijk verbonden met ondernemerschap. Dit geldt ook voor Flynth. Zonder het benutten van kansen en het nemen van risico's kunnen wij onze gestelde doelen immers niet of in mindere mate behalen. Daarbij zijn wij ons altijd bewust van onze bijzondere rol als accountants- en advieskantoor binnen het maatschappelijke verkeer. Met kansen- en risicomanagement geven wij hier handen en voeten aan.

## **Business Support Framework**

Kansen en risico's ontstaan door gebeurtenissen en door wijzigingen in interne of externe factoren die effect hebben op de bedrijfsvoering van Flynth. Met het 'Business Support Framework' hanteren wij een systematische, integrale aanpak om gebeurtenissen met een effect op Flynth te identificeren. Hierdoor kunnen we kansen benutten en risico's beheersen. Doel van deze aanpak is dat risicomanagement binnen Flynth op alle niveaus onderdeel is van de besluitvorming. Dit zorgt voor weloverwogen keuzes, waardoor onze strategie een grotere kans van slagen heeft. Door bewuste afwegingen te maken op het gebied van doelen, kansen en risico's streeft Flynth naar een optimale en beheerste bedrijfsvoering. Daarnaast zorgt het Business Support Framework ervoor dat we de resultaten van ons handelen transparant kunnen communiceren naar onze stakeholders. Het Business Support Framework levert hierdoor een belangrijke bijdrage aan het 'In control zijn' van Flynth.

## **Kapstok én structuur**

Het Business Support Framework is in 2018 binnen Flynth geïntroduceerd om een betere 'kapstok en structuur' te bieden voor de diverse risico-, monitorings- en kwaliteitsprocessen binnen onze organisatie. Hierbij gaat het zowel om de processen die waarborgen dat we voldoen aan wet- en regelgeving als om processen die relevant zijn én blijven voor de maatschappij en – meer specifiek – voor onze klanten. In 2019 geven we het Business Support Framework verder vorm.

## **Three lines of defence**

Het Business Support Framework is ingericht volgens het 'three lines of defence'-model. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de raad van bestuur. Het lijnmanagement ligt bij de 1<sup>e</sup> lijn. De 2<sup>e</sup> lijn (Riskmanagement en Compliance) ondersteunt de 1<sup>e</sup> lijn en adviseert, coördineert en bewaakt of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Ook bepaalde beleidsvoorbereidende taken en het organiseren van integrale risk

assessments zijn taken van de 2<sup>e</sup> lijn. De 3<sup>e</sup> lijn is de auditfunctie. Deze functie is belast met de periodieke beoordeling van de effectiviteit van de organisatie-inrichting.

## **Strategische risico's en procesrisico's**

Binnen Flynth maken we onderscheid tussen strategische risico's en procesrisico's. In 2018 zijn we aan de hand van het Business Support Framework gestart met het identificeren en gestructureerd vastleggen van deze risico's.

## **Risicobereidheid**

Risicobeheersing is belangrijk voor Flynth. Wij willen dat dat kansen en risico's intelligent worden gesignaleerd en opvolging krijgen. Bepalend voor een goede risicobeheersing is de risicobereidheid. Deze ligt ten aanzien van het voldoen aan wet-en-regelgeving en integriteit – mede gelet op de maatschappelijke rol van een accountants- en advieskantoor – beduidend lager dan bij risico's die samenhangen met de financiële

performance. In 2019 voert Flynth een gestructureerde en gedocumenteerde herijking uit van de eigen risico-bereidheid. De raad van bestuur legt dit vast in een integraal risicomangementbeleid.

#### **Kansen-en-risicoanalyse**

De PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) is de basis van het kansen- en risicomangementproces van Flynth. Dit proces bestaat uit 4 stappen. De 1<sup>e</sup> stap is de identificatie van de actuele risico's. De

2<sup>e</sup> stap bestaat uit het uitvoeren van een risicoanalyse door onder andere de kans en impact van de geïdentificeerde risico's te beoordelen. Stap 3 gaat om de beoordeling van de maatregelen om de risico's te beheersen. De 4<sup>e</sup> en laatste stap bestaat uit risicomonitoring en herziening.

#### **De belangrijkste risico's voor Flynth**

Binnen Flynth maken we onderscheid tussen strategische risico's en procesrisico's. Strategische risico's hebben

betrekking op de strategische, organisatiebrede doelstellingen. Deze risico's zijn afgestemd op onze visie en missie. Procesrisico's hebben betrekking op operationele-, rapportage- en compliance-risico's die zich voordoen tijdens de uitvoering van onze primaire processen. De belangrijkste risico's voor Flynth zijn:



	Risico-omschrijving	Soort risico	Risico-bereidheid	Kans	Impact	Beheersingsmaatregelen
1	Het risico van het niet kunnen aantrekken van nieuw talent en/of gekwalificeerd personeel.	Strategisch Operationeel	Laag	2	2	- Uitgebreide arbeidsmarktcampagne.
2	Het risico dat we onze medewerkers onvoldoende weten te binden en te boeien.	Strategisch Operationeel	Laag	2	2	- Met alle medewerkers vinden individuele ontwikkelgesprekken plaats. - Toepassen van de beoordelingscyclus.
3	Het risico dat Flynth in onvoldoende mate aan de kwaliteitseisen voldoet, waardoor de klanttevredenheid negatief wordt beïnvloed.	Strategisch Operationeel	Laag	3	4	- Investeren in kennisniveau, houding en klantgerichtheid van medewerkers door het aanbieden van gerichte opleidingen en trainingen.
4	Het risico dat doelen niet gerealiseerd kunnen worden, doordat het financieel rendement onder druk staat.	Strategisch Operationeel	Laag	1	4	- Er is een rendementsverbeterplan opgesteld.
5	Het risico dat we onvoldoende in staat zijn om onze dienstverlening te vernieuwen, waardoor onze marktpositie onder druk komt te staan.	Strategisch	Laag	3	3	- Doorlopend aandacht voor 'Operational Excellence': uitblinken in de dienstverlening aan onze klanten door als organisatie continu te verbeteren en wanneer nodig te veranderen. - Deelname aan start-ups (Fonkel). - Uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken.
6	Het risico dat 'verkeerde' klanten worden geaccepteerd en/of gecontinueerd.	Operationeel	Laag	2	2	- Inrichting van een centraal klant- en opdrachtacceptatieproces.
7	Het risico dat externe wet- en regelgeving (bijvoorbeeld de Wwft) en/of interne procedures bij de beroepsuitoefening niet worden nageleefd.	Compliance	Laag	2	4	- Training Wwft, de zomereducatie accountants, zomereducatie assistenten, e-learning en blended learning accountants.
8	Het risico dat er sprake is van (on)bewuste belangenverstrengeling.	Operationeel	Laag	2	2	- Actieve analyse door compliance op het gebied van samenloop van dienstverlening.
9	Het risico op het verlies van vertrouwelijke data (als gevolg van datalekken of cybercriminaliteit).	Operationeel	Laag	2	3	- In 2017 hebben we een werkgroep opgericht die ervoor moet zorgen dat Flynth voldoet aan de AVG en benoemde risico's reduceert.

#### Legenda risicotabel

Risicobereidheid: Laag  
Midden  
Hoog

Kans / Impact: 1 laag  
2 midden  
3 groot  
4 Zeer groot



### **Beheersing van de risico's**

Om de risico's te beheersen, is in bovenstaande tabel een aantal specifieke beheersmaatregelen opgenomen. Daarnaast hebben we onze missie en visie voor de periode 2017-2020 vertaald naar het strategisch plan 'Gewoon de beste'. Dit plan bevat onze kernwaarden (Werkmakerschap, Flynth & Co en Kwaliteitsmarktleiderschap) én ambities, gericht op een praktische vertaling voor het bereiken van onze doelstellingen. Voor onze medewerkers vormen de kernwaarden bovendien de basis voor hun omgang met de (strategische) risico's. Op basis van de systematiek van de 'Business Balanced Scorecard' – waarin de missie en visie van Flynth zijn vertaald naar concrete acties – zijn de strategische risico's in de organisatie ondergebracht op raad van bestuur-niveau, regioniveau en vestigingsniveau. Hierbij zijn portefeuillehouders benoemd voor de verschillende kwadranten (kwaliteit, markt, middelen en medewerkers) van de Business Balanced Scorecard.

Binnen onze hele organisatie zijn operationele plannings- en controlcycli aanwezig, in de vorm van voortgangsbe-waking en maand- en kwartaalrap-portages. Deze procedures zijn opgenomen in onze kwaliteitshandboeken, die voor alle medewerkers beschikbaar zijn. De monitoring van de naleving van de procedures vindt plaats door onze afdeling Compliance.

Naast de ingerichte structuren en (control)processen is het gedrag van onze medewerkers en daarmee de cultuur binnen Flynth een belangrijke factor voor de beheersing van de risico's en het uiteindelijke succes van Flynth. Het gedrag en de houding van onze leidinggevenden (tone at & from the top) zijn hierbij van essentieel belang. Hierin hebben we tijdens de Flynth Management Meeting van 2018 extra aandacht besteed door stil te staan bij 2 vragen: waar staat Flynth voor? En: waar sta 'ik' voor als leider van Flynth?

Ook in het kwaliteitsverbeterplan is het sturen op gedrag en cultuur een belangrijke component. In 2018 hebben we hiervoor onder andere awareness-sessies georganiseerd in alle vestigingen. Ook zijn er e-learnings gemaakt, gericht op het doen van de juiste dingen, en hebben er intervisie-bijeenkomsten plaatsgevonden voor accountants. Flynth staat voor een op kwaliteit gerichte cultuur, waarbij fouten mogen worden gemaakt – zolang er maar over wordt gesproken en ervan wordt geleerd.

### **Systematische Integriteitsrisicoanalyse (SIRA)**

De afgelopen tijd zijn er verschillende integriteitsaffaires in de media geweest, waarbij accountantsorganisaties en/of klanten van accountantsorganisaties betrokken waren. Dit kan leiden tot

aanzienlijke (reputatie)schade voor de betrokken bedrijven en accountants. Ook voor Flynth vormt dit een risico. Om inzicht te krijgen in de integriteitsrisico's die Flynth als organisatie loopt, zijn we eind 2017 gestart met de uitvoering van een Systematische Integriteitsrisicoanalyse (afgekort: SIRA). Als eerste hebben wij dit voor Flynth Audit in beeld gebracht om daarna uit te breiden voor alle onderdelen van Flynth.

### **Integriteitsrisico's**

Onder integriteitsrisico's verstaat Flynth alle risico's die afbreuk doen aan zaken als eerlijkheid, oprechtheid en onomkoopbaarheid. Voorbeelden zijn witwassen, fiscale fraude, corruptie, terrorismefinanciering en belangenverstrengeling. Voor de uitvoering van de SIRA heeft Flynth gekozen voor een analyse per type dienstverlening: Flynth Audit, Flynth Basisdienstverlening en Flynth Adviesdienstverlening. Aan de hand van integriteitsthema's hebben we de belangrijkste inherente (bruto) integriteitsrisico's geïdentificeerd en geanalyseerd. Daarnaast hebben we de mate van effectiviteit van de beheersing van deze risico's in kaart gebracht. Ook is het rest (netto) risico bepaald en heeft het bestuur een uitspraak gedaan over de eigen risicobereidheid ten aanzien van de risico's. Waar nodig zijn verbeteracties geformuleerd.



## Uitkomsten SIRA Audit

De uitvoering van de SIRA voor Flynth Audit is in 2018 afgerond. De belangrijkste (bruto) integriteitsrisico's met de daarbij behorende belangrijkste beheersmaatregelen zijn:

	Beschrijving risico's	Beheersmaatregelen
1	Het risico dat externe accountants en het opdrachtteam niet voldoen aan de beginselen van onafhankelijkheid bij het aangaan van een (controle)opdracht.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Medewerkers van Flynth Audit worden getraind in de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten' (VIO).</li><li>- In het werkproces zijn specifieke instructies opgenomen om bedreigingen te signaleren, waaronder een analyse op de samenloop van dienstverlening.</li></ul>
2	Het risico dat de aangescherpte Wwft niet volledig wordt nageleefd.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Het handboek Wwft met daarin instructies voor de naleving van de Wwft is in 2018 geactualiseerd.</li><li>- Training Wwft.</li></ul>
3	Het risico dat Flynth Audit zakendoet met klanten die in opspraak komen door integriteitsaangelegenheden.	<ul style="list-style-type: none"><li>- In 2018 is een start gemaakt met de invoering van een volledig in het operationele proces geïntegreerd cliëntacceptatie- en continuatieproces.</li></ul>

## Verbetermaatregelen

De uitkomsten van de SIRA voor Flynth Audit hebben geleid tot een aantal verbetermaatregelen. Deze verbetermaatregelen zijn onder te verdelen in algemene maatregelen ten aanzien van de uitvoering van de werkzaamheden van Flynth Audit en in specifieke maatregelen. Bij de algemene maatregelen gaat het onder meer om het aanscherpen van beleid en procedures, het blijven promoten van

een open cultuur en het blijvend aandacht geven aan de juiste 'tone at the top' met betrekking tot integriteit door het bestuur van Flynth Audit. Bij specifieke maatregelen gaat het onder meer om het doorspreken van de cliëntenportefeuille aan de hand van een vragenlijst met risicokenmerken en het definiëren van specifieke themareviews door de afdeling Compliance naar bijvoorbeeld de tijdigheid van het opstellen van

opdrachtbevestigingen. De 2<sup>e</sup> lijn (Riskmanagement en Compliance) draagt zorg voor de bewaking van de voortgang van de implementatie van de verbetermaatregelen.

## Hoe gaan we verder in 2019?

In 2019 wordt de SIRA voor Flynth als geheel uitgevoerd en ingepast in het Business Support Framework.

# COMPLIANCE, KWALITEIT EN INTERN TOEZICHT

## I. ALGEMEEN VOOR GEHEEL FLYNTH

### Kwaliteitsbewaking

Flynth hecht grote waarde aan kwaliteitsbewaking en beschikt op dit punt over een toezicht- en rapportage-structuur die de volledige organisatie bestrijkt. We werken met een matrixorganisatie en hebben de bewaking van en het toezicht op kwaliteit op meerdere niveaus geborgd. Op deze manier garanderen we dat we opereren conform de Nadere Voorschriften Kwaliteitssystemen (NVKS) voor Accountantskantoren van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA), die op 1 januari 2018 van kracht werden. Wij hadden hier eind 2017 al op voorgesorteerd door een nieuwe kwaliteitsambitie te formuleren en deze te vertalen naar onze kernwaarden en de meetbare doelstellingen in onze jaarplannen en key performance indicators (kpi's).

De volgens de NVKS voorgeschreven functie van Kwaliteitsbepaler is binnen onze raad van bestuur belegd bij de bestuurder die kwaliteit in zijn portefeuille heeft. Door de regiodirecteuren te laten fungeren als kwaliteitsmanager hebben we ook de vaktechnische en operationele aansturing in één hand gebracht. Voor de kwaliteit op opdrachtniveau zijn de tekenbevoegde beroepsbeoefenaren eindverantwoordelijk.

Onze raad van commissarissen (RvC) houdt toezicht op de raad van bestuur en op het Bestuur Audit, die samen verantwoordelijk zijn voor vaststelling van het kwaliteitsbeleid, het nemen van de hiervoor benodigde maatregelen en het monitoren van de realisatie. De RvC wordt bijgestaan door het College Toezicht Accountantsdienstverlening en Publiek Belang (CTA PB). Dit orgaan focust op de kwaliteit van de totale dienstverlening en borging van de mate waarin de organisatie optreedt 'in het publieke belang'. Het College beoordeelt het kwaliteitsstelsel preventief en doet – mede aan de hand van interne en externe reviews – onderzoek naar de werking van de kwaliteitsbeheersing. Onze compliance rapportage vormt hierbij de voornaamste informatiebron. In 2018 bestond deze uit:

1. Eenmalige rapportage over het algemene beeld inzake compliance, de aanbevelingen naar aanleiding van gedane bevindingen en de opvolging hiervan door de besturen;
2. Periodieke rapportages over:
  - Uitkomsten van in- en externe reviews;
  - Interne meldingen, incidenten, schendingen en sancties;
  - Lopende tuchtzaken, zaken bij de raad van geschillen of het College van Beroep,
  - Klachten, claims, aansprakelijkheidszaken.

### Compliance en riskfunctie

Ons compliance office bestaat uit een compliance officer, drie senior beleidsmedewerkers, twee junior beleidsmedewerkers en een secretariael medewerkster. De Compliance officer wordt aangesteld door de RvB, het Bestuur Audit en het CTA PB. Hij ziet samen met zijn team toe op de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Daarnaast vervult hij de rol van aanspreekpunt voor de dagelijks beleidsbepalers en toezichthouders.

In 2018 hebben we een eerste stap gezet om in het kader van het opzetten van het Business Support Framework tot een splitsing van compliance en risk te komen. In dat kader is een senior beleidsmedewerker geworven die veel ervaring heeft met het uitvoeren van risico-inventarisaties. De verdere invulling van het Business Support Framework is beschreven in paragraaf 5: Kansen- en risicomanagement.

### Vertaling maatschappelijke ontwikkelingen en verwachtingen

Flynth komt voort uit een coöperatieve traditie en heeft een aandeelhouder met een maatschappelijke doelstelling. Onze verbondenheid met de samenleving komt onder meer tot uitdrukking in duurzame samenwerkingsverbanden met uiteenlopende stakeholders en is voor ons een voorwaarde voor ons goede functioneren. We geven dit nader gestalte in de kernwaarden 'Flynth & Co' en 'Kwaliteitsmarktleaderschap', die beide nadrukkelijk betrekking hebben op de extern gerichte taak van onze organisatie.



Nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en verwachtingen vertalen we waar mogelijk naar implementatie van concrete wijzigingen in onze organisatie. Belangrijke informatiebronnen op dit terrein zijn voor ons de aanbevelingen uit:

- Het rapport “In het Publiek Belang ...” van de NBA (2014)
- “Doorpakken”, het tweede verslag van de Monitoring Commissie Accountancy (mei 2018)
- Het rapport “Gericht verbeteren” van de Stuurgroep Publiek Belang (november 2017);
- Het rapport “Instellingsspecifieke conclusies en bevindingen” van de AFM (juni 2017).

De 53 maatregelen uit “In het Publiek Belang ...” zijn voor Flynth Audit geïmplementeerd. De overige rapportages zijn de basis geweest voor een analyse van de belangrijkste waardebestuwers, ‘wicked problems’ en de wijze waarop deze zijn gemeten. Een gedeeld kenmerk van de meeste bevindingen binnen Flynth is dat ze betrekking hebben op de aspecten beheersing; gedrag & cultuur; en toezicht en de invloed daarvan op de kwaliteit. De rapporten hebben in eerste instantie betrekking op Flynth Audit. Daarom zijn ze aanleiding geweest voor een beoordeling van waar dit organisatieonderdeel staat in zijn ontwikkeling. Daarnaast gebruiken we deze input bij de opzet van ons Business Support Framework.

In aanvulling op deze maatregelen hebben we in 2018 een self assessment ontwikkeld waarin aspecten van soft controls en cultuur zijn opgenomen. Openheid en leren van fouten zijn

belangrijke bouwstenen waar onze raad van bestuur consequent aandacht voor vraagt. Deze structurele aandacht is mede bedoeld als tegenhanger voor de vele reviews die in 2018 met name in de samenstellpraktijk zijn gehouden. Deze reviews hangen samen met ons streven om de ontwikkeling en effecten zichtbaar te maken van kwaliteitsverbeteragenda die we in 2017 hebben ingezet. In 2018 hebben vele medewerkers van Flynth in dit kader deelgenomen aan ‘De Expeditie’, een intern programma dat volop aandacht besteedde aan de kernwaarden en de invloed hiervan op de cultuur van Flynth. In 2019 voeren we een medewerkers-onderzoek uit om de ontwikkeling te meten en zichtbaar te maken.

#### **Beloningsbeleid**

Ook het beloningsbeleid binnen Flynth kent een duidelijk kwaliteitsaspect. In 2018 was ‘Servicegericht diensten verlenen’ een verplichte KPI en hanteerden we ‘Eigen Regie’ als een verplichte strategische competentie. Beide vereisten zijn een nadere uitwerking van ons streven naar ‘Kwaliteitsmarktleiderschap’ en ‘Werkmakerschap’.

Ook afgezien van deze specifieke jaaraccenten vormen kwaliteitsnormen belangrijke uitgangspunten binnen ons beloningsbeleid. Het gaat dan bijvoorbeeld om het:

- voldoen aan PE-verplichtingen;
- volgen van verplichte trainingen;
- al dan niet hebben van schendingen;
- al dan niet halen van voldoende bij interne en externe toetsingen.

Deze normen gelden voor alle medewerkers in alle vakgroepen. Voldoet een medewerker op één of meer onderdelen niet aan de norm, dan leidt dit tot toepassing van bovengrenzen in de beoordeling. Dit heeft invloed op de salarisontwikkeling (periodieken), de Collectieve Incentive Regeling en de discretionaire beloning.

Ook aan toepassing van onze variabele beloningscomponenten is een minimum kwaliteitsnorm verbonden. Het gaat hier specifiek om een premie voor het aanbrengen van nieuwe klanten en een bonus voor het aanbrengen van nieuwe medewerkers.

### **Onafhankelijkheid en privébeleggingen**

Onafhankelijkheid (objectiviteit) is binnen de accountancy een essentiële kwaliteitsvoorwaarde en daarmee voor alle medewerkers van Flynth van belang. Al onze medewerkers vullen jaarlijks een onafhankelijkheidsverklaring in. Daarnaast beoordelen we de onafhankelijkheid per assuranceopdracht.

Onze raad van commissarissen heeft een beleid vastgesteld dat van toepassing is op alle privébeleggingen van Flynth-medewerkers. Belangrijke onderdelen hiervan zijn een verbod op beleggingen in, financiering van of het aangaan van samenwerkingsverbanden met klanten en/of deelnemingen en organisaties met activiteiten die op de black list van Flynth staan.

We zijn ons ervan bewust dat er ook ten aanzien van onafhankelijkheid en objectiviteit een maatschappelijke verandering gaande is, waarbij steeds meer wordt gevraagd om het wegen en documenteren van belangen. Gelijktijdig met de jaarlijkse onafhankelijkheidsbevestiging vragen we onze medewerkers om bevestiging van de integriteit en informeren we naar nevenfuncties. Onze compliance officer vervult hierbij de functie van beoordelend onafhankelijkheidsfunctionaris. In de praktijk worden er ook gedurende het jaar regelmatig consultaties over onafhankelijkheid en objectiviteit ingediend. Dit vindt mede zijn oorzaak in onze full service gedachte en de langdurige relaties met onze klanten.

### **Medewerkersonderzoek**

Kwaliteit vraagt om zo groot mogelijke stabiliteit in het personeelsbestand. Flynth houdt tweejaarlijks een medewerkersonderzoek om wensen en behoeften van het personeel te meten. Dit onderzoek zal opnieuw in 2019 uitgevoerd worden. Daarnaast wordt met zoveel mogelijk vrijwillig vertrekkende medewerkers een exitgesprek gevoerd. Jaarlijks vindt een analyse plaats van deze exitgesprekken en worden bijpassende interventies gestart.

In 2018 heeft bij 69% van de vrijwillig vertrokken medewerkers een exitgesprek plaatsgevonden. De meest genoemde redenen voor vertrek zijn de inhoud van de functie (21%) en doorgroe- en ontwikkelmogelijkheden (13%).

65% van de vertrokken medewerkers heeft aangegeven over de redenen van vertrek met de leidinggevende/collega's te hebben gesproken. 58% van de vertrokken medewerkers gaat niet dezelfde functie bekleden bij de nieuwe werkgever en 25% gaat werken in een andere branche.

De helft van de collega's met wie een exitgesprek gevoerd is, geeft aan dat Flynth hen had kunnen behouden door bijvoorbeeld het opnieuw beoordelen van de inhoud van de functie en meer ondersteuning in ontwikkeling. De afdeling HRM heeft inmiddels een aantal initiatieven gestart om hier nog meer aandacht aan te besteden en de ongewenste vrijwillige uitstroom van medewerkers terug te dringen.

### **Toepassing gedragscodes**

Flynth kent medewerkers met uiteenlopende achtergronden en beroepsverenigingen. Hun morele en professionele kaders zijn vastgelegd in de gedragscodes of reglementen van deze organisaties. Voor de Flynth Gedragscode die wij in aanvulling hierop hanteren heeft de accountancy gedragscode model gestaan. Sleutelbegrippen zijn integriteit, professionaliteit, objectiviteit & onafhankelijkheid, vakbekwaamheid & deskundigheid, zorgvuldigheid & betrouwbaarheid en geheimhouding.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de kaders waarbinnen onze mensen opereren:

Professional	Beroepsorganisatie	Gedragscode
Medewerker Flynth	Flynth	Gedragscode Flynth
Accountant AA/RA	NBA	VGBA
Belastingadviseur RB	RB	Reglement RB
Salarisadministrateur	Nirpa	GBC
Agrarisch bedrijfsadviseur	VAB	Reglement
Register Valuator	NIRV	Gedragsregels
Mediator	MfN	Mediationreglement

#### Tekenbevoegdheid en PE-verplichtingen, ondersteuning, instructie, training en consultaties

Het toekennen (en intrekken) van tekenbevoegdheid vindt met ingang van 2018 voor Flynth A&A plaats door de kwaliteitsbepaler en voor Flynth Audit door het Bestuur Audit. We maken hierbij onderscheid tussen standaarddienstverlening, adviesdienstverlening en specifieke tekenbevoegdheid. In 2019 zal een verdere verfijning van de tekenbevoegdheid plaatsvinden.

Aantal nieuw toegekende tekenbevoegden in 2018 naar soort:

	Nieuw	Aantal 31/12//2018
Audit	2	30
Waarvan jaarrekeningcontroles	1	17
Waarvan externe accountants	1	13
Accountancy	17	129
Fiscale zaken	8	83
HR-Advies	2	35
Bedrijfskundig Advies	2	45
Juridisch advies	3	11
<b>Totaal</b>	<b>34</b>	<b>333</b>

In 2018 voldeden alle medewerkers aan de voor hen geldende vereisten in het kader van de permanente educatie. In dit jaar is voor nagenoeg alle medewerkers een verplichte e-learning inzake de WWFT gestart (afronding dient uiterlijk begin 2019 plaats te vinden). Daarnaast besteden onze medewerkers vele uren aan externe cursussen en trainingen, stages en begeleiding.

	2018	2017
Opleidingsuren intern en extern	61.251	40.804
Trainees/begeleidingsuren	40.463	29.552



Onze vaktechnische bureaus hebben in 2018 gewerkt aan het ontwikkelen van instructies, het geven van informatie en het ontwikkelen van tools en procedures. De communicatie met de medewerkers vindt plaats via blogs, nieuwsbrieven, berichten op intranet en door middel van trainingen en vaktechnische overleggen. Deze werkzaamheden in de Samenstelpraktijk stonden in 2018 in het teken van de Kwaliteitsverbeteragenda. Deze heeft als onderwerpen borging van de kwaliteit, een op kwaliteit gerichte cultuur, tooling en templates, scholing en begeleiding en een lerende organisatie. Belangrijke maatregelen zijn onder andere:

- invoering 2<sup>e</sup> lezing;
- dossier mentoring;
- uitvoering van extra reviews;
- creëren en vergroten van awareness;
- verbeteren van tooling en templates
- aanpassing van werkprogramma's en centrale instructies;
- uitvoering van oorzakenanalyse;
- communicatie en training.

Aanvullend heeft de invoering van de wijzigingen van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) per 25 juli 2018 geleid tot aanpassing van de werkprogramma's en instructies en de ontwikkeling van een eigen e-learningcursus. In dit kader hebben de vaktechnische bureaus in samenwerking met Compliance het risicobeleid aangepast. Ook is een template met een samenvatting van de Wwft aan de organisatie beschikbaar gesteld.

Ook na instructies en dergelijke kunnen er altijd onduidelijkheden of dilemma's blijven bestaan waarvoor overleg (een consultatie) met de vakgroepen nodig is. Het onderstaande overzicht geeft voor 2018 het aantal consultaties en de onderwerpen waarop deze betrekking hadden.

	Aantal consultaties	Veelvoorkomende onderwerpen
Compliance	332 (2017: 40)	Onafhankelijkheid, integriteit, opdrachtcontinuïteit, cliëntenonderzoek, potentieel risico imago.
Audit	247 (2017: 58)	Continuïteit, waardering, materialiteit, consolidatie, strekking en bewoording verklaring, opdrachtacceptatie.
Accountancy	70 (2017: 111)	Controleplicht, verslaggeving, continuïteit.

De stijging van de aantallen consultaties bij Compliance werd met name veroorzaakt door de wijzigingen van de Wwft per 25 juli 2018. In onze interne instructies is opgenomen dat bij hoog risicolanden en -branches verscherpt onderzoek uitgevoerd moet worden en dat dit plaatsvindt in overleg met Compliance.

De toename in het aantal meldingen bij Audit werd veroorzaakt door de overdracht van assuranceopdrachten van de A&A-praktijk naar de Auditpraktijk. Hierbij geeft Compliance een advies over de nieuwe opdrachten en neemt het Bestuur Audit een besluit.

### Klachten- en klokkenluidersregeling, tuchtzaken en claims, interne en externe meldingen

Onze klachten- en de klokkenluidersregeling zijn beide opgenomen op de internetpagina van Flynth. Hier kan een eventuele melding ook meteen worden ingediend. Compliance heeft hierbij een registrerende en regisserende rol. De basisregeling houdt in dat de klacht wordt doorgegeven aan de leidinggevende van de medewerker op wie de klacht betrekking heeft. Een melding op basis van de klokkenluidersregeling wordt voorgelegd aan de RvB of de RvC.

Onze Afdeling Advocatuur behandelt claims, civiele, tuchtrechtelijke en klachtenprocedures. De afdeling beoordeelt casussen op inhoud en op aanwijzingen voor structurele bevindingen. Deze laatste categorie wordt door middel van nieuwsbrieven en trainingen gedeeld met de medewerkers. Waar nodig leiden ze tot aanpassing van interne richtlijnen.

	2018	2018 Audit	2017	2017 Audit
Klachten	17	0	12	0
Klokkenluidersmeldingen	0	0	0	0
Claims (nieuw in jaar)	(44)*	0	(42)*	1
Civiele procedures	0	0	1	0
Tuchtrecht- en klachtenprocedures	0	0	2	0

\* de waarden tussen (..) zijn geschatte aantallen

Een beperkt aantal klachten gaf in 2018 indicaties voor vakinhoudelijke issues. Veelal was in deze gevallen sprake van discussies over nota's. De aantallen claims zijn geschat omdat niet altijd duidelijk is of een melding uiteindelijk een claim of aansprakelijkheidstelling wordt. In een deel van de gevallen wordt het dossier gesloten als gevolg van het uitblijven van verdere reactie. Regelmatig voorkomende onderwerpen zijn vermeende belangenverstremming, onvoldoende proactief advies inzake subsidiëring en onjuiste verloning. Van de claims is ongeveer 35% in het jaar van de melding opgelost, 40% in het jaar na melding en 25% loopt ruim langer dan een jaar.

### Interne meldingen

Naast de meldingen van buiten Flynth waren er in 2018 ook meldingen van medewerkers die voortkwamen uit wet- en regelgeving zoals de Wwft (ongebruikelijke transacties), de Wta (fraude) en met ingang van 2018 de AVG (datalekken). Het al dan niet extern melden wordt bepaald door de RvB.

Meldingen	Aantal 2018	Aantal 2017
Meldingen intern	180	97
Waarvan Wwft-meldingen extern	150	57
Waarvan Wwft-meldingen extern m.b.t. Audit	14	10
Aantal door het FIU verdacht verklaarde meldingen	3	9
Fraudemeldingen intern	8	6
Datalekken intern	164	123
Datalekken extern	9	19

De casussen vormen input voor training en toerusting. Zo wordt periodiek in de nieuwsbrief compliance één geanonimiseerde casus opgenomen en wordt de blended learning deels op de meldingen gebaseerd. Het aantal Wwft-meldingen intern en extern is verdrievoudigd als gevolg van aanpassingen van de objectieve indicatoren (lager grensbedrag en transacties met EU-sanctielanden) en door toegenomen awareness.

### Schendingen, incidenten en sancties, inclusief gebied en aard

Het constateren van een inbreuk en daarmee een schending kan plaatsvinden door de compliance officer (tijdens uitvoering van compliance werkzaamheden), maar ook door bijvoorbeeld het bestuur van Flynth Audit (bijvoorbeeld bij een evaluatie PE). De maatregel die vervolgens getroffen wordt, hangt af van de impact en frequentie van de bevindingen. Een schending wordt binnen Flynth schriftelijk aan de medewerker gecommuniceerd.

In 2018 waren er de volgende schendingen, sancties en opvolgingen (individueel en voor het stelsel):

Schending	2018	2017	Sanctie/follow-up	Opvolging voor stelsel
A&A	17	23	7 maal schending categorie hoog en 6 keer midden geconstateerd met invloed op de beloning.	Kwaliteitsverbeterplan Verbeteren instructies Wwft Training assistenten Training Noclar in combinatie met fraude en Wwft
Audit	25	58	Met name bespreking bevinding met accountant, waarbij 1 maal een schending categorie midden is opgelegd.	Opnemen geautomatiseerde herinnering in proces afronding en sluiten dossier.

### Sanctiecommissie

De sanctiecommissie heeft in 2018 geen zittingen gehad in verband met ernstige inbreuken op de integriteit van Flynth.

## II. FLYNTH AUDIT

### Aansturing Audit

Flynth Audit B.V. is binnen Flynth de accountantsorganisatie voor de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). Flynth Holding N.V. en haar deelnemingen zijn netwerkonderdelen. De bestuurder van Flynth Audit B.V. is dagelijks beleidsbepaler voor de Wta en kwaliteitsbepaler voor de Nadere Voorschriften Kwaliteitssystemen (NVKS) van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). De vakinhoudelijke waarborg voor de tools, trainingen, informatieverstrekking is belegd bij vaktechniek Audit. Dit bureau bestaat uit medewerkers uit de controlepraktijk die deels werkzaam zijn voor vaktechniek, onder verantwoordelijkheid van het hoofd vaktechniek Audit.

Medebeleidsbepalers voor Flynth Audit B.V. zijn:

- de leden van de raad van bestuur (RvB);
- de leden van de raad van commissarissen (RvC);
- het College Toezicht Accountantsdienstverlening en Publiek Belang (CTA PB);
- de Compliance officer;
- het hoofd vaktechniek Audit.

### Tijdsbesteding bestuurder Extern Accountant

Tegelijk bestuurder én externe accountant zijn, levert een risico op dat het klantenwerk voorgaat. Onderstaand overzicht maakt duidelijk dat dit risico binnen Flynth beperkt is. De taken en verantwoordelijkheden van het Bestuur Audit B.V. en de RvB zijn nader beschreven in paragraaf 2: Algemene informatie.

Functionies	Personeelsformatie
Bestuurders RvB	3 fte fulltime
Bestuurder en beleidsbepaler Audit	1 medewerker met de volgende bezetting: 26% wordt besteed aan opdrachten met in totaal een declaratie omvang van € 594.000.

### Maatschappelijke ontwikkelingen

De invoering van de 53 voorgeschreven maatregelen uit Het rapport "In het Publiek Belang ..." van de NBA (2014) vindt binnen Flynth plaats onder directe verantwoordelijkheid van het Bestuur Audit, in nauwe afstemming met de raad van bestuur. Begin 2018 waren deze maatregelen inmiddels volledig ingevoerd.

Specifiek voor Flynth Audit is hierbij de claw back-regeling op de variabele beloning van belang, en daarnaast naleving van het beleggingsbeleid dat specifiek door externe accountants, de leden van de RvB en Bestuur Audit en de (mede) beleidsbepalers wordt bevestigd. Verder vindt toekenning van tekenbevoegdheid uitsluitend plaats na intern onderzoek en zijn hierbij kwaliteitsuren als vereiste gesteld (1.000 uur). In 2017 en 2018 zijn geen interne inspecties uitgevoerd in verband met de externe review door de NBA in 2017 en de gehouden mentoring in 2018. Deze laatste is door externen uitgevoerd en is daarmee formeel geen inspectie, maar de uitkomsten zijn wel op dezelfde wijze behandeld.

Zoals vermeld in de paragraaf 'Vertaling maatschappelijke ontwikkelingen en verwachtingen' is in 2018 een self assessment uitgevoerd aangaande Flynth Audit op basis van rapporten van de Monitoring Commissie Accountancy, de Stuurgroep Publiek Belang en de AFM over accountantsorganisaties. Door de gedetailleerdheid van de rapporten zijn de gehanteerde thema's en veelal ook de norm bekend. De verschillende thema's die zijn behandeld zijn:

- Organisatie;
- Dialoog;
- Vaktechniek;
- Uitvoering opdrachten;
- Beheersing;
- Gedrag & Cultuur;
- Intern toezicht.

De conclusies uit het assessment geven aan dat er wat betreft de ‘wicked problems’ uren, budgetdruk en werkdruk een beperkt aandachtspunt bestaat. Wel zijn er verbeteringen mogelijk ten aanzien van de inzet van specialisten in en gecontroleerde wijzigingen van de controleteams. Hetzelfde geldt voor de snelheid van adopteren van veranderingen in de controlemethodologie. In relatie tot klanten zijn verbeteringen mogelijk in procesmanagement en bewuste omgang met het kennis- en organisatieniveau van de klant in kwestie, en de gevolgen hiervan voor de controleaanpak. Door deze bevindingen te kennen, is het mogelijk er bewust rekening mee te houden bij de besluitvorming, introductie en teamsamenstelling.

Herziening en meer systematische inrichting van de control cyclus is als aandachtspunt voor Flynth Audit (en geheel Flynth) gesignaleerd. Dit wordt nader ingericht door middel van het Business Support Framework.

Een belangrijk onderwerp waar in 2018 binnen de accountancy veel over is gedebatteerd, is fraude. Ook binnen Flynth Audit is dit meermalen en op verschillende niveaus besproken. Flynth heeft oog voor de maatschappelijke discussie, maar onderkent ook de complexiteit van de verwachtingskloof met het maatschappelijk verkeer. We vullen de naleving van de wet- en regelgeving nader in door hier gericht aandacht aan te besteden in opleiding, blended learning en e-learnings. Hetzelfde gebeurt in werkprogramma's (met behulp van standaard (data) analyses) en cliëntacceptatieprocessen. Aan signalen van (mogelijke) fraude geven we brede opvolging, onder meer door compliance bij de casus te betrekken, toezichthoudende organen bij de cliënt te informeren en waar nodig externe fraudedeskundigen in te schakelen. De kern is dat Flynth niet geassocieerd wil worden met niet-integere klanten.

## De rapportage inzake kwaliteitsnormen

### Financiële gegevens

	Omzet in €
Omzet wettelijke controleopdrachten	4.272.335
Omzet vrijwillige en statutaire controleopdrachten	3.718.643
Omzet overige opdrachten	859.821
Totaal omzet	8.850.799

Omzet per fte, waarbij het aantal fte is bepaald als som van de medewerkers werkzaam binnen Flynth Audit B.V. en het toegerekend aantal fte op basis van medewerkers ingezet vanuit de samenstelpraktijk.

106.765

Norm: gebaseerd op economisch normale grootheden.

> 100.000

### Tijdbesteding teamleden

	Wettelijke controle- opdrachten	Vrijwillige controle- opdrachten
Leverage controleopdrachten als gemiddelde van het aantal uren van de tekenend accountant worden uitgedrukt in totaal uren op de opdracht.	18%	16%
De norm is gesteld op basis van de minimaal vereiste betrokkenheid van de accountant.	10%	10%



Gemiddeld aantal uren per fte besteed aan controle-opdrachten, respectievelijk overige werkzaamheden in totaal per functiecategorie. Hierbij zijn alle uren van alle bij controleopdrachten betrokken medewerkers als uitgangspunt gekozen.

	Wettelijke controle-opdrachten	Vrijwillige controle-opdrachten	Overig Decl.	Opleiding	Indirect
(Externe) accountants/(senior) managers	23%	8%	17%	3%	49%
Overige werknemers	28%	12%	19%	7%	34%
<b>Totaal</b>	27%	11%	18%	6%	38%

Procentuele weergave van het aantal medewerkers naar de tijdsbesteding aan controleopdrachten in relatie tot de totale declarabele tijd gemeten per medewerker in fte.

	100-75%	75-50%	50-25%	25-0%	Aantal fte's
(Externe) accountants/(senior) managers	82%	14%	4%	0%	21,8
Overige teamleden	91%	9%	0%	0%	61,1
<b>Totaal</b>	89%	10%	1%	0%	82,9

Norm: gebaseerd op voldoende ervaring dient het merendeel van de bij de controleopdrachten betrokken medewerkers het merendeel van de werkzame tijd te besteden aan deze opdrachten

Gemiddeld aantal uren opleiding per medewerker opgenomen in de afdeling Audit	Extern	Intern	Totaal
(Externe) accountants/(senior) managers	2	94	96
Overige teamleden	121	73	194
<b>Totaal</b>	93	78	171
Externe kosten / omzet * 100 %	4%		

Norm is voor alle medewerkers gebaseerd op het gegeven dat moet worden voldaan aan de PE-verplichting voor afgestudeerde medewerkers, maar ook op de benodigde bijscholing in verband met ontwikkelingen binnen het vakgebied

	Wettelijke controle-opdrachten	Vrijwillige controle-opdrachten
<b>Opdrachten</b>		
Aantal wettelijke controleklanten	212	251
Percentage vergoeding overige assuranceopdrachten ten opzichte van de vergoeding controleopdrachten	8%	9%
Percentage vergoeding overige opdrachten ten opzichte van de vergoeding controleopdrachten	13%	15%
Percentage klanten waarbij de vergoeding voor de overige verleende diensten groter is dan die voor de controleopdrachten	8%	5%

<b>Verdeling controleverklaringen bij wettelijke controleopdrachten</b>	Algemeen
Goedkeurend	67%
Goedkeurend met verplichte toelichting inzake continuïteit	0%
Met beperking	5%
Oordeelonthouding	28%
Afkeurend	0%

#### **Ondersteuning controlepraktijk**

Uren besteed aan ondersteuning van de controle (vaktechniek en compliance) in percentage van uren controle.	6%
Norm: gebaseerd op benodigde capaciteit en ontwikkelingen in het vakgebied.	>5%
Aantal consultaties in percentage van het aantal controleopdrachten	36%
Norm: gebaseerd op de klantenportefeuille en gericht op het met elkaar delen van standpunten.	>20%

	Wettelijke controle-opdrachten	Vrijwillige controle-opdrachten
<b>Kwaliteitsbewaking</b>		
Aantal OKB's op wettelijke controleopdrachten/ totaal aantal controleopdrachten	42%	6%
Waarvan uitgevoerd door externen	14%	
Aantal OKB's op vrijwillige controleopdrachten/ totaal aantal vrijwillige controleopdrachten		
Totaal aantal uren besteed aan OKB's bij controleopdrachten in relatie tot het totaal aantal uren van de betreffende controleopdrachten.	1,70%	1,50%

	Algemeen
Aantal inspecties (extern en intern) in percentage van aantal controleopdrachten	0%
Norm: dossiers betrokken in inspecties met een onvoldoende (Uitgaande van de kwaliteit van het werk met een redelijke mate van zekerheid is het uitgangspunt 0%, echter gelet op de aanname van 95% betrouwbaarheid is de norm aangepast.)	<5%
Aantal gecorrigeerde fundamentele fouten in percentage van aantal gecontroleerde jaarrekeningen	0%

### Cliënt- en opdrachtacceptatie en opzegging

De acceptatie van klanten en opdrachten vindt bij Flynth plaats door het Bestuur Audit. De afdeling Compliance heeft bij de opdrachtacceptatie een adviserende rol. Hierbij wordt onder meer gelet op onafhankelijkheid in verband met samenloop van diensten, integriteit van de klanten en naleving van de Wwft-vereisten.

Inzake de opdrachtcontinuatie heeft in 2018 een aanscherping plaatsgevonden. Wanneer er sprake is van verhoogd risico of een grote afboeking, geldt dezelfde procedure als bij de acceptatie. Daarnaast heeft het Bestuur Audit medio 2018 met alle externe accountants de cliëntenportefeuille doorgenomen op de onderwerpen risicoprofiel (waaronder niveau organisatie en afhankelijkheden); branche; onafhankelijkheid; teaming; budget; inschakeling andere deskundige/accountant en strekking verklaring voorgaande periode.

Opdrachtopzeggingen kunnen plaatsvinden op initiatief van de klant of op initiatief van Flynth. Opzegging van opdrachten door Flynth vindt plaats in samenwerking met de afdelingen Compliance en Juridische Zaken. Integriteitsissues of het niet kunnen uitvoeren van de opdracht zijn voor Flynth altijd reden voor opzegging van de opdracht. In 2018 was er geen tussentijdse beëindiging van een wettelijke controleopdracht (2017: 1 tussentijdse beëindiging).

	Nieuwe klanten	Opzegging klanten	
		Initiatief klant	Initiatief Flynth
Audit	49 (2017: 89)	41 (2017: 44)	3 (2017: 6)
Wettelijke controles	23 (2017: 31)	8 (2017: 23)	0 (2017: 1)

### Intern toezicht

Binnen Flynth Audit zijn diverse vormen van toezicht aanwezig. We werken met Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB's) en met Quick Scans die worden uitgevoerd voor afronding van de opdrachten. OKB's vinden plaats op hoog risico-opdrachten. Criteria voor het bepalen van de mate van toezicht zijn onder andere:

- initiële opdrachten;
- deskundigheid/ervaring van het team;
- ervaringen in het verleden (integriteitsissues);
- branche;
- frauderisico;
- onzekerheid met betrekking tot de continuïteit in geval van meer dan gewone maatschappelijke impact;
- onafhankelijkheidsissues zoals samenloop van dienstverlening op het gebied van samenstellen en controleren;
- langdurige betrokkenheid.

De diepgang van de beoordeling is erop gericht vast te stellen of de accountant in redelijkheid tot zijn verklaring heeft kunnen komen. In 2018 heeft, mede op grond van de wijziging in de regelgeving, een herbeoordeling en aanpassing van de OKB-instructies plaatsgevonden. Verder hebben we besloten dat bij wettelijke controles waar vanwege het risicoprofiel tot een externe OKB was besloten, een Externe Accountant van Flynth eindverantwoordelijk wordt voor de OKB. Hiermee voldoen we aan de nu geldende regelgeving.

Bij bijzondere assurance- of aan assurance verwante opdrachten wordt vaak een Quick Scan ingezet. Dit is een beoordeling van de rapportage en het dossier op een beperkt aantal kernpunten.

	OKB		Quick Scan
<b>Audit</b>			
Wettelijke controles	Extern 13	Intern 24	47
Vrijwillige controles	Extern 1	Intern 12	72

Naast de OKB's en de Quick Scans houdt Flynth thema-reviews. Deze inspecties zijn gericht op het vaststellen van de kwaliteit van onze dienstverlening. Hierbij wordt aselect een opdracht getrokken uit de portefeuille van een tekenbevoegde.

In 2018 hebben geen thema-reviews volgens deze methode plaatsgevonden in verband met de NBA-review van eind 2017 en de overige ingezette toezichtmethoden. Wel zijn thema-reviews uitgevoerd inzake de uitvoering van de OKB's. Hierbij is specifiek gelet op naleving door de OKB'er van de geldende wet- en regelgeving en interne instructies. Indirect wordt zo ook een beeld verkregen van het dossier. Verder zijn twee thema-reviews (kwaliteitsonderzoeken) uitgevoerd naar aanleiding van externe signalen over deze opdrachten. Hierbij is bij één opdracht een oorzakenanalyse uitgevoerd waarin ook aandacht is besteed aan soft controls en de omstandigheden waaronder de opdracht is uitgevoerd.

In 2018 heeft ook dossiermentoring op lopende dossiers plaatsgevonden. Bij deze methode bespreekt het team tijdens de uitvoering van de controleopdracht op twee momenten het dossier en de controleaanpak met een externe. Deze maatregel is met name gericht op het leereffect en het open gesprek over keuzes en kwaliteit van uitvoering.

De uitkomsten van het interne toezicht zijn als volgt:

Audit	Intern Extern	Frequentie	2018	Percentage onvoldoende	2017	Percentage onvoldoende
Inspectie	Extern	2 jaar	0	N.v.t.	0	N.v.t.
Thema-review	Intern		6	N.v.t.	4	N.v.t.
	Extern		1	100%		
Mentoring	Extern		10	N.v.t.		

Bij de analyse is onderscheid gemaakt tussen incidentele en structurele bevindingen en tussen normale en ernstige inbreuken op wet- en regelgeving. Leerpunten die in de loop van 2018 zijn vertaald naar de praktijk zijn het gebruik van de juiste sjablonen; aandacht voor de wet- en regelgeving die op de klant van toepassing is; inzet van data-analyse en ten slotte de plaats van de geautomatiseerde omgeving in de controleaanpak. Andere terugkerende items die voor het Bestuur Audit aanleiding waren om maatregelen te nemen, waren ‘volwassenheid van het team’ en ‘kennis- en organisatieniveau van de gecontroleerde organisatie’.

### Schendingen en sancties

Het constateren van een inbreuk en daarmee een schending kan plaatsvinden door de compliance officer (tijdens uitvoering van compliance werkzaamheden), maar ook door bijvoorbeeld het bestuur van Flynth Audit (bijvoorbeeld bij een evaluatie PE). De maatregel die vervolgens getroffen wordt, hangt af van de impact en frequentie van de bevindingen.

In 2018 waren er de volgende schendingen, sancties en opvolgingen (individueel en voor het stelsel):

Schending	2018	2017	Sanctie/follow-up	Opvolging voor stelsel
Audit	25	58	Met name bespreking bevinding met accountant	Aanpassing proces datering en afronding en sluiten dossier

### Incidentmelding

In 2018 hebben 3 incidentmeldingen plaatsgevonden (2017: 5 meldingen). Eén melding betrof een onderzoek van derden waar betrokkenheid van Flynth niet was uit te sluiten. Bij de twee overige meldingen was sprake van onjuist handelen van Flynth medewerkers.

### Externe toetsingen

Flynth Audit biedt in het kader van haar accountancydienstverlening assurance-/auditdiensten aan en samenstelling van jaarrekeningen voor organisaties. Beroepsorganisatie NBA ziet met onder andere dossierreviews op locatie toe op de vakinhoudelijke kwaliteit van de aangesloten kantoren. Bij Flynth hebben in het najaar van 2017 NBA-reviews plaatsgevonden.

De Auditpraktijk voldeed op zeer overtuigende wijze aan de gestelde normen, en ook ons kwaliteitsstelsel voldeed zowel in opzet als in werking aan de vereisten. Hiermee beschikken we over een goede basis om verdere ontwikkeling van de auditpraktijk te realiseren. Dit betreft niet alleen een groei in omvang, maar zeker ook een bevestiging dat de ingezette route met onder meer toepassing van data-analyse, IT-audit en ontwikkeling van de audit methodologie kan worden voortgezet.

Ook de uitkomsten van onderzoek door de Onderwijsinspectie in 2018 waren een bevestiging van de kwaliteit van Flynth. Onze specialisatie in deze sector stelt ons in staat om controles effectief en efficiënt uit te voeren en maakt Flynth tot een belangrijke marktpeler.

### Samenvatting uitkomsten externe reviews

	2018		2017	
Review	Aantal dossiers	Onvoldoende	Aantal dossiers	Onvoldoende
<b>NBA</b>				
Controle (vrijwillig en wettelijk)	0	0	13	1
Overige opdrachten*	0	0	5	0
<b>Onderwijsinspectie</b>				
Jaarrekening	7	0	7	0
Bekostiging	4	0	4	0
Overig		0	0	0
ADR in het kader van een subsidie	1	0	0	0

\* 'Overige opdrachten' zijn overeengekomen specifieke werkzaamheden, beoordelings-, overige assurance- en bijzondere controleopdrachten.

### Verklaring beleidsbepalers inzake het functioneren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing

Het stelsel van kwaliteitsbeheersing is gericht op realisatie van de doelstellingen uit ons kwaliteitsbeleid, zoals dit is opgenomen in de kernwaarden. Toegepast op Flynth Audit B.V. betekent dit: er zorg voor dragen dat we onze dienstverlening uitvoeren binnen de bestaande wet- en regelgeving én dat deze past bij de noodzakelijke betrokkenheid bij onze relaties. De (mede)beleidsbepalers (raad van bestuur en Bestuur Audit) verklaren dat het stelsel van kwaliteitsbeheersing in 2018 doeltreffend heeft gefunctioneerd.

pal naast u



### III. FLYNTH A&A

#### Vaktechnische kwaliteit

Onze vaktechnische afdelingen Accountancy, Fiscale zaken, Arbeidszaken, Bedrijfskundig advies en Juridische zaken zijn verantwoordelijk voor de vaktechnische ondersteuning van de van dienstverlening. Ze richten zich hierbij met name op de kwaliteit en geven dit concreet gestalte door middel van:

- het ontwikkelen van tools, procedures en richtlijnen (normen);
- het bieden van gelegenheid tot consultering;
- training van en informatieverstrekking aan de medewerkers;
- het uitvoeren van kwaliteitsreviews.

Met name in de samenstelpraktijk heeft in 2018 in overleg met medewerkers uit de praktijk herziening van het werkprogramma en de instructies plaatsgevonden. Omdat deze herziening intern is ontwikkeld, is de uitkomst door een externe partij getoetst op aansluiting op de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Daarnaast zijn er trainingen, vaktechnische overleggen, e-learnings en overlegmomenten gehouden om medewerkers vertrouwd te maken met risicogericht samenstellen. Verder zijn gesprekken gevoerd over verantwoordelijkheid en omvang cliëntenportefeuille in het kader van betrokkenheid van de accountant bij het dossier.

De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit ligt bij de eindverantwoordelijke professional, de clustermanager, de regiodirecteur en de raad van bestuur. Het toekennen van (teken)bevoegdheden vindt dan ook plaats door laatstgenoemd orgaan.

#### Cliënt- en opdrachtacceptatie en opzegging

De acceptatie van klanten en opdrachten vindt in beginsel plaats door de tekenbevoegde, in overleg met de clustermanager of met de regiodirectie. Collegiaal overleg met de voorgaande accountant is binnen heel Flynth verplicht als er sprake is van onduidelijkheid over de vergelijkende cijfers of als er bijzonderheden zijn gesignaleerd.

Opdrachtopzeggingen kunnen plaatsvinden op initiatief van de klant of op initiatief van Flynth. Opzegging van opdrachten door Flynth vindt plaats in samenwerking met de afdelingen Compliance en Juridische Zaken. Integriteitsissues of het niet kunnen uitvoeren van de opdracht zijn voor Flynth altijd reden om de opdracht op te zeggen.

#### Intern toezicht

Binnen Flynth A&A zijn diverse vormen van toezicht aanwezig. We werken met Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB's) en met Quick Scans en Meelezen (2e lezing), die worden uitgevoerd voor afronding van de opdrachten. OKB's vinden plaats op hoog risico-opdrachten. De diepgang van de beoordeling is erop gericht vast te stellen of de accountant in redelijkheid tot zijn verklaring heeft kunnen komen.

Net als in 2017 voerden we in 2018 bij alle uitgaande samenstellingsverklaringen een tweede lezing uit, gericht op kwaliteitsborging en het laten plaatsvinden van overleg. Daarnaast vinden er in het kader van ons kwaliteitsbeleid standaard inspecties plaats op afgesloten dossiers, worden er thema-reviews gehouden en werken we in de samenstelpraktijk met mentoringssessies.

De inspecties zijn gericht op het vaststellen van de kwaliteit van dienstverlening. Hierbij wordt aselect een opdracht getrokken uit de portefeuille van een tekenbevoegde. In de samenstelpraktijk is in 2018 een zeer uitgebreid en intensief reviewprogramma uitgevoerd. Van alle accountants is minimaal 1 dossier onderwerp van een review geweest. Was hierbij sprake van een kwalitatief onvoldoende dossier, dan volgde review van een tweede dossier. Eind 2018 liep een tweede integrale ronde. Doelstelling van onze reviews is het zichtbaar maken van de kwaliteitsontwikkeling, het ophalen van onderdelen in de instructies en werkwijzen die verbetering behoeven en het opdoen van ervaring in het ondergaan van reviews. We lieten meer dan 50% van de reviews uitvoeren door externe ervaren toetsers. Daarnaast vond interne beoordeling van de uitgevoerde review plaats.

Onze themareviews hebben betrekking op de administratieve dienstverlening rond BTW-aangiften. Ze hebben tot doel vast te stellen of de werkzaamheden in overeenstemming met de instructies plaatsvinden en of dit ook werkelijk leidt tot betere uitvoering van de opdracht.

Mentoring houdt in dat een groep van 8 accountants de bevindingen van vier dossiers bespreekt. De bevindingen worden door twee collega's verzameld. Doel is van elkaar leren door gemaakte keuzes te bespreken. Van elke accountant is tweemaal een dossier in een mentoringssessie besproken. De accountant in kwestie moet bij minimaal drie sessies aanwezig zijn geweest.

### **Externe toetsingen**

Naar aanleiding van de uitkomsten van de externe review door de NBA van september 2017 hebben we in 2018 een kwaliteitsverbeteragenda opgesteld en uitgevoerd. Het stelsel (instructies en werkprogramma) was relatief snel op orde, maar dit beslaat slechts zo'n 25 % van de beoogde verandering. De overige 75% heeft betrekking op het realiseren van een kwaliteitsgerichte bedrijfscultuur. Dit houdt in dat medewerkers niet alleen weten wat professioneel kritisch inhoudt, maar dit uitgangspunt ook daadwerkelijk toepassen in de praktijk. De uitkomsten uit de intern en extern uitgevoerde oorzakenanalyse gaven in 2018 richting aan onze inspanningen op dit terrein.

We hebben de NBA steeds volledig op de hoogte gehouden van de oorzakenanalyse, de kwaliteitsverbeteragenda, de voortgang van de realisatie hiervan en de uitkomsten van de inspecties. Al met al is 2018 te beschouwen als het jaar waarin we het risicogericht werken hebben leren toepassen. 2019 zal gericht zijn op het laten inslijten van deze werkwijze en de kwaliteitsgerichte bedrijfscultuur, met als uiteindelijk doel dat deze werkwijze en houding als 'normaal' gelden. Naar verwachting voldoet de kwaliteit van de samenstelpraktijk in de loop van 2019 aan de eisen die we in dit verband stellen.

### **Onderzoeken BFT**

In februari 2017 is een onderzoek gestart naar aanleiding van een signaal bij een voormalig klant in 2016. In het najaar 2018 heeft het Bureau Financieel Toezicht (BFT) hierover aanvullende vragen aan ons gesteld. In reactie hierop hebben wij nader onderzoek uitgevoerd. Ook heeft (begin 2019) overleg met het BFT plaatsgevonden. Bij samenstelling van dit jaarverslag was het onderzoek nog niet afgerond. Intern heeft in aansluiting op een bevinding van het onderzoek heroriëntatie van het werkprogramma voor de IB-plus plaatsgevonden.

### **Belastingdienst horizontaal toezicht**

In 2017 heeft een onderzoek plaatsgevonden in verband met een convenant met de Belastingdienst voor horizontaal toezicht op onze dienstverlening. De conclusie was dat ons kwaliteitsstelsel voldoet aan de norm om over te gaan tot horizontaal toezicht. Begin 2018 hebben we een nieuw convenant met de Belastingdienst getekend.

# MEDEWERKERSZAKEN

Oog voor elkaar en voor kwaliteit, dat is waar Flynth voor staat. Zorg je goed voor je medewerkers, dan heb je een stevige basis voor kwaliteit. Dat weten wij als geen ander. Daarom investeren we graag in onze mensen. Of het nu gaat om pensioen, inzetbaarheid, opleiding of werving.

## **Pensioen**

In 2018 heeft Flynth in overleg met de ondernemingsraad gezocht naar een nieuwe marktconforme pensioenregeling en een nieuwe uitvoerder voor alle deelnemers. De reden daarvoor is dat pensioenaanbieder Centraal Beheer Achmea vorig jaar heeft aangegeven onze bestaande pensioenregelingen – een niet geïndexeerde middelloonregeling voor een gesloten groep en een beschikbare premieregeling voor iedereen die op of na 1 januari 2014 bij ons is komen werken of daar na 1 januari 2014 vrijwillig voor heeft gekozen – niet meer in hun portfolio aan te bieden.

## **Nieuwe aanbieder**

Met ingang van 2019 hebben we nu een beschikbare premieregeling die pensioenaanbieder LifeSight voor ons verzorgt. Door verruiming van het pensioenbudget door Flynth en de keuze voor een Pensioen Premie Instelling (PPI) is het gelukt de pensioenregeling inhoudelijk te verbeteren door enerzijds verlagings van de franchise naar de fiscaal wettelijk minimale franchise en anderzijds door verhoging van de staffel werkgeverspremie pensioen.

Met de keuze voor een beschikbare premieregeling bij LifeSight, bieden we onze medewerkers niet alleen een verbeterde marktconforme pensioenregeling, maar ook een modern pensioenportaal, inclusief bijvoorbeeld inzicht in benodigd en verwacht inkomen op pensioenleeftijd en de keuze om vrijwillig maandelijks bij te sparen.

## **Duurzame Inzetbaarheid**

Samen willen we het beste kunnen bieden voor de klant. Dat kunnen we door elkaar veel te bieden, vanuit de

Flynth-strategie 'Gewoon de beste' willen zijn. Daar staat – mede ingegeven door behoeften vanuit de markt en de samenleving – tegenover dat we veel vragen van elkaar. We willen iedereen stimuleren om op zijn eigen manier verantwoordelijkheid en initiatief te nemen. We sluiten daarbij niet alleen aan op onze kernwaarde 'Werkmakerschap', maar spelen daarmee ook in op kwesties zoals vergrijzing, technologische ontwikkelingen en veranderende wetgeving.

In 2018 hebben we duurzame inzetbaarheid bij Flynth gedefinieerd als ons streven om iedereen zo lang en zo goed mogelijk te kunnen ontwikkelen en inzetten voor de Flynth-organisatie. Hoe mooi is het als medewerkers met behoud van motivatie, vitaliteit en een rendabele bijdrage aan onze organisatie verbonden kunnen blijven! Dit vraagt energie, veranderingsbereidheid, afstemming en investering van zowel de medewerker als de Flynth-organisatie.

In 2018 hebben we verschillende inspiratiebijeenkomsten gehouden. De inzichten die daaruit zijn voortgekomen, hebben we verder uitgewerkt. Op basis van deze inzichten hebben we een aantal thema's vastgesteld waarop we ons in eerste instantie willen richten met een passende aanpak. Dat zijn 'Loopbaan en werkplezier', 'Kennis en vaardigheden' en 'Gezondheid en Vitaliteit'. In 2019 werken we de verschillende interventiemogelijkheden uit en zijn ze in de zomer voor medewerkers en leidinggevendenden beschikbaar.

## **Leren@Flynth**

Zomereducatie is bij Flynth een begrip geworden. Al jaren bieden we voor collega's met Permanente Educatie (PE)-plicht een Zomereducatie aan. Nieuw in 2018 is het



ééndaagse Zomereducatie-event voor alle assistenten van de diverse vakdisciplines. Een vaktechnisch programma voor bijna 1.100 collega's, met workshops over de Algemene Verordening Gegevens Bescherming (AVG) en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren (Wwft).

Het bestaande programma van vaardigheidstrainingen is omgebouwd naar (blended) leerthema's in onze eigen digitale leeromgeving. In oktober hebben de eerste collega's gebruik gemaakt van het leerplatform van Leren@Flynth. Tegelijkertijd zijn wij gestart met de ontwikkeling van ICT- en vaktechnische trainingen vanwege de toenemende digitalisering van onze dienstverlening aan onze klanten. In 2018 hebben 1.330 medewerkers de zelfontwikkelde e-learning Wwft gevolgd.

Met de komst van een eigen digitale leeromgeving zijn we in staat om op een laagdrempelige manier leren te faciliteren en snel kennis over te brengen op alle collega's. In 2019 gaan we door met het ontwikkelen en aanbieden van relevante leerthema's via moderne opleidingsvormen en wordt het curriculum aangevuld met (digitale) vaardigheden en vaktechnische onderwerpen zoals Externe verslaggeving, AVG en Risicogericht samenstellen. Daarnaast zetten we nog meer in op samen leren door Zomereducaties op 3 locaties aan te bieden voor alle assistenten, accountants en adviseurs tegelijk.

### Recruitment

In 2018 zijn er 379 nieuwe vacatures gemeld en 328 vacatures vervuld. Het aantal vacatures op jaarbasis blijft groeien, enerzijds vanuit een hogere uitstroom door een krappe arbeidsmarkt en anderzijds door onze groeiambitie. Om dit groeiende aantal vacatures goed te kunnen blijven vervullen is het recruitmentteam uitgebreid. Inbound en referral recruitment wordt in de huidige overspannen arbeidsmarkt steeds belangrijker om goede kandidaten binnen te halen. Een persoonlijke benadering is bij veel typen vacatures nog de enige manier om kandidaten enthousiast te krijgen en in gesprek te gaan. Dit vraagt meer tijd en energie van recruiters dan in het verleden. Het recruitmentteam focust zich daarbij vooral op het netwerk van de Flynth-collega's.

Een andere belangrijke bron van instroom zijn de jonge startende accountants en adviseurs die de arbeidsmarkt voor het eerst betreden. Onze campusrecruiters hebben ook in 2018 het netwerk van contacten en activiteiten op hogescholen weer verder uitgebreid om meer naamsbekendheid te krijgen onder deze doelgroep. Ook zijn de eerste samenwerkingsverbanden met studieverenigingen van universiteiten gestart. Dat is niet makkelijk, vanwege dominantie van grote corporates en Big4 op de universiteiten. In 2019 vraagt dit dan ook om een verdere inspanning.

## PERSENELE BEZETTING



Bezetting op	Man	Vrouw	Eindtotaal
31/12/2017	772	647	1.419
31/03/2018	796	659	1.455
30/06/2018	807	679	1.486
30/09/2018	815	689	1.504
31/12/2018	820	700	1.520

## INSTROOM/UITSTROOM IN AANTAL

	Man	Vrouw	Totaal
Instroom	168	160	328
Uitstroom	120	107	227

## INSTROOM NAAR LEEFTIJD

Leeftijd	19 en jonger	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-60	61 en ouder	Eindtotaal
Aantal van medewerkers	24	101	82	34	23	31	16	14	1	2	328

## UITSTROOM NAAR LEEFTIJD

Leeftijd	19 en jonger	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-60	61 en ouder	Eindtotaal
Aantal van medewerkers	13	47	40	26	28	15	16	18	10	14	227

## GEMIDDELDE LEEFTIJD

Periode	Man	Vrouw	Eindtotaal
31/12/2017	44,3	41,9	43,2
31/12/2018	43,6	41,0	42,4

## INTERNE MOBILITEIT IN % VAN GEMIDDELDE BEZETTING

	Man	Vrouw	Eindtotaal
demotie	2,1%	1,5%	1,8%
horizontaal	1,7%	1,5%	1,6%
promotie	11,6%	13,6%	12,5%
totaal	15,4%	16,6%	15,9%

## ZIEKTEVERZUIM PERCENTAGE

per kwartaal	percentage ZV in het kwartaal	percentage ZV t/m het kwartaal
Q1	3,4%	3,4%
Q2	2,0%	2,7%
Q3	2,0%	2,4%
Q4	2,5%	2,5%



Daarnaast is in januari 2018 de 'Flynth afstudeeracademie' onder begeleiding van hoogleraar Pieter Jansen in samenwerking met recruitment gestart. Totaal hebben hier 11 studenten aan deelgenomen, waarvan 9 studenten uiteindelijk bij Flynth in dienst zijn getreden.

Om alle toegenomen recruitmentactiviteiten op een goede en efficiënte manier te kunnen blijven ondersteunen is in 2018 geïnvesteerd in een nieuw en gebruikersvriendelijker Applicant Tracking System (ATS).

### **Arbeidsmarktcommunicatie**

Gezien de ontwikkelingen en de schaarste op de arbeidsmarkt, is arbeidsmarktcommunicatie een belangrijk middel om nieuwe kandidaten te werven voor Flynth. In 2018 hebben we een verdieping gemaakt in de arbeidsmarktcampagne door een online campagne te voeren met voor iedere doelgroep eigen berichten en beeldmateriaal. Daarnaast is onze Werkenbij-website ingericht op deze specifieke doelgroepen. Op die manier krijgen bezoekers informatie op maat aangeboden, met een meer aansprekende lay-out en nieuwe beelden.

### **Expeditie**

In december 2018 hebben we het jaar afgesloten met de 30<sup>e</sup> Expeditie sinds de eerste pilot eind 2017. In een 2-daagse sessie met steeds circa 14 collega's uit het hele land, hebben de deelnemers zich verdiept in de kernwaarden en strategische doelstellingen van onze organisatie. Daarnaast hebben zij zichzelf en hun drijfveren beter leren kennen. Deze informatie hebben zij aan elkaar gekoppeld door na te denken wat zij vanuit hun unieke talenten het liefste willen bijdragen aan Flynth. Hoe ze dat het beste kunnen doen, leren ze door stil te staan bij de belangrijkste eigenschappen van effectief (zelf) leiderschap, volgens de principes van het Franklin Covey Instituut. Deelnemers aan de Expedities beoordelen deze gemiddeld met een 8,2. Het wordt enorm gewaardeerd dat de Expedities niet door externen worden geleid, maar door een groep collega's met verschillende achtergronden en rollen in de organisatie. Het wordt als plezierig ervaren om met collega's

van andere vestigingen te discussiëren over de ervaringen uit de praktijk. Het blijkt telkens weer hoe divers Flynth is en hoeveel we van elkaar kunnen leren. Van alle deelnemers raadt 99% andere collega's aan om op Expeditie te gaan omdat zij het leerzaam en plezierig vonden.

Eind 2018 zijn we op zoek gegaan naar een nieuwe groep Expeditieleiders als aanvulling op de groep die eind 2017 is gestart. Eén kort intranetberichtje leverde binnen een paar dagen bijna 50 reacties op. De Expeditie leeft! Hieruit hebben we 5 getalenteerde collega's kunnen selecteren die samen met de meer ervaren Expeditieleiders een succes gaan maken van de sessies die in 2019 op de planning staan.

### **Sociale kengetallen 2018**

- In 2018 is de personele bezetting met 101 personen (7,1%) gestegen van 1.419 eind 2017 naar 1.520 eind 2018.
- De verhouding man/vrouw is vrijwel ongewijzigd 54%/46% gebleven.
- De instroom is gestegen van 16,3% in 2017 naar 23,1% (328 personen) in 2018. De uitstroom is gestegen van 13,4% in 2017 naar 16,0% (227 personen) in 2018. Het saldo van de in- en uitstroom is een groei van 7,1% (101 personen).
- De gemiddelde leeftijd is wederom gedaald van 43,2 jaar eind 2017 naar 42,4 jaar eind 2018.
- De interne mobiliteit is sterk gestegen van 8,4% in 2017 naar 15,9% in 2018. Met name het aantal promoties (van 6,5% naar 12,5%) is aanzienlijk toegenomen (185 promoties).
- Er is een lichte daling van het ziekteverzuim percentage van 2,6% in 2017 naar 2,5% in 2018.

# VERSLAG VAN DE ONDERNEMINGSRAAD

De ondernemingsraad (OR) blikt terug op een jaar met veel groei en ontwikkeling binnen Flynth. Aandachtspunten zijn er nog genoeg en daar wordt dan ook flink aan gewerkt. De focus van de OR heeft in 2018 onder meer gelegen op ons beloningsstelsel, werkdruk, huisvesting en ons pensioenstelsel.

## Bezetting OR

In 2018 heeft de OR verkiezingen georganiseerd en hebben we 6 nieuwe leden kunnen verwelkomen. Zowel de OR als de raad van bestuur (RvB) onderstrepen het belang van een kwalitatief goede bezetting van de OR als voorwaarde om een goede gesprekspartner van de directie te kunnen zijn en medezeggenschap goed te kunnen invullen.

## Bezetting RvB en RvC

Na een aantal jaren met wisselende bezetting, heeft de RvB in 2018 weer een driehoofdige bezetting gekregen. De OR ziet de toetreding van Leonieke van der Meer als een belangrijke zet in de bewaking van ICT-projecten. ICT is een kernafdeling ter ondersteuning van de uitvoering en wordt naar onze mening steeds belangrijker. Snelheid van de ICT-omgeving en de juiste tools gaan het verschil maken, zowel in de dienstverlening als de tevredenheid van medewerkers. Met ook binnen de raad van commissarissen (RvC) een benoeming van iemand die specifieke aandacht heeft voor de ICT-omgeving, is de OR dan ook erg blij.

## Beloningsstelsel

In 2018 is de OR met de RvB in gesprek gegaan over de voorstellen om aanvullend op het huidige beloningsstelsel meer inhoud te geven aan variabel belonen. De OR wil daarbij waken voor een beweging richting vennotencultuur. De voorstellen van de RvB zijn zeker niet bedoeld om een partnerstructuur te creëren, zoals op dit moment gebruikelijk is bij de Big Four. Wel wil de RvB belangrijke managementfuncties meer kunnen stimuleren en daarnaast met een aangepast beloningsstelsel betere marktkansen creëren om goede managers, accountants en andere specialisten te

kunnen werven. Een ander deel van de voorstellen gaat over de mogelijkheid voor het hele personeel om middels een participatielening te participeren in de organisatie. Daarnaast is er het voorstel voor een vaste Collectief Incentive (CI), met een afhankelijk van het resultaat variabele CI om uiteindelijk een hogere CI voor iedereen te krijgen. In 2019 willen we komen tot een aantal regelingen voor een variabele beloning voor mogelijk iedereen.

## Communicatie

De OR ervaart dat de communicatie langzaam verbetert, maar blijkbaar nog niet overal goed aankomt of goed wordt begrepen. In 2019 willen wij gaan kijken hoe medewerkers beter geïnformeerd kunnen worden. In principe is dat de taak van de lijn en niet van de OR. Wellicht dat onze nieuwe website ons helpt om sneller informatie te delen.

## Huisvesting

In 2018 is Flynth begonnen met de verbouwing van enkele bestaande vestigingen en enkele nieuwe vestigingen die passen bij onze nieuwe strategie. De OR ontvangt hierover veel positieve reacties. Hoewel veel medewerkers best zullen moeten wennen aan de nieuwe omgeving, blijkt uit de reacties van bezoekers en medewerkers dat ze blij zijn met de uitstraling van de nieuwe huisvesting. De OR kijkt mee met de keuzes die de RvB hierin maakt en ziet dat de RvB een gezonde afweging maakt tussen vestigingslocatie, kosten en toekomstvisie. Daarbij wordt ook gekeken naar het marktperspectief voor de vestigingslocaties die we behouden of krijgen.

## **Pensioen**

In 2018 zijn we tot een nieuwe pensioenregeling gekomen. Het 5-jarig contract met Centraal Beheer Achmea is per 1 januari 2019 afgelopen. De RvB is tijdig samen met de OR opgetrokken om te komen tot een selectie van een nieuwe pensioenuitvoerder en daarbij de invulling van het pensioenhuis. Met name het afscheid van de oude Defined Benefit (DB)-regeling was een uitdaging. Met de afdeling HRM en de RvB zijn we op tijd begonnen met een goede communicatie en hebben wij eind 2018 het proces kunnen afronden. Wij als OR zijn van mening dat met name het gebruik van de pensioenportal en de lagere beheerskosten voor iedereen voordelig zal uitpakken.

## **Werkdruk en tevredenheidsonderzoek**

In 2018 heeft er geen medewerkerstevredenheidsonderzoek plaatsgevonden. Wel is er op basis van exitinterviews gekeken naar de redenen van uitstroom. De OR ziet dat er enerzijds een groot aantal nieuwe medewerkers is aangetrokken, maar dat er anderzijds ook een (te) hoog verloop van medewerkers is. Dit hebben we in 2018 voor een deel kunnen voorzien vanwege de overspannen arbeidsmarkt; de verwachting is dat deze krapte voorlopig nog niet voorbij is. Werkdruk is volgens veel onderzoeken maar een beperkte oorzaak voor verloop. Toch kijkt de OR met name op dit punt met HRM hoe we het verloop op korte termijn zo veel mogelijk kunnen beperken. De exitinterviews leveren hiervoor veel aanknopingspunten. HRM heeft aangegeven in 2019 weer een medewerkers-tevredenheidsonderzoek te willen organiseren. Mooi was het Flynth-feest, waarbij iedereen een grote keuze had uit allerlei activiteiten, afgesloten met een mooi avondfeest.

## **Kwaliteit**

Na het bezoek van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) in 2017 heeft Flynth hard gewerkt om de processen rondom de jaarrekeningen te verbeteren. Met de kwaliteitsverbetering die we hebben ingezet, streven we naar een hogere score bij een volgende toetsing. Kwaliteit zorgt ervoor dat klanten ook op lange termijn tevreden zijn. Maar aan kwaliteit hangt wel een prijskaartje. Overal in de

accountancymarkt staan de prijzen onder druk en worden dus prijsverhogingen doorgevoerd. Flynth vormt daarop geen uitzondering. Maar het is wel belangrijk om duidelijk en tijdig hierover te communiceren met de klant. Het is zaak goed uit te leggen dat we gebonden zijn aan externe wet- en regelgeving en waarom een en ander kan leiden tot prijsverhogingen. Dat is voor veel medewerkers best een uitdaging.

## **Samen aan de slag**

In 2018 heeft iedereen bij Flynth hard gewerkt en ook in 2019 zullen er nog veel uitdagingen op ons pad komen. Met Werkmakerschap, Flynth & Co en Kwaliteitsmarktleiderschap gaan we die uitdagingen met z'n allen aan.

# MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN

Met haar coöperatieve achtergrond is Flynth een vertrouwde dienstverlener voor het midden- en kleinbedrijf met bewezen kwaliteiten. Sinds 2017 wordt deze achtergrond uitgedragen met het begrip 'Pal naast u'. Het symboliseert de positie van Flynth ten opzichte van de klant én de samenleving.

In onze dienstverlening zijn we van toegevoegde waarde voor onze klanten en leveren we een bijdrage aan een gunstig ondernemersklimaat. We bouwen aan relaties en vertrouwen en voorzien ondernemers van degelijke en nuttige dienstverlening en advisering. Naast deze dienstverlening wil Flynth ook van betekenis zijn voor de samenleving als geheel, voor de het individu en de maatschappij. Dit uit zich in de kernwaarde 'Flynth & Co'.

Onze betrokkenheid reikt verder dan rekening houden met toezichthouders en met regelgeving. Flynth & Co gaat uit van commitment naar elkaar, de klant en de samenleving. Gewaardeerd worden, persoonlijk het beste geven en betrokkenheid zijn belangrijke uitgangspunten. Vanuit onze maatschappelijke doelstelling om bij te dragen aan het grotere geheel zijn we betrokken bij diverse initiatieven. Op individuele basis, maar ook vestigings- en landelijk niveau. Initiatieven en samenwerkingsverbanden zijn er bijvoorbeeld met het World Horti Center, de Florlade, gewascoöperaties, het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK) en onderwijsinstellingen. Onze adviseurs ondersteunden met hun advies in 2018 vele duurzame energie-trajecten (zonne-energie, windenergie en opzetten van samenwerkingsverbanden tussen ondernemers). Ook hiermee realiseren wij onze Flynth & Co doelstelling.

Landelijk werken we samen met Agriterra. Hierbij zetten onze medewerkers hun eigen kennis en kunde in om coöperaties in opkomende economieën in het buitenland verder op weg te helpen. Deze samenwerking is in 2018 geïntensiveerd. Flynth & Co biedt veel meer dan louter sponsoring. Flynth & Co draait om het aanbieden van specifieke kennis en tijd, om enthousiasmeren en om het initiëren van innovatieve bijdragen aan de maatschappij. Voor, door en met ondernemers. Het komend Jaar staat Flynth & Co weer prominent op de agenda en wordt hier verder in geïnvesteerd.







# VERWACHTINGEN 2019

In 2019 wordt de strategie 2017-2020 voluit voortgezet. De missie van Flynth om 'pal naast u' in alle opzichten te versterken tot 'gewoon de beste dienstverlener voor ondernemers' is hierbij onze leidraad. De begrote omzet 2019 kent in lijn hiermee een groei van met name audit- en adviesdienstverlening en een gezonde ontwikkeling van het bedrijfsresultaat. Bij het verhogen van de omzet en het rendement van het bedrijf blijft autonome groei van bedrijfsactiviteiten essentieel. Daarom zetten we ook in 2019 in op de uitbouw van onze expertiselijnen en auditdiensten.

De realisatie van deze groei in advisering en audit is afhankelijk van de mate waarin vacatures vervuld kunnen worden. De beschikbaarheid van bekwame en betrokken medewerkers is een sleutelfactor die het resultaat van Flynth in belangrijke mate bepaalt. De groei van de organisatie in 2018 geeft vertrouwen dat we hiermee op de goede weg zijn. Wel besteden we in 2019 extra aandacht aan het boeien en vasthouden van onze medewerkers. Mede vanwege de overspannen arbeidsmarkt hebben we voor 2019 centrale acties met bijbehorende KPI's in gang gezet om de gehele organisatie hierin te ondersteunen.

Huisvesting is ondersteunend aan effectieve samenwerking, intern en met onze relaties. Flynth blijft ook qua regionale spreiding en het streven naar landelijke dekking pal naast de

ondernemer en de lokale samenleving staan. We zetten onze locaties in om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de behoefte van onze klanten. De keuze van de locatie wordt daarnaast ook bepaald door de groeimogelijkheden in de markt en de nabijheid van hogescholen en universiteiten vanwege de gewenste instroom van nieuwe medewerkers. Het nieuw ontwikkelde inrichtingsconcept waarin samenwerken en flexibiliteit centraal staat zal in 2019 verder over de locaties worden uitgerold.

Kwaliteit van dienstverlening is ook in 2019 een vanzelfsprekende prioriteit, ook voor onze investeringsagenda. Investeren in vakinhoudelijke bijeenkomsten en trainingen en het verder inzetten van de eigen e-learning tool wordt versterkt door het leren@Flynth-Team dat begin 2019 centraal gevormd is. De kwaliteit zal ook in 2019 getoetst worden door interne en externe reviews. Zo verwachten we in 2019 de review van het NBA van onze A&A-praktijk. Ondersteunend aan de kwaliteit is een goede beheersing van kansen en risico's. In 2019 zal de organisatie verder versterkt worden door implementatie van het Business Support Framework, ons framework om de kansen en risico's van Flynth in relatie met de klantbediening te ondersteunen en te beheersen. Naast vaktechnische kwaliteit hechten we aan kwaliteit vanuit het perspectief van onze klant. Klanttevredenheid wordt doorlopend gemeten door de hele

organisatie. Ook starten we in 2019 met KlantArena-bijeenkomsten om in een intensieve dialoog met een groep klanten de dialoog over thema's en onze dienstverlening aan te gaan.

In de dagelijkse praktijk van Flynth is digitalisering en gebruik van data een niet weg te denken, essentiële randvoorwaarde. Eind 2018 hebben wij ons Business Informatie Plan vastgesteld. Hiermee hebben we een beleidsmatige vertaling gemaakt van onze strategie naar onze ICT-agenda voor de komende jaren. In 2020 en verder nemen wij stappen om onze 'soll'-architectuur neer te zetten en zoeken wij de daarbij voor ons passende ICT-partners.

Flynth is gezond gefinancierd en verwacht, in combinatie met de geprognosticeerde positieve resultaten en operationele cashflow, de hierboven genoemde investeringen en ambities de komende jaren te kunnen blijven realiseren. Belangrijker dan de financiële ruimte is de inzet van de medewerkers. Er wordt veel gevraagd op het gebied van leren en veranderen. Daarom blijven we in 2019 inzetten op het inspireren van medewerkers tot een gezonde werk-privé balans. Ook geven we onze maatschappelijke betrokkenheid vorm met concrete projecten binnen Flynth & Co.



# VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Pal naast u. Die woorden laten zien waar Flynth voor staat en voor gaat. In 2018 is hard gewerkt om die woorden waar te maken. Daarbij ondersteund door onze strategie met de kernbegrippen 'Werkmakerschap', 'Flynth & Co' en 'Kwaliteitsleaderschap'. Na het jaar van veranderingen dat 2017 was, is 2018 een stabiel jaar geweest. Een jaar van kiezen voor kwaliteit op alle fronten.

De raad van commissarissen is verheugd dat er in 2018 opnieuw mooie stappen zijn gezet in de implementatie van de nieuwe strategie van Flynth. Zo werken we gezamenlijk – in alle organisatieonderdelen – toe naar het doel dat Flynth uiterlijk in 2020 wordt herkend en erkend als een toekomstgerichte organisatie waar professionals het beste uit zichzelf halen om de

verbinding te leggen naar de buitenwereld en hoge kwaliteitsstandaarden te hanteren, zodat klanten unieke meerwaarde ervaren in een competitieve markt.

#### **Benoeming raad van bestuur**

De raad van commissarissen heeft per 1 november 2018 Leonieke van der Meer benoemd als opvolger van

Ronald Houtveen. Wij danken Ronald voor zijn inzet voor Flynth. De aandachtsgebieden van Leonieke zijn ICT, programmamanagement en regio's met de regiodirecteuren. Zij zal mede vorm geven aan de transitie naar meer data- en kennisgedreven accountancy en advisering.



### **Samenstelling raad van commissarissen**

In de samenstelling van de raad van commissarissen zijn in 2018 geen veranderingen opgetreden. De raad bestaat uit drie mannelijke en drie vrouwelijke leden. Na de wisselingen van 2017, in formele zin ingaande 1 januari 2018, is 2018 het eerste volledige jaar waarin de raad in zijn nieuwe samenstelling heeft gefunctioneerd. We beschikken over een evenwichtige raad van commissarissen met leden die elkaar aanvullen en versterken. De eerstvolgende zelf-evaluatie is gepland voor april 2019.

### **Activiteiten van de raad van commissarissen in 2018**

De raad van commissarissen houdt namens belanghebbenden toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken binnen Flynth. We geven de raad van bestuur, gevraagd en ongevraagd advies en houden toezicht op de (realisatie van de) doelstellingen van Flynth. Ook zien we toe op de strategie, de risico's met betrekking tot de ondernemingsactiviteiten, de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen en het proces van financiële verslaggeving. Daarnaast ziet de raad toe op het openbaar maken, naleven en handhaven van de corporate governance van Flynth.

In 2018 hebben de commissarissen – ook buiten aanwezigheid van de raad

van bestuur – periodiek stilgestaan bij het functioneren van de raad van bestuur. De resultaten hiervan zijn, waar nodig, met de raad van bestuur gedeeld. In 2018 kwam de raad van commissarissen zeven keer bijeen. Bij al deze vergaderingen was de raad van bestuur aanwezig. Bij alle vergaderingen was vanuit beide gremia het gewenste quorum aanwezig. Verder heeft een delegatie van de raad van commissarissen in 2018 contacten onderhouden met de ondernemingsraad en de GPC-houders. Hierbij zijn de algemene gang van zaken, kwaliteitsverbeterplan en de voortgang van de implementatie van de nieuwe strategie besproken.

Daarnaast heeft de raad van commissarissen nauwe contacten onderhouden met het College Toezicht Accountantsdienstverlening en Publiek Belang (CTA PB), waarvan Ton Thomassen als lid van de raad van commissarissen tevens voorzitter is. Dit door de raad van commissarissen ingestelde college bestaat, naast Ton Thomassen, uit twee onafhankelijke accountants. Het CTA PB heeft in 2018 naast de jaarrapportage een tussentijdse rapportage uitgebracht aan de raad van commissarissen. In deze tussentijdse rapportage is vooral aandacht gevraagd voor kwaliteitsverbetering en bijbehorende cultuurverandering. Beide rapportages zijn in een van de vergaderingen van de raad van commissarissen door de voorzitter en de leden van het CTA PB toegelicht. De raad van commissarissen heeft de

voortgang van het in 2017 opgestarte kwaliteitsverbeterplan kritisch gevolgd. Er zijn in 2018 grote stappen gezet en in de loop van 2019 wordt het traject afgesloten met een afrondende kwaliteitstoets.

De raad van commissarissen en de raad van bestuur hebben elkaar begin 2019 tijdens een zogenoemde Inspiratiedag in een meer informele setting ontmoet. Hiermee wil de raad van commissarissen dienen als 'klankbord' voor de leden van de raad van bestuur en de cohesie tussen de verschillende personen bevorderen. Thema van de Inspiratiedag was ICT en data.

De raad van commissarissen staat intern voortdurend stil bij de ontwikkeling van de bedrijfsstrategie en de winstgevendheid van activiteiten, onder meer met behulp van maand-, kwartaal- en projectrapportages. Bijzondere aandachtsgebieden in 2018 waren onder andere talentaanwas, -ontwikkeling en -behoud, marktontwikkeling, huisvesting en ICT.

In het kader van het eigen functioneren van de raad voert de voorzitter van de raad in principe jaarlijks met alle leden functioneringsgesprekken. Omdat de raad in 2018 voor het eerst in een nieuwe, sterk gewijzigde, samenstelling actief was, is gekozen voor een collectieve zelf-evaluatie. Daarbij wordt gezamenlijk gekeken naar hoe de raad van commissarissen functioneert.

In 2017/2018 hebben we een zelf-evaluatie gedaan onder begeleiding van een onafhankelijk bestuursadviseur, dr. Paul Nobelen.

### **Uitdagingen voor de nabije toekomst**

De raad van commissarissen ziet dat Flynth in 2018 handen en voeten heeft gegeven aan de implementatie van de strategie. Tegelijkertijd wil Flynth zich blijven verbeteren. Een uitdaging die de organisatie niet uit de weg gaat, getuige de herijking van de strategie die voor 2019 op de agenda staat. Een andere uitdaging is de verhoging van de omzet en het rendement van het bedrijf, dat blijft een cruciaal aandachtspunt.

Tevens is een actieve profilering op de arbeidsmarkt noodzakelijk. Ten eerste gezien de situatie op de huidige arbeidsmarkt, maar ook vooral om ons te kunnen laten zien als een 'andere' werkgever. Zo kan Flynth inspelen op de behoeften van de nieuwe generatie professionals, die vaak minder gericht is op materialisme en zekerheid, en meer op zelfontplooiing en ontwikkelkansen.

Verregaande digitalisering is noodzakelijk om slagvaardig te kunnen opereren, tegen acceptabele kosten. Op dit terrein maakt Flynth de nodige slagen, maar blijvende aandacht hiervoor is noodzakelijk.

Daarnaast blijft autonome groei van de bedrijfsactiviteiten essentieel. Incidenteel kunnen acquisities hierbij

helpen, maar de intrinsieke groeikracht blijft een uitdaging, vooral in gebieden waar Flynth minder prominent aanwezig is. 'Pal naast u' hoeft niet per se in te houden dat er altijd een Flynth-kantoor direct in de buurt is. Ook op afstand kan de klant uitstekend worden bediend, tegen een acceptabele kostenbelading en met de persoonlijke aandacht en betrokkenheid die Flynth kenmerkt.

Kwaliteitsverbetering in alle sectoren heeft grote prioriteit in de aandacht van de raad van commissarissen. Ook de komende periode vraagt dit onderwerp voortdurend de aandacht. De hierbij behorende gedrags- en cultuurverandering moet worden omarmd door iedereen binnen de organisatie. "Kwaliteitsleiderschap" is immers een van de kernbegrippen van Flynth.

De ongekende veranderingen in de markt nopen ons tot het leveren van uiterste inspanningen om bij te blijven en ontwikkelingen adequaat te volgen. De markt diversifieert in rap tempo en de traditionele doelgroepen vervagen en veranderen. Dit vraagt om andere bedieningsconcepten en een andere marktbenadering. Het is goed dat de noodzaak hiervan is doorgedrongen tot de organisatie en dat Flynth zich op dit gebied actief en initiatiefrijk toont. We blijven vanzelfsprekend toezien op continue aandacht hiervoor.

### **Tot slot**

Flynth heeft in 2018 grote stappen gezet met de implementatie van de strategie alsmede met de keuze voor kwaliteit op alle fronten, een prestatie van formaat. De raad van commissarissen dankt de gehele organisatie voor haar inzet en bijdrage in het afgelopen jaar en daagt iedereen uit om ook in de komende periode gefocust te blijven op het realiseren van de strategie.

Namens de raad van commissarissen,

- J.G.J. (Jan) van Teeffelen (voorzitter)
- drs. J.F. (John) van Hoof RA
- A.G.M. (Ton) Thomassen RA
- ir. A.M. (Ankie) Wijnen-Pronk
- drs. C.A.H.A. (Chris) Doomernik
- M. (Madelein) Smit



# JARREKENING



# GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2018

(vóór resultaatbestemming)

Activa		2018		2017	
(x 1.000)	Ref.	€	€	€	€
<b>Vaste activa</b>					
Immateriële vaste activa	1	11.836		15.450	
Materiële vaste activa	2	23.075		23.388	
Financiële vaste activa	3	4.081		5.510	
			38.992		44.348
<b>Vlottende activa</b>					
Nog te factureren bedragen aan klanten	4	13.792		14.754	
Vorderingen	5	16.931		13.760	
Liquide middelen	6	11.493		8.104	
			42.216		36.618
			<b>81.208</b>		<b>80.966</b>

Passiva		2018		2017	
(x 1.000)	Ref.	€	€	€	€
<b>Groepsvermogen</b>	7		17.909		17.248
<b>Voorzieningen</b>	8		1.574		1.616
<b>Langlopende schulden</b>	9		19.494		25.038
<b>Kortlopende schulden</b>	10		42.231		37.064
			<b>81.208</b>		<b>80.966</b>



# GECONSOLIDEERDE WINST-EN- VERLIESREKENING OVER 2018

		2018		2017	
(x 1.000)	Ref.	€	€	€	€
<b>Netto-omzet</b>	13	132.791		127.782	
Overige bedrijfsopbrengsten		849		376	
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>			133.640		128.158
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	14	30.825		29.550	
Lonen en salarissen	15	74.424		69.985	
Sociale lasten en pensioenlasten	16	16.002		15.134	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	17	8.521		9.680	
Overige bedrijfskosten	18	521		177	
<b>Som der bedrijfslasten</b>			- 130.293		- 124.526
<b>Bedrijfsresultaat</b>			3.347		3.632
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	19	55		24	
Rentelasten en soortgelijke kosten	19	- 1.413		- 1.643	
			- 1.358		- 1.619
<b>Resultaat vóór belastingen</b>			1.989		2.013
Belastingen	20	- 1.329		- 685	
			- 1.329		- 685
<b>Resultaat na belastingen</b>			660		1.328
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	21		2		46
<b>Nettoresultaat</b>			<b>662</b>		<b>1.374</b>

# GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2018

(x 1.000)	Ref.	2018		2017	
		€	€	€	€
<b>Bedrijfsresultaat</b>			3.346		3.632
Aanpassingen voor:					
- Afschrijvingen	1,2	8.521		9.680	
- Mutatie overige voorzieningen	8	56		246	
			8.577		9.926
Veranderingen in werkkapitaal:					
- Mutatie handelsvorderingen	5	- 2.807		- 257	
- Mutatie nog te factureren bedragen aan klanten	4	962		1.518	
- Mutatie vooruitgefactureerde bedragen aan klanten	10	944		- 1.981	
- Mutatie overige vorderingen en overlopende activa	5	- 364		- 169	
- Mutatie schulden aan kredietinstellingen	10	2.973		- 2.499	
- Mutatie handelscrediteuren	10	- 815		752	
- Mutatie belastingen en premies sociale verzekeringen	10	2.321		479	
- Mutatie overige schulden en overlopende passiva	10	- 255		1.498	
			2.959		- 659
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>			14.882		12.899
Ontvangen interest	19	54		36	
Betaalde interest	19	- 1.415		- 1.645	
			- 1.361		- 1.609
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			13.521		11.290

(x 1.000)	Ref.	2018		2017	
		€	€	€	€
Investeringsactiviteiten:					
- Immateriële vaste activa	1	- 1.883		- 301	
- Materiële vaste activa	2	- 3.540		- 1.371	
- Aflossing / verstrekking leningen	3	5		291	
Desinvesteringen in:					
- Immateriële vaste activa		0		0	
- Materiële vaste activa	2	830		2.443	
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			<b>- 4.588</b>		<b>1.062</b>
Aflossing langlopende schulden	9	- 7.044		- 8.519	
Opname langlopende schulden	9	1.500		4.000	
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			<b>- 5.544</b>		<b>- 4.519</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>6</b>		<b>3.389</b>		<b>7.833</b>
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:					
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>6</b>		<b>8.104</b>		<b>271</b>
Mutatie boekjaar			3.389		7.833
<b>Stand per 31 december</b>	<b>6</b>		<b>11.493</b>		<b>8.104</b>
<b>De geldmiddelen per ultimo boekjaar bestaan uit:</b>					
Liquide middelen	6		<b>11.493</b>		<b>8.104</b>

# GECONSOLIDEERD OVERZICHT TOTAALRESULTAAT OVER 2018

	Ref.	2018		2017	
		€	€	€	€
(x 1.000)					
<b>Nettoresultaat</b>			662		1.374
Herwaardering materiële vaste activa		0		0	
Omrekenverschillen buitenlandse deelnemingen		0		0	
			0		0
Gerealiseerde herwaardering ten laste van het eigen vermogen		0		0	
<b>Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen</b>			0		0
<b>Totaalresultaat van de rechtspersoon</b>			<b>662</b>		<b>1.374</b>

# TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2018

## ALGEMEEN

### Verslaggevende entiteit en relatie met moedermaatschappij(en)

Flynth Holding N.V., gevestigd te Meander 261, 6825 MC te Arnhem, is een naamloze vennootschap en is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 09063022. De aandelen van de onderneming zijn voor 100% in het bezit van Stichting Beheer Flynth. Flynth Holding N.V. is een holdingmaatschappij en staat aan het hoofd van de groep. De voornaamste activiteiten van de groep bestaan uit accountants- en advieswerkzaamheden, die hoofdzakelijk verricht worden in Nederland.

### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2018, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2018.

### Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

## GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN DE RESULTAATBEPALING

### Algemeen

Activa en passiva worden tegen nominale waarde opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeden en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt

in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen.

Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat tevens de functionele valuta is van de onderneming. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

### Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen

afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- Waardering van (im)materiële vaste activa
- Waardering van nog te factureren bedragen aan klanten
- Waardering van vorderingen
- Waardering van de belastinglatentie inclusief verliescompensatie
- Voorzieningen en voorwaardelijke verplichtingen

### Grondslagen voor consolidatie

#### Consolidatiekring

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de onderneming en haar dochtermaatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor de onderneming meer of minder invloed verschaffen.

Belangen die uitsluitend worden aangehouden om ze te vervreemden worden niet geconsolideerd indien bij verwerving al het voornemen bestaat om het belang af te stoten, de verkoop binnen een jaar waarschijnlijk is en op overnamedatum (of binnen een korte periode daarna) aan andere indicatoren wordt voldaan. Deze belangen worden opgenomen onder de vlottende activa, onder effecten ('slechts aangehouden om te vervreemden'). Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het

tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed. Voor een overzicht van de geconsolideerde groepsmaatschappijen wordt verwezen naar punt 24 – Financiële vaste activa.

#### Overnames

Een overname is een transactie waarbij de groep de beschikkingsmacht verkrijgt over het vermogen (activa en passiva) en de activiteiten van een overgenomen partij.

Overnames worden verwerkt op basis van de 'purchase accounting' methode op de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de groep (de overnamedatum). De verkrijgingsprijs wordt daarbij gesteld op het overeengekomen geldbedrag of equivalent daarvan voor de verkrijging van de overgenomen partij, dan wel de reële waarde op overnamedatum van verstrekte andersoortige tegenprestaties. Direct aan de overname toerekenbare transactiekosten worden ook opgenomen in de verkrijgingsprijs. Bij uitgestelde betaling van de koopsom wordt de verkrijgingsprijs gesteld op de contante waarde van de koopsom.

De identificeerbare activa en passiva van de overgenomen partij verwerkt de groep op de overnamedatum. Deze activa en passiva worden afzonderlijk verwerkt tegen hun reële waarden, mits het waarschijnlijk is dat toekomstige economische voordelen naar de groep zullen vloeien (activa) dan wel de afwikkeling zal resulteren in een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen (passiva), en de kostprijs of reële waarde ervan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Zie de grondslag onder het hoofd Immateriële vaste activa voor de verwerking van eventuele positieve of negatieve goodwill die ontstaat bij de overname. Een overeengekomen mogelijke aanpassing van de verkrijgingsprijs die afhankelijk is gesteld van toekomstige gebeurtenissen wordt opgenomen in de verkrijgingsprijs zodra de aanpassing waarschijnlijk is en het bedrag ervan betrouwbaar kan worden bepaald. Een dergelijke aanpassing resulteert ook in een aanpassing van de (positieve of negatieve) goodwill met terugwerkende kracht.

#### Consolidatiemethode

De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep.



De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat worden afzonderlijk vermeld. In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. Bij een transactie waarbij de rechtspersoon een niet-100%-belang heeft in de verkopende groepsmaatschappij, wordt de eliminatie uit het groepsresultaat pro rata toegerekend aan het minderheidsbelang op basis van het aandeel van de minderheid in de verkopende groepsmaatschappij.

Deelnemingen waarin de vennootschap de zeggenschap gezamenlijk met andere deelnemers uitoefent (joint ventures), worden proportioneel geconsolideerd voor het aandeel van de rechtspersoon in de joint venture. Overige deelnemingen zijn gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode, waarbij het minderheidsbelang van derden als laatste post in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening in aftrek op het groepsresultaat is gebracht.

### Vergelijkende cijfers

Met uitzondering van aanpassingen van vorderingen van langlopend naar kortlopend in de enkelvoudige jaarrekening is er in de jaarrekening 2018 geen sprake van aanpassing van vergelijkende cijfers.

### Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten financiële belangen, handels- en overige vorderingen, liquide middelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, schulden aan leveranciers en overige schulden. De grondslagen voor waardering van deze posten zijn hierna per onderdeel opgenomen. Er wordt geen gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of

nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen. Financiële instrumenten (en afzonderlijke componenten van financiële instrumenten) worden in de geconsolideerde jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats op basis van afzonderlijke componenten van financiële instrumenten als financieel actief, financiële verplichting of als eigen vermogen.

### Saldering van financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de onderneming het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De uitgaven na eerste verwerking van een gekocht of zelf vervaardigd immaterieel vast actief worden toegevoegd aan de verkrijgings- of vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen en de uitgaven en de toerekening aan het actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Als niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor activering worden de uitgaven verantwoord als kosten in de winst-en-verliesrekening. De grondslagen voor de vaststelling en verwerking van bijzondere waardeverminderingen zijn opgenomen onder het hoofdstuk Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

### Goodwill

Goodwill wordt bepaald als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs van de deelnemingen (inclusief direct aan de overname gerelateerde transactiekosten) en het belang van de groep in de netto reële waarde van de overgenomen

identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen deelneming, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Intern gegenereerde goodwill wordt niet geactiveerd.

Goodwill betaald bij de acquisitie van buitenlandse groepsmaatschappijen en deelnemingen wordt omgerekend tegen de koers op de transactiedatum.

De geactiveerde positieve goodwill wordt lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur, die is bepaald op 10 jaar. Dit is de verwachte terugverdienperiode van de goodwill.

Bij gehele of gedeeltelijke verkoop van een deelneming wordt de aan het verkochte deel toegerekende positieve goodwill proportioneel afgeboekt.

### Materiële vaste activa

De bedrijfsgebouwen en -terreinen en andere vaste bedrijfsmiddelen worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik.

Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op de kostprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering, alsmede vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen: 2,5
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 10 - 33

Automatiseringsmiddelen als onderdeel van de andere vaste bedrijfsmiddelen worden afgeschreven in 3 jaar. De overige vaste bedrijfsmiddelen waaronder verbouwingen, kantoor-

inrichtingen en inventaris worden afgeschreven op basis van de geschatte gebruiksduur variërend van 5 tot 10 jaar.

Onderhoudsuitgaven worden rechtstreeks ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Ter zake van verwachte kosten van periodiek groot onderhoud aan gebouwen, installaties en dergelijke wordt geen voorziening gevormd.

De materiële vaste activa waarvan de vennootschap en haar groepsmaatschappijen op grond van een financiële leaseovereenkomst het economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortkomende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

### Financiële vaste activa

#### Deelnemingen met invloed van betekenis

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Indien waardering tegen nettovermogenswaarde niet kan plaatsvinden doordat de hiervoor benodigde informatie niet kan worden verkregen, wordt de deelneming gewaardeerd volgens het zichtbaar eigen vermogen.

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de onderneming gehanteerd. Indien de deelnemende rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die op de vermogensmutatiemethode wordt gewaardeerd, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat derden hebben in de deelnemingen verwerkt (proportionele resultaatsbepaling). Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa wordt wel volledig verwerkt. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de onderneming en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

---

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Bij deze waardering worden ook langlopende vorderingen op de deelnemingen meegenomen die feitelijk moeten worden gezien als onderdeel van de netto-investering. Dit betreft met name leningen waarvan de afwikkeling in de nabije toekomst niet is gepland en niet waarschijnlijk is. Een aandeel in de winst van de deelneming in latere jaren wordt pas verwerkt als en voor zover het cumulatieve niet verwerkte aandeel in het verlies is ingelopen. Wanneer de onderneming echter geheel of ten dele garant staat voor de schulden van een deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) in staat te stellen tot betaling van haar schulden, wordt een voorziening gevormd ter grootte van de verwachte betalingen door de onderneming ten behoeve van de deelneming.

#### Latente belastingvorderingen

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen en voor verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds, met dien verstande dat latente belastingvorderingen alleen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend en verliezen kunnen worden gecompenseerd. De berekening van de latente belastingvorderingen geschiedt tegen de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven of tegen de in komende jaren geldende tarieven, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde.

#### Samenwerkingsverbanden

Deelnemingen waarin de onderneming de zeggenschap gezamenlijk met andere deelnemers uitoefent (joint ventures), worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde.

#### Overige vorderingen

Vorderingen op niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, vermeerderd met direct toerekenbare transactiekosten. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rente-methode, vermindert met bijzondere waardevermindervingsverliezen.

#### Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor materiële en immateriële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom-genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardevermindervingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardevermindervingsverlies van een kasstroom-genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden. Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardevermindervingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief of kasstroom geschat. Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindervingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardevermindervingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindervingsverlies voor het actief (of kasstroom-genererende eenheid) zou zijn verantwoord. Een bijzonder waardevermindervingsverlies voor goodwill wordt niet teruggenomen in een volgende periode.

#### Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare vaste activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

#### Nog te factureren bedragen aan klanten

Nog te factureren bedragen aan klanten betreffen verrichte werkzaamheden ten behoeve van klanten, die nog niet

gefactureerd zijn. Deze zijn gewaardeerd tegen de verwachte opbrengstwaarde. Gefactureerde voorschotten zijn hierop in mindering gebracht. Winstneming vindt plaats naar rato van verrichte prestaties. Indien noodzakelijk wordt een voorziening gevormd voor verwachte verliezen.

### Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

### Eigen vermogen

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Uitkeringen aan houders van deze instrumenten worden in mindering op het eigen vermogen gebracht na aftrek van eventueel hiermee verband houdend voordeel uit hoofde van belasting naar de winst. Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

### Voorzieningen

#### Algemeen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden;
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk

door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

### Reorganisatievoorziening

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan heeft gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben.

In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijk kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming.

### Voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen

Een voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen wordt gevormd indien het waarschijnlijk is dat de onderneming in een procedure zal worden veroordeeld. De voorziening betreft de beste schatting van het bedrag waarvoor de verplichting kan worden afgewikkeld en omvat tevens de proceskosten.

### Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, 'blijfkansen' en leeftijden.

### Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs,

---

zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

### **Kortlopende schulden**

Kortlopende schulden (< 1 jaar) worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

## **OPBRENGSTVERANTWOORDING**

### **Algemeen**

Als resultaat is verantwoord de opbrengst van de in het boekjaar doorberekende uren verminderd met de gemaakte kosten op historische basis, rekening houdend met de nodig geachte mutaties in de voorzieningen en de over het resultaat verschuldigde belastingen. De opbrengsten en kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen na eliminatie van transacties binnen de groep.

### **Netto-omzet**

De netto-omzet betreft de opbrengst van de aan derden verleende diensten, inclusief de aan hen in rekening gebrachte kosten van uitbestede werk en andere externe kosten, en de mutatie van de nog te factureren diensten, onder aftrek van omzetbelasting. Opbrengsten van diensten worden opgenomen naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht. Indien het waarschijnlijk is dat de totale kosten van de dienstverlening de totale opbrengsten overschrijden dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening ten laste van de post omzet gebracht.

### **Overige bedrijfsopbrengsten**

De overige opbrengsten betreffen met name bij verkoop van cliëntenportefeuille ontvangen vergoedingen. Voor zover deze niet in mindering kunnen worden gebracht op de goodwill worden deze ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

### **Personeelsbeloningen**

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet

uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave, winstdelingen en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van winstdelingen en bonusbetalingen worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (algemene arbeidsvoorwaarden en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

De verplichting uit hoofde van beloningen tijdens dienstverband wordt gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

De verzekeringspremie voor verzekerde arbeidsongeschiktheidsrisico's die rechtstreeks toe te rekenen is aan het individuele schadeverleden van de vennootschap wordt verwerkt in die perioden waarover deze is verschuldigd.

### Nederlandse pensioenregelingen

Flynth Holding N.V. heeft diverse pensioenregelingen waarop de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing zijn en waarvoor zij op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan verzekeringsmaatschappijen betaalt. De pensioenregelingen zijn verwerkt volgens de verplichtingenbenadering.

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenuitvoerder verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. Bestaande verplichtingen (anders dan de te betalen premies en de in de balans opgenomen verplichtingen) jegens de pensioenuitvoerder en/of werknemers zijn niet aanwezig.

De twee hoofdregelingen betreffen een DB-regeling (Defined Benefit ofwel salaris/diensttijd regeling) en een DC-regeling (Defined Contribution ofwel beschikbare premie regeling).

De belangrijkste kenmerken van beide pensioenregelingen zijn: Defined Benefit regeling (DB):

- Hoogte pensioen op pensioendatum staat vast
- Middelloonregeling
- Pensioenleeftijd is gesteld op 67 jaar (mogelijk om individueel te vervroegen)
- Verplichte eigen bijdrage door werknemer (6% van pensioengrondslag)
- Opbouw ouderdomspensioen 1,75%
- Partnerpensioen 70% (1,225% per dienstjaar)
- Alleen beschikbaar voor medewerkers die op 31 december 2013 in dienst waren

Defined Contribution regeling (DC):

- Hoogte premie staat vast, hoogte van het pensioen is afhankelijk van beleggingsresultaten
- 85% van de fiscaal maximale staffel 2 op 4%
- Pensioenleeftijd is gesteld op 67 jaar (mogelijk om individueel te vervroegen)
- Maximale werkgeversbijdrage
- Geen verplichte eigen bijdrage door werknemer
- Partnerpensioen op risicobasis (1,225% per dienstjaar)
- De pensioenregeling voor medewerkers die vanaf 1 januari 2014 in dienst treden

De vennootschap heeft voor deze pensioenregelingen geen wettelijke of feitelijke verplichting indien zich een tekort voordoet bij de verzekeraar.

De pensioenuitvoerder heeft de afgelopen zeven jaren een dekkingsgraad > 100% gerealiseerd, met een waarde van 121,3% per 31 december 2018.

### Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofdstuk Voorzieningen.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding en worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

### Leasing

De onderneming kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

### Financiële leases

Als de onderneming optreedt als lessee in een financiële lease, wordt het leaseobject (en de daarmee samenhangende verplichting) bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waarden worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject.

De grondslagen voor de vervolgwaaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofdstuk Materiële vaste activa. Als



geen redelijke zekerheid bestaat dat de onderneming eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object. De minimale leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende netto verplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

#### Operationele leases

Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

#### Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

#### Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen. Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale

verrekeningsmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

De waardering van latente belastingverplichtingen en latente belastingvorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door de vennootschap op balansdatum voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van zijn activa, voorzieningen, schulden en overlopende passiva. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

#### Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen, bepaald op basis van de grondslagen van de groep. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

#### Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van financiële leasingcontracten zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten. Kasstromen in buitenlandse valuta's zijn herleid naar euro's met gebruikmaking van de gewogen gemiddelde omrekeningskoersen voor de betreffende periodes.

## 1. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt weer te geven:

	Goodwill
(x 1.000)	€
<b>Stand per 1 januari 2018:</b>	
- Aanschafprijs	58.259
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 42.809
<b>Boekwaarde</b>	<b>15.450</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde:</b>	
- Investerings	1.884
- Afschrijvingen	- 5.498
<b>Saldo</b>	<b>- 3.614</b>
<b>Stand per 31 december 2018:</b>	
- Aanschafprijs	52.587
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 41.751
<b>Boekwaarde</b>	<b>11.836</b>

Voor Goodwill wordt een afschrijvingstermijn van 10 jaar gehanteerd. Dit is de verwachte gebruiksduur van de post goodwill, die in belangrijke mate is verbonden met de klantportefeuille die wordt gekenmerkt door langdurige klantrelaties in de voor de vennootschap belangrijke marktsegmenten.

De resterende looptijd van de terugverdienperiode betreft de periode 2019 tot 2021.

## 2. MATERIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
(x 1.000)	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2018:</b>			
- Aanschafprijs	34.333	12.064	46.397
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 16.582	- 6.427	- 23.009
<b>Boekwaarde</b>	<b>17.751</b>	<b>5.637</b>	<b>23.388</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde:</b>			
- Investerings	9	3.531	3.540
- Desinvesteringen	- 710	- 120	- 830
- Afschrijvingen	- 766	- 2.082	- 2.848
- Bijzondere waardevermindering	- 175	-	- 175
<b>Saldo</b>	<b>- 1.642</b>	<b>1.329</b>	<b>- 313</b>
<b>Stand per 31 december 2018:</b>			
- Aanschafprijs	32.189	14.692	46.881
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 16.080	- 7.726	- 23.806
<b>Boekwaarde</b>	<b>16.109</b>	<b>6.966</b>	<b>23.075</b>

Op 9 panden is een hypotheekrecht gevestigd voor een totaalbedrag van € 24 miljoen.

In de post 'Bedrijfsgebouwen en terreinen' zijn panden opgenomen die in eigendom worden gehouden door Flynth Holding N.V. dan wel middels een financial lease constructie worden geleased. Het juridisch eigendom van de geleasede panden berust bij de lessor.

De verdeling tussen panden in eigendom en geleasede panden is als volgt:

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Eigendomspanden	10.910	11.994
Financial lease	5.199	5.757
	<b>16.109</b>	<b>17.751</b>

De actuele waarde van de bedrijfsgebouwen en -terreinen in eigendom is in 2017 door onafhankelijke taxateurs getaxeed op € 9,3 miljoen. De taxaties zijn gebaseerd op de comparatieve (vergelijkende) methode.

### 3. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weer te geven:

	Andere deelnemingen	Latente belastingvorderingen	Overige vorderingen	Totaal
(x 1.000)	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2018:</b>				
<b>Boekwaarde</b>	<b>0</b>	<b>5.443</b>	<b>67</b>	<b>5.510</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde:</b>				
- Herrubricering van Overige voorzieningen	- 2			- 2
- Aflossing			- 3	- 3
- Realisatie		- 1.426		- 1.426
- Aandeel in resultaat deelnemingen	2			2
<b>Saldo</b>	<b>0</b>	<b>- 1.426</b>	<b>- 3</b>	<b>- 1.429</b>
<b>Stand per 31 december 2018:</b>				
<b>Boekwaarde</b>	<b>0</b>	<b>4.017</b>	<b>64</b>	<b>4.081</b>

#### Andere deelnemingen

De groep heeft de volgende kapitaalbelangen:

Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
BGS Agrar Support GmbH	Northorn (D)	45%

De deelneming BGS Agrar support GmbH is niet in de consolidatie inbegrepen aangezien er geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend.

### Latente belastingvorderingen

De post latente belastingvorderingen betreft de tot waardering gebrachte beschikbare voorwaartse verliescompensatie en verrekenbare tijdelijke verschillen. Van deze vorderingen is een bedrag van € 0,5 miljoen (2017: € 1,1 miljoen) naar verwachting verrekenbaar binnen 1 jaar.

De voorwaartse verliescompensatie en verrekenbare tijdelijke verschillen die niet tot waardering zijn gebracht, bedragen nihil (2017: nihil).

De latente belastingvorderingen hebben voornamelijk betrekking op compensabele verliezen. De verliezen kunnen niet binnen 1 jaar verrekend worden, maar naar verwachting wel binnen de fiscaal gestelde compensatietermijnen. Voor de inschatting van de verwachte toekomstige fiscale winstcapaciteit is gebruik gemaakt van de goedgekeurde begroting 2019 en de daarop gebaseerde langetermijnplanning. De latente belastingvordering is gecorrigeerd voor de belastingschuld voortvloeiend uit 2018 en zal naar verwachting uiterlijk in 2023 zijn verrekend. De verliezen zijn gewaardeerd tegen het geldende tarief op moment van verrekening, zonder rekening te houden met tijdswaarde.

### Overige vorderingen

De post overige vorderingen betreft verstrekte leningen en overige langlopende vorderingen.

De verstrekte leningen bestaan uit diverse uitgeleende gelden. De meeste hiervan zijn renteloos, voor een aantal leningen is geen aflossingsschema overeengekomen en zijn er geen zekerheden gesteld.

## 4. NOG TE FACTUREREN BEDRAGEN AAN KLANTEN

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Verrichte werkzaamheden klanten	28.866	29.332
Af: Reeds gefactureerde voorschotten	- 12.039	- 11.892
Af: Voorziening	- 3.035	- 2.686
	<b>13.792</b>	<b>14.754</b>

## 5. VORDERINGEN

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	14.694	11.887
Rekening courant GPC-houders	241	254
Overige vorderingen en overlopende activa	1.996	1.619
	<b>16.931</b>	<b>13.760</b>

## VORDERINGEN OP HANDELSDEBITEUREN

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Geamortiseerde kostprijs van uitstaande vorderingen	16.985	14.329
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	- 2.291	- 2.442
	<b>14.694</b>	<b>11.887</b>

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd. De vorderingen op handelsdebiteuren hebben een resterende looptijd korter dan 1 jaar.

**Rekening courant GPC-houders**

Hieronder zijn de reguliere operationele rekening courant verhoudingen met GPC-houders opgenomen betreffende verrekening van vergoedingen. De onder de langlopende schulden opgenomen verplichtingen aan GPC-houders zijn te allen tijde verrekenbaar met de rekening courantverhoudingen van de GPC-houders. Een nadere toelichting inzake de Goodwill Participatie Certificaten (GPC) is beschreven in paragraaf 9 Langlopende schulden..

**Overige vorderingen**

Onder de overige vorderingen is begrepen een bedrag van € nihil (2017: € nihil) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

## 6. LIQUIDE MIDDELEN

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Rekening courant banken	11.493	8.104
	<b>11.493</b>	<b>8.104</b>

De liquide middelen staan tot een bedrag van € 0,11 miljoen (2017: € 0,11 miljoen) niet ter vrije beschikking. Dit betreft door andere banken dan de huisbankier verstrekte bankgaranties aan verhuurders van onroerende zaken.



## 7. GROEPSVERMOGEN

Het eigen vermogen wordt in de toelichting op de balans in de enkelvoudige jaarrekening nader toegelicht, zie paragraaf 28.

## 8. VOORZIENINGEN

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

	Jubileum voorziening	Latente belasting- verplichtingen	Voorziening u.h.v. claims, geschillen en rechts- gedingen	Overige voor- zieningen	Totaal
(x 1.000)	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2018</b>	507	690	417	2	1.616
<b>Mutaties:</b>					
- Herrubricering negatieve deelneming				- 2	- 2
- Onttrekkingen	- 91		- 514		- 605
- Vrijval ten gunste van het resultaat		- 97			- 97
- Toevoegingen ten laste van het resultaat	178		234	250	662
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>594</b>	<b>593</b>	<b>137</b>	<b>250</b>	<b>1.574</b>

### Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening heeft betrekking op uitkeringen aan medewerkers op basis van de duur van het dienstverband en is grotendeels langlopend. Het gedeelte met een looptijd korter dan 1 jaar is € 0,09 miljoen (2017: € 0,04 miljoen). De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijden. Bij de bepaling van de voorziening zijn de volgende belangrijkste actuariële grondslagen gehanteerd:

- Disconteringsvoeten: 1,5% (2017 1,5%), gebaseerd op minimaal AA geclassificeerde Europese ondernemingsobligaties;
- Overlevingskansen: prognosetafel AG2014 met correctie voor langlevens op basis van inkomensklasse.

### Voorziening latente belastingverplichtingen

De voorziening voor latente belastingverplichtingen omvat het belastingeffect van de belastbare tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van materiële vaste activa (eigendomspanden) en immateriële vaste activa.

De latentie heeft een resterende looptijd binnen 1 jaar voor een bedrag van € 0,3 miljoen. Het restant heeft een looptijd langer dan 1 jaar.

### Voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen

De voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen heeft betrekking op geschillen waarbij de onderneming en/of groepsmaatschappijen betrokken zijn. Hoewel de afloop van deze geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld, wordt mede op grond van ingewonnen juridisch advies verwacht dat de geschillen waarschijnlijk een nadelige invloed zullen hebben op de geconsolideerde financiële positie.

## 9. LANGLOPENDE SCHULDEN

	Stand 31 december 2018	Aflossings- verplichting 2019	Resterende looptijd 1-5 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
(x 1.000)	€	€	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	7.875	2.100	5.775	0
Goodwill Participatie Certificaten (GPC)	12.435	3.295	9.140	0
Financiële leaseverplichtingen	5.772	1.256	1.498	3.018
Overige langlopende schulden	126	63	63	0
	<b>26.208</b>	<b>6.714</b>	<b>16.476</b>	<b>3.018</b>

Voor bovengenoemde schulden zijn ter hoogte van een bedrag van € 24 miljoen (2017: € 24 miljoen) zakelijke zekerheden gesteld in de vorm van:

- Hypothecaire zekerheid op 9 bedrijfsgebouwen en -terreinen voor een bedrag van € 24 miljoen;
- Verpanding van alle aandelen Flynth Holding N.V.;
- Verpanding van de huidige en toekomstige inventaris, onderhanden werk en vorderingen.

## SCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

Deze post betreft opgenomen leningen bij banken. Het verloop van de post luidt als volgt:

(x 1.000)	€
Hoofdsom	30.800
Afgelost tot en met 31 december 2017	- 22.117
Restant hoofdsom per 1 januari 2018	8.683
Verstrekt in 2018	1.500
Aflossingen in 2018	- 2.308
Restant hoofdsom per 31 december 2018	7.875
Kortlopend deel per 31 december 2018	2.100
Langlopend per 31 december 2018	<b>5.775</b>

Per 24 december 2018 is Flynth met Rabobank een herfinanciering overeengekomen. De rente over de leningen varieert tussen 3-maands Euribor met een opslag van 0,55% tot 2,5%. De financieringsovereenkomst is als langlopende lening verantwoord. Flynth heeft bij de lening tevens een kredietfaciliteit afgesproken ter waarde van € 3 miljoen tegen een rente van 1-maands Euribor + 2,0%.

## CONVENANTEN

Aan de financieringsovereenkomst bij Rabobank zijn de volgende convenanten verbonden tot 24 december 2018:

- EBITDA
- Debt Service Coverage Ratio (DSCR)

Onder de 'Debt Service Coverage Ratio' wordt in de financieringsovereenkomst verstaan het geconsolideerde bedrijfsresultaat gecorrigeerd voor rente, afschrijvingen, belastingen, bijzondere baten/lasten, investeringen en mutaties in balansposten gedeeld door het totaal aan aflossingsverplichtingen en rente.

De onderneming was de volgende grenswaarden voor de convenanten overeengekomen:

	EBITDA	DSCR
Ultimo kwartaal	> € 13,0 miljoen	> 1,0

Per 30 september 2018 (en alle voorliggende kwartalen) is aan deze convenanten voldaan.

Met ingang van december 2018 zijn genoemde convenanten vervallen en resteert de afspraak de Rabobank per kwartaal te informeren over de financiële uitkomsten

### Goodwill Participatie Certificaten (GPC)

Een groot deel van de ex-partners van het voormalige Flynth Holding N.V. heeft in 2011 Goodwill Participatie Certificaten ('GPC') gekocht met een looptijd van 10 jaar. Alle GPC's eindigen op 31 december 2020, waarna Flynth een nominale terugkoopverplichting heeft. Uitbetaling van de GPC's geschiedt in 2 gelijke termijnen op 1 januari 2021 en 31 december 2021. Over de jaren 2011 en 2012 werd hierop de resultaatafhankelijke vergoeding uitgekeerd. Begin 2013 is deze vergoeding in overleg met de GPC-houders gewijzigd in een vaste vergoeding van 8,35% van de nominale waarde van het GPC van € 0,5 miljoen. Hierbij gold tot 2015 een overgangsregeling, waarbij per GPC-houder in 3 lineaire stappen is overgegaan naar voornoemd vastgesteld percentage. Daarnaast is met de GPC-houders voor de jaren 2013 tot en met 2016 een aanvullende vergoeding van 4,75% overeengekomen. Deze vergoeding wordt uitsluitend uitgekeerd indien en voor zover de GPC-houders gedurende deze periode aan de organisatie verbonden blijven.

### Financiële leaseverplichtingen

De financiële leaseverplichtingen bestaan uit 7 verschillende contracten met betrekking tot onroerende zaken. De rente is variabel en bedraagt 3-maands Euribor + 2,85%.

Onder de kortlopende schulden is de aflossingsverplichting korter dan 1 jaar (ad € 1,2 miljoen) opgenomen.

### Overige langlopende schulden

De overige langlopende schulden hebben betrekking op de verplichting uit hoofde van in 2011 verworven goodwill.

## 10. KORTLOPENDE SCHULDEN

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Aflossingsverplichtingen	6.714	3.741
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	2.872	3.687
Vooruitgefactureerde bedragen aan klanten	12.050	11.106
Te betalen personeelskosten	768	639
Te betalen vakantietoeslag	2.705	2.513
Te betalen verlofrechten	3.534	3.427
Te betalen overige belastingen en premies sociale verzekeringen	10.285	7.965
Voorschotten cliënten	338	378
Overige schulden en overlopende passiva	2.965	3.608
	<b>42.231</b>	<b>37.064</b>

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd korter dan 1 jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de schulden.

## TE BETALEN OVERIGE BELASTINGEN EN PREMIES SOCIALE VERZEKERINGEN

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	4.427	4.056
Omzetbelasting	5.858	3.909
	<b>10.285</b>	<b>7.965</b>

## 11. FINANCIËLE INSTRUMENTEN

**Algemeen**

De onderneming maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die de onderneming blootstelt aan markt-, valuta-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Om de algemene risico's te beheersen, heeft de onderneming een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de onderneming te beperken.

**Kredietrisico**

De onderneming loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa,

handels- en overige vorderingen en liquide middelen.

Flynth Holding N.V. heeft geen significante concentraties van kredietrisico vanwege de hoeveelheid en diversiteit van partijen waarop Flynth vorderingen (op zowel nog te factureren bedragen aan klanten als debiteuren) heeft. Dienstverlening vindt plaats aan klanten die voldoen aan de kredietwaardigheidstoets

van Flynth Holding N.V., op basis van een krediettermijn van 14 dagen, tenzij andere betalingsafspraken zijn gemaakt. De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben.

Flynth Holding N.V. heeft vorderingen verstrekt aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen. Bij deze partijen is geen historie van wanbetaling bekend.

### Renterisico en kasstroomrisico

Flynth Holding N.V. loopt renterisico over de rentedragende vorderingen (met name onder financiële vaste activa en liquide middelen) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen).

Voor vorderingen en schulden met variabele renteafspraken loopt Flynth Holding N.V. risico ten aanzien van toekomstige kasstromen; met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt Flynth Holding N.V. risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente.

Een indicatie van het renterisico is dat indien de rente per 31 december met 1% zou stijgen waarbij alle andere variabelen constant blijven, zou de rentelast in 2018 met € 0,08 miljoen stijgen (2017: € 0,09 miljoen).

Het beleid van Flynth Holding N.V. is het afsluiten van overeenkomsten met zo optimaal mogelijke rentecondities. Met betrekking tot de vorderingen worden geen financiële derivaten met betrekking tot afdekking van het renterisico gecontracteerd.

### Valutarisico

Flynth Holding N.V. is hoofdzakelijk werkzaam in Nederland en loopt geen valutarisico aangezien in euro wordt gefactureerd. Schulden worden aangehouden in euro's.

### Prijsrisico

Flynth Holding N.V. maakt geen gebruik van beleggingen in beurs en/of niet-beursgenoteerde aandelen. De onderneming loopt hierdoor geen prijsrisico.

### Liquiditeitsrisico

De onderneming bewaakt de liquiditeitspositie door middel van maandelijkse liquiditeits-begrotingen. Het liquiditeitsrisico is zeer beperkt, aangezien de operationele activiteiten voldoende liquide middelen genereren om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Het management ziet erop toe dat voor de onderneming steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde lening-convenanten te blijven voor zover van toepassing. Daarnaast beschikt de onderneming over een kredietfaciliteit bij een kredietinstelling.

### Reële waarde

De reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder vorderingen, liquide middelen en lang- en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.



## 12. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

### Hoofdelijke aansprakelijkheid

Overeenkomstig artikel 2:403 lid 1 BW is voor de 100%-deelnemingen, met uitzondering van Rombou B.V., een aansprakelijkstelling van toepassing. Verwezen wordt naar het overzicht in de algemene toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening. Ten aanzien van deze deelnemingen is gebruik gemaakt van de ontheffingsmogelijkheid van de voorschriften met betrekking tot hun jaarrekening zoals voorzien in artikel 2:403 lid 1 BW.

### Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan ter zake van huur, verhuur en operationele leasing. De operationele leasekosten worden lineair over de leaseperiode in de winst-en-verliesrekening verwerkt. De resterende looptijd kan als volgt worden gespecificeerd:

	Resterende looptijd < 1 jaar	Resterende looptijd 1 – 5 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar	Totale verplichting
(x 1.000)	€	€	€	€
Huurkosten	3.363	6.537	1.270	<b>11.170</b>
Verhuuropbrengsten	- 142	- 34	0	<b>- 176</b>
Operational leaseverplichtingen	2.600	3.287	0	<b>5.887</b>
	<b>5.821</b>	<b>9.790</b>	<b>1.270</b>	<b>16.881</b>

Het bedrag aan operational leasebetalingen dat is verwerkt als last in 2018 bedraagt € 3,5 miljoen (2017: € 3,8 miljoen). Het bedrag aan huurlasten, inclusief de gesaldeerde verhuuropbrengsten, verwerkt in 2018 bedroeg € 3,2 miljoen (2017: € 3,0 miljoen).

### Claims

Tegen de onderneming en/of groepsmaatschappijen zijn diverse claims ingediend die door haar/hen worden betwist. Hoewel de afloop van deze geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld, wordt – mede op grond van ingewonnen juridisch advies – aangenomen dat deze geen nadellge invloed van betekenis zal hebben op de geconsolideerde financiële positie.

### Overige niet in de balans opgenomen verplichtingen

Hieronder zijn begrepen verstrekte bankgaranties ad € 0,9 miljoen (2017: 0,6 miljoen).



### 13. NETTO-OMZET

De netto-omzet kan als volgt worden gespecificeerd naar de belangrijke opbrengstencategorieën:

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Accountancy	100.651	96.184
Advies	32.140	31.598
<b>Netto-omzet</b>	<b>132.791</b>	<b>127.782</b>

De netto-omzet werd nagenoeg geheel in Nederland gerealiseerd.

### 14. KOSTEN UITBESTEED WERK EN ANDERE EXTERNE KOSTEN

	2018	2017
	€	€
Overige personeelskosten	11.845	10.169
Huisvestingskosten	6.071	5.823
Automatiseringskosten	8.222	8.127
Kantoorkosten	2.112	2.510
Marketing- & communicatiekosten	1.511	1.867
Overige externe kosten	1.064	1.054
<b>Totaal</b>	<b>30.825</b>	<b>29.550</b>

In de overige personeelskosten is in 2018 een bedrag van € 0,9 miljoen aan afvloeiingskosten personeel opgenomen (2017: € 0,8 miljoen).

### 15. LONEN EN SALARISSEN

#### Personeelsbestand

Gedurende het boekjaar 2018 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers bij de groep, omgerekend naar volledige mensjaren 1.273 (2017: 1.195). Hiervan waren 0 personen (2017: 0 personen) werkzaam buiten Nederland.

	2018	2017
	FTE	FTE
Raad van bestuur	3	2
Professionele staf	1.160	1.086
Ondersteunende staf	110	107
<b>Totaal</b>	<b>1.273</b>	<b>1.195</b>

## 16. SOCIALE LASTEN

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Sociale lasten	9.571	9.014
Pensioenen	6.431	6.120
	<b>16.002</b>	<b>15.134</b>

## 17. AFSCHRIJVINGEN OP IMMATERIËLE EN MATERIËLE VASTE ACTIVA

	2018		2017	
(x 1.000)	€	€	€	€
<b>Immateriële vaste activa</b>				
Afschrijving Goodwill	5.498		6.279	
		5.498		6.279
<b>Materiële vaste activa</b>				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	766		931	
Bijzondere waardevermindering gebouwen	175		-	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.082		2.145	
		3.023		3.076
Boekresultaat bij vervreemding	0		325	
		0		325
		<b>8.521</b>		<b>9.680</b>

### Bijzondere waardevermindering

De bijzondere waardevermindering betreft een afwaardering op een bedrijfspand (financial lease) dat in 2019 zal worden afgestoten. Waardering heeft plaatsgevonden tegen de in vergelijking met de boekwaarde lagere dus directe opbrengstwaarde, vastgesteld door externe taxatie.

## 18. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Dotatie voorziening dubieuze debiteuren	223	65
Overige kosten	298	112
	<b>521</b>	<b>177</b>

## 19. RENTELASTEN EN SOORTGELIJKE KOSTEN

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	55	24
Rentelasten en soortgelijke kosten	- 1.413	- 1.643
	<b>- 1.358</b>	<b>- 1.619</b>

## 20. BELASTINGEN

Flynth Holding N.V. vormt met Flynth adviseurs en accountants B.V. (inclusief haar dochtermaatschappij MKB Adviseurs B.V.), Flynth Audit B.V., Fonkel B.V. en Rombou B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting en vennootschapsbelasting. Op grond van de Invorderingswet zijn de vennootschap en de met haar gevoegde dochterondernemingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

In de jaarrekening van Flynth adviseurs en accountants B.V., Flynth Audit B.V., Fonkel B.V. resp. Rombou B.V. wordt de belastingdruk berekend op basis van het behaalde commerciële resultaat. Door Flynth Holding N.V. wordt met haar dochtermaatschappijen via een rekening courantverhouding afgerekend.

De belangrijkste componenten van de belastinglast zijn:

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Dotatie latente belastingvordering	-	2
Lagere belastingvordering als gevolg van tariefswijziging	- 706	-
Realisatie latente belastingvordering	- 720	- 534
Mutatie latente belastingschuld	97	- 153
<b>Belastinglast</b>	<b>- 1.329</b>	<b>- 685</b>
Effectief belastingtarief	<b>66,9%</b>	34,0%
Effectief belastingtarief exclusief tariefseffecten	<b>31,3%</b>	34,0%
Toepasselijk belastingtarief	<b>25,0%</b>	25,0%

De afwijking van het toepasselijk belastingtarief is voornamelijk te verklaren door aanpassing van het VPB-tarief waartegen de latente belastingen zijn gewaardeerd in de jaarrekening. In voorgaande jaren werden deze gewaardeerd tegen 25%. Vanaf 2019 vindt een afbouw plaats van 25% naar 22,55% in 2020 en 20,5% vanaf 2021. Het effectieve VPB-tarief zonder de tariefsaanpassingen bedraagt 31,3% en wordt verklaard door fiscaal niet-afrekbare kosten.

## 21. AANDEEL IN RESULTAAT VAN ONDERNEMINGEN WAARIN WORDT DEELGENOMEN

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
BGS Agrar Support GmbH	2	- 26
Rombou B.V.	0	72
	2	46

## 22. TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de onderneming. Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. In dit kader worden de raad van bestuur, de raad van commissarissen, Stichting Beheer Flynth en andere sleutelfunctionarissen in het management van Flynth Holding N.V. aangemerkt als verbonden partijen. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt de aard en de omvang van de transactie toegelicht en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en commissarissen is opgenomen in punt 34.

## 23. HONORARIA VAN DE ACCOUNTANT

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. en haar netwerk zijn ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW.

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Onderzoek van de jaarrekening KPMG	163	169
Andere controleopdrachten KPMG	-	5
	<u>163</u>	<u>174</u>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 WTA (Wet toezicht accountantsorganisaties).

De honoraria voor 2018 hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2018 (€ 148K) en de nagekomen kosten over de controle van boekjaar 2017 (€ 15K), ongeacht of de werkzaamheden in het boekjaar zijn verricht.

## 24. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Op 1 januari 2019 is de 45%-deelneming BGS Agrar Support GmbH verkocht. De impact op vermogen en resultaat is nihil.



# ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2018

(vóór resultaatbestemming)

(x 1.000)	Ref.	2018		2017	
		€	€	€	€
<b>Vaste activa</b>					
Materiële vaste activa	25	16.109		17.751	
Financiële vaste activa	26	31.233		31.374	
			47.342		49.125
<b>Vlottende activa</b>					
Vorderingen	27	4.248		1.788	
Liquide middelen		2		5	
			4.250		1.793
			<b>51.592</b>		<b>50.918</b>
<b>Eigen vermogen</b>					
Geplaatst kapitaal	28	7.200		7.200	
Overige reserves		10.047		8.673	
Onverdeeld resultaat		662		1.374	
			17.909		17.247
<b>Vorzieningen</b>	29		797		813
<b>Langlopende schulden</b>	30		19.272		25.078
<b>Kortlopende schulden</b>	31		13.614		7.780
			<b>51.592</b>		<b>50.918</b>



# ENKELVOUDIGE WINST-EN- VERLIESREKENING OVER 2018

		2018		2017	
(x 1.000)	Ref.	€	€	€	€
Netto-omzet		5		17	
Overige bedrijfsopbrengsten		3.544		3.152	
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>			3.549		3.169
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		855		672	
Lonen en salarissen	33	1.327		1.064	
Sociale lasten en pensioenlasten	33	201		202	
Afschrijvingen		766		1.056	
Bijzondere waardevermindering		175		-	
Overige bedrijfskosten		0		22	
<b>Som der bedrijfslasten</b>			- 3.324		- 3.016
<b>Bedrijfsresultaat</b>			225		153
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		27		27	
Rentelasten en soortgelijke kosten		- 1.450		- 1.673	
			- 1.423		- 1.646
<b>Resultaat vóór belastingen</b>			- 1.198		- 1.493
Belastingen		801		509	
			801		509
<b>Resultaat na belastingen</b>			- 397		- 984
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen			1.059		2.358
<b>Nettoresultaat</b>			<b>662</b>		<b>1.374</b>

# TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2018

## ALGEMEEN

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2018 van de onderneming.

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

### Vergelijkende cijfers

Ten behoeve van de vergelijkbaarheid is de presentatie van vordingen op groepsmaatschappijen in de vergelijkende cijfers aangepast van langlopend naar kortlopend.

	Nieuw	Oud
Financiële vaste activa	31.374	32.673
Vorderingen	1.788	489

## GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN DE RESULTAATBEPALING

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

### Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Zie voor een uitwerking hiervan de grondslagen voor financiële vaste activa in de geconsolideerde jaarrekening.

### Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de onderneming in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de onderneming en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

### Fiscale eenheid

Er is sprake van een fiscale eenheid tussen Flynth Holding N.V. en haar 100% deelnemingen voor de omzetbelasting en de vennootschapsbelasting.

## 25. MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen
(x 1.000)	€
<b>Stand per 1 januari 2018:</b>	
Aanschafprijs	34.333
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 16.582
<b>Boekwaarde</b>	<b>17.751</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde:</b>	
Investeringen	9
Desinvesteringen	- 710
Afschrijvingen	- 766
Bijzondere waardevermindering	- 175
<b>Saldo</b>	<b>- 1.642</b>
<b>Stand per 31 december 2018:</b>	
Aanschafprijs	32.189
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 16.080
<b>Boekwaarde</b>	<b>16.109</b>

## 26. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	2018	2017
	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	27.216	25.931
Latente belastingvorderingen	4.017	5.443
	<b>31.233</b>	<b>31.374</b>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weer te geven:

	Deelnemingen in groepsmaat- schappijen	Latente belasting- vordering	Totaal
	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2018:</b>			
<b>Boekwaarde</b>	<b>25.931</b>	<b>5.443</b>	<b>31.374</b>
<b>Mutaties in het boekjaar:</b>			
- Aandeel in resultaat deelnemingen	1.057		1.057
- Resultaat verkoop BGS	2		2
- Realisatie		- 1.426	- 1.426
- Herrubricering deelneming	226		226
<b>Saldo</b>	<b>1.285</b>	<b>- 1.426</b>	<b>-141</b>
<b>Stand per 31 december 2018:</b>			
<b>Boekwaarde</b>	<b>27.216</b>	<b>4.017</b>	<b>31.233</b>

## DEELNEMINGEN IN GROEPSMAATSCHAPPIJEN

Flynth Holding N.V. te Arnhem staat aan het hoofd van de groep en heeft de volgende directe en indirecte kapitaalbelangen:

	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal %
<b>Geconsolideerde deelnemingen</b>		
Flynth adviseurs en accountants B.V.	Arnhem	100%
Flynth Audit B.V.	Arnhem	100%
Fonkel B.V.	Zwolle	100%
MKB Adviseurs B.V. *	Arnhem	100%
Rombou B.V.	Zwolle	100%
<b>Overige deelnemingen (o.b.v. NVW)</b>		
BGS Agrar Support GmbH	Northorn (D)	45%

\* De deelneming MKB Adviseurs B.V. te Arnhem is een 100% dochter van Flynth adviseurs en accountants B.V.

## LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

Voor een nadere toelichting op de latente belastingvorderingen wordt verwezen naar paragraaf 3 van de toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening.

## 27. VORDERINGEN

	2018	2017
	€	€
Vorderingen op groepsmaatschappijen	4.185	1.299
Overige vorderingen	63	489
	<b>4.248</b>	<b>1.788</b>

## VORDERINGEN OP GROEPSMAATSCHAPPIJEN

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Rekening-courant Flynth adviseurs en accountants B.V.	3.511	740
Rekening-courant Rombou B.V.	224	109
Lening Rombou B.V.	450	450
	<b>4.185</b>	<b>1.299</b>

De rente op de rekening courant Flynth adviseurs en accountants B.V. en Flynth Audit B.V. bedraagt 5,2% (2017: 5,0%). Deze vorderingen hebben een looptijd korter dan 5 jaar. Er zijn geen zekerheden gesteld.

De lening Rombou B.V. betreft een uitgegeven lening die Flynth Holding N.V. heeft verstrekt aan Rombou B.V. voor een bedrag van € 450.000. Over deze lening / kredietfaciliteit wordt een vergoeding van 1% over de maximale faciliteit berekend plus een rentevergoeding van 5% over het uitstaande leningbedrag. Deze overeenkomst is in 2014 vervallen en opnieuw verstrekt in de vorm van een kredietfaciliteit.



## 28. EIGEN VERMOGEN

	Geplaatst kapitaal	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
(x 1.000)	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2017</b>	7.200	7.920	753	<b>15.873</b>
<b>Mutaties in het boekjaar 2017:</b>				
- Resultaatbestemming vorig boekjaar		753	- 753	<b>0</b>
- Resultaat boekjaar			1.374	<b>1.374</b>
<b>Stand per 1 januari 2018</b>	7.200	8.673	1.374	<b>17.247</b>
<b>Mutaties in het boekjaar 2018:</b>				
- Resultaatbestemming vorig boekjaar		1.374	- 1.374	<b>0</b>
- Resultaat boekjaar			662	<b>662</b>
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>7.200</b>	<b>10.047</b>	<b>662</b>	<b>17.909</b>

**Geplaatst kapitaal**

Het maatschappelijk kapitaal van de onderneming bedraagt € 24,0 miljoen (2017: € 24,0 miljoen), verdeeld in 23.999.995 gewone aandelen en 5 prioriteitsaandelen van ieder € 1,-. Hiervan zijn 7.199.999 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel geplaatst.

Het prioriteitsaandeel is geplaatst bij de heer drs. B.P. Hidding RA, voorzitter van de raad van bestuur van Flynth Holding N.V..

**Onverdeeld resultaat**

Het resultaat na belastingen over 2018 is opgenomen in de post onverdeeld resultaat van het eigen vermogen.

**Voorstel tot resultaatbestemming**

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld het resultaat na belastingen over 2018 als volgt te bestemmen: het bedrag van € 662.000,- wordt toegevoegd aan de overige reserves.

In afwachting van het besluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is de winstbestemming nog niet in de jaarrekening verwerkt.



## 29. VOORZIENINGEN

	Latente belasting verplichting	Jubileum voorziening	Overige voorzieningen	Totaal
(x 1.000)	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2018:</b>	690	1	122	813
- Dotatie			82	82
- Vrijval	- 97	- 1		- 98
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>593</b>	<b>0</b>	<b>204</b>	<b>797</b>

## 30. LANGLOPENDE SCHULDEN

	Stand 31 december 2018	Aflossings- verplichting 2019	Resterende looptijd 1-5 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
(x 1.000)	€	€	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	7.790	2.080	5.710	0
Goodwill Participatie Certificaten (GPC)	12.435	3.295	9.140	0
Financiële leaseverplichtingen	5.400	978	1.442	2.980
	<b>25.625</b>	<b>6.353</b>	<b>16.292</b>	<b>2.980</b>

De schulden aan kredietinstellingen en de Goodwill Participatie Certificaten hebben een looptijd korter dan 5 jaar. De financiële leaseverplichtingen lopen nog enkele jaren langer door. Het deel dat binnen een jaar wordt afgelost, is als aflossingsverplichting onder de kortlopende schulden gepresenteerd.

## 31. KORTLOPENDE SCHULDEN

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Aflossingsverplichtingen	6.353	3.411
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	34	183
Rekening courant groepsmaatschappijen	943	-
Te betalen belastingen en premies sociale verzekeringen	5.995	4.033
Overige schulden en overlopende passiva	289	153
	<b>13.614</b>	<b>7.780</b>

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd korter dan 1 jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de schulden.

## 32. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTING

**Hoofdelijke aansprakelijkheid**

De groepsmaatschappijen zijn over en weer hoofdelijk aansprakelijk voor de bankier. Overeenkomstig artikel 2:403 lid 1 BW is voor de 100%-deelnemingen met uitzondering van Rombou B.V. een aansprakelijkheidstelling van toepassing. Verwezen wordt naar het overzicht in de algemene toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening. Ten aanzien van deze deelnemingen is gebruik gemaakt van de ontheffingsmogelijkheid van de voorschriften met betrekking tot hun jaarrekening zoals voorzien in artikel 2:403 lid 1 BW.

**Meerjarige financiële verplichtingen**

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan ter zake van huur. De totale verplichting bedraagt € 1 miljoen, hiervan heeft € 0,4 miljoen een looptijd kleiner dan 1 jaar en € 0,6 miljoen tussen de 1 en 5 jaar. Deze huurlasten worden jaarlijks doorbelast aan de dochtermaatschappijen, de enkelvoudige last ontbreekt daarmee.

**Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid**

Flynth Holding N.V. vormt met Flynth Audit B.V., Flynth adviseurs en accountants B.V. (inclusief haar dochtermaatschappij MKB Adviseurs B.V.), Fonkel B.V. en Rombou B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting en vennootschapsbelasting en staat aan het hoofd hiervan. Op grond van de Invorderingswet zijn de vennootschap en de met haar gevoegde dochterondernemingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

In de jaarrekening van Flynth adviseurs en accountants B.V., Flynth Audit B.V., Fonkel B.V. respectievelijk Rombou B.V. wordt een belastinglast berekend op basis van het door haar behaalde commerciële resultaat. Door Flynth Holding N.V. wordt met haar dochtermaatschappijen via de rekening courantverhouding afgerekend.

### 33. PERSONEELSKOSTEN EN AANTAL WERKNEMERS

De lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten van de bij de onderneming werkzame werknemers kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Lonen en salarissen	1.327	1.064
Sociale lasten	73	60
Pensioenlasten	128	142
	<b>1.528</b>	<b>1.266</b>

Gedurende het boekjaar 2018 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers bij de onderneming, omgerekend naar volledige mensjaren 7,8 (2017: 6,0). Hiervan waren 0 personen (2017: 0 personen) werkzaam buiten Nederland.

Deze personeelsomvang (gemiddeld aantal personen) is als volgt onder te verdelen naar verschillende personeelscategorieën:

	2018	2017
Raad van bestuur	2,7	2,3
Compliance	5,1	3,7
	<b>7,8</b>	<b>6,0</b>

### 34. BEZOLDIGING VAN BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

Aan bezoldigingen met inbegrip van pensioenlasten als bedoeld in artikel 2:383 lid 1 BW, zijn in het boekjaar ten laste van de onderneming, zijn dochtermaatschappijen en zijn geconsolideerde andere maatschappijen, de volgende bedragen opgenomen.

De bezoldiging omvat periodiek betaalbaar gestelde beloningen zoals salarissen, vakantiegeld en sociale lasten, beloningen betaalbaar op lange termijn zoals pensioenlasten, uitkeringen bij beëindiging van het dienstverband en winstdelingen en bonusbetalingen, voor zover deze posten ten laste zijn gekomen van de vennootschap.

	2018	2017
(x 1.000)	€	€
Bestuurders en voormalig bestuurders	1.322	827
Commissarissen en voormalig commissarissen	208	185
	<b>1.530</b>	<b>1.012</b>

## 35. ONDERTEKENING

Arnhem, 17 mei 2019

Flynth Holding N.V.

### Raad van Bestuur

\_\_\_\_\_  
Drs. B.P. Hidding RA (voorzitter)

\_\_\_\_\_  
M. Blöte RA

\_\_\_\_\_  
Mr. L.F.E. van der Meer

### Raad van Commissarissen

\_\_\_\_\_  
J.G.J. van Teeffelen (voorzitter)

\_\_\_\_\_  
C.A.H.A. Doornik

\_\_\_\_\_  
drs. J.F. van Hoof RA

\_\_\_\_\_  
M. Smit

\_\_\_\_\_  
A.G.M. Thomassen RA

\_\_\_\_\_  
ir. A.M. Wijnen – Pronk

# OVERIGE GEGEVENS



# CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

## AAN: DE ALGEMENE VERGADERING EN RAAD VAN COMMISSARISSEN VAN FLYNTH HOLDING N.V.

### Verklaring over de in het financieel jaarverslag opgenomen jaarrekening

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Flynth Holding N.V. (hierna 'de vennootschap') te Arnhem (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de betreffende jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Flynth Holding N.V. per 31 december 2018 en van het resultaat over 2018, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2018;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018;
- 3 het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2018;
- 4 het geconsolideerde overzicht totaalresultaat over 2018; en
- 5 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Flynth Holding N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (VIO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### Verklaring over de in het financieel jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het financieel jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het jaarverslag bestuur;
- het verslag van de raad van commissarissen;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.



Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het jaarverslag bestuur en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

#### **Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening**

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten.

Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

#### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

# CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de Interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de vennootschap haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de met governance belaste personen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Arnhem, 17 mei 2019

KPMG Accountants N.V.

A.J. de Bruin RA





# STATUTAIRE REGELING INZAKE DE BESTEMMING VAN HET RESULTAAT

In artikel 21 van de statuten is bepaald dat de behaalde jaarwinst ter vrije beschikking staat van de algemene vergadering. De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de vooruitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voor zover het eigen vermogen groter is dan het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden. Aan het prioriteitsaandeel is geen dividend verbonden. Derhalve hebben de houders van prioriteits aandelen geen recht op een dividenduitkering.



# BIJZONDER STATUTAIR RECHT INZAKE ZEGGENSCHAP

Uitsluitend de houder van het prioriteitsaandeel heeft het recht tot uitoefenen van zeggenschap of beleidsbepaling die van invloed kan zijn op de beroepsbeoefening van Registeraccountants of Accountants-administratieconsulenten. De zeggenschap strekt zich niet uit inzake transacties als het overdragen van aandelen, het overeenkomen en uitvoeren van activa/passiva-transacties, het benoemen en ontslaan van bestuurders en het goedkeuren/vaststellen van jaarrekeningen.







**Flynth Holding N.V.**

Meander 261  
6825 MC Arnhem

Mei 2019

*pal naast u*