



FINANCIËEL JAARVERSLAG 2017

INHOUD

JAARVERSLAG BESTUUR

4	Bestuursverslag
6	Algemene informatie
8	Organisatiestructuur
10	Verslag van de raad van bestuur
17	Risico's
18	Compliance, kwaliteit en intern toezicht
33	Medewerkerszaken
36	Verslag van de Ondernemingsraad
37	Bezoldiging van bestuurders en commissarissen
38	Maatschappelijk ondernemen
40	Verwachtingen 2018
41	Verslag van de raad van commissarissen
44	Structuur en bestuur van Flynth Holding N.V.

JAAR- REKENING

46	Geconsolideerde balans per 31 december 2017
47	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2017
48	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017
51	Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening
76	Enkelvoudige balans per 31 december 2017
77	Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2017
78	Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2017

OVERIGE GEGEVENS

87	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Statutaire regeling inzake de bestemming van het resultaat
94	Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap



JAAERVERSLAG BESTUUR

TER INLEIDING

Accountants en adviseurs geven de realiteit van een organisatie weer op basis van de cijfers, en voegen realisme toe aan de ambities van ondernemers. Samen bieden zij de instrumenten om conjuncturele schommelingen en fundamentele ontwikkelingen te managen.

Ook voor advies- en accountantsorganisaties zijn cijfers en inzicht gereedschappen om de realiteit naar hun hand te zetten. Markten maken, organisaties bouwen, kwaliteiten verfijnen.

Realiteit en realisme speelden in 2017 volop voor Flynth. De realiteit van forse uitdagingen op gebieden als arbeidsmarkt, vakinhoudelijke kwaliteit en intensieve veranderingsprocessen. Het realisme van ruim 1400 collega's die met hun dagelijks werk langetermijndoelen steeds een stukje dichterbij brengen. Dat doen zij vanuit persoonlijke ambitie, professionele trots en de wens concreet bij te dragen aan een groep waarvan het belang voor onze samenleving niet onderschat kan worden.

Het midden- en kleinbedrijf is het hart en de ziel van de Nederlandse economie, niet de blue chips, *high-tech start ups* en andere lievelingen van media en beleidsmakers. In het MKB ontstaan de werkgelegenheid, belastingopbrengsten en lokale maatschappelijke betrokkenheid die ons land levendig en leefbaar, duurzaam en toekomstbestendig maken. Vanuit haar coöperatieve achtergrond bewijst Flynth zich al honderd jaar als vertrouwd dienstverlener voor deze onmisbare categorie ondernemerschap. Sinds 2017 wordt dit uitgedragen met het begrip 'Pal naast u'.

Pal naast u symboliseert de positie van Flynth ten opzichte van de klant en de samenleving. Dienstverlening die verdergaat dan u-vraagt-wij-draaien. Kennisdelen zonder slechts aan commercieel belang te denken. De eigen mening durven geven over maatschappelijke ontwikkelingen als klanten en stakeholders daar baat bij hebben. Pal naast u is evenmin een voldongen feit, maar een opdracht die Flynth elke dag opnieuw moet waarmaken. In dienstverlening, in kwaliteitsverbetering, in maatschappelijk engagement. 2017 heeft hierin zowel forse vooruitgang als confronterende passen-op-de-plaats laten zien. Het eindresultaat van dit veelzijdige en uitdagende jaar is positief. Dat is primair te danken aan de inzet van ruim 1400 mannen en vrouwen. Vanuit zestig locaties en bij duizenden opdrachtgevers, zakelijke relaties en maatschappelijke stakeholders geven zij elke dag weer hun persoonlijke invulling aan onze corporate doelen. Onze dank daarvoor.

ALGEMENE INFORMATIE

Al bijna honderd jaar streeft Flynth naar de beste dienstverlening voor ondernemers in uiteenlopende sectoren en van diverse omvang. Met meer dan zestig vestigingen verdeeld over heel Nederland, ruim veertienhonderd accountants, fiscalisten, juristen, adviseurs en ondersteunende collega's dragen we bij aan zakelijke groei en maatschappelijke voorspoed.

Conform de statuten heeft Flynth Holding N.V. ten doel: '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.

Governance structuur

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. In zowel de raad van commissarissen als in de raad van bestuur is het streven naar een gelijke verdeling van mannen en vrouwen. De toezichthouders voldoen aan deze ambitie, binnen het bestuur is dit nog niet het geval.

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 over 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 2017 bestond de raad van commissarissen uit:

- J.G.J. (Jan) van Teeffelen (voorzitter)
- drs. J.F. (John) van Hoof RA
- M.J.A. (Marianne) Koebrugge-Mulder
- mr. J. (Hannie) Stuurman
- A.G.M. (Ton) Thomassen RA
- ir. A.M. (Ankie) Wijnen-Pronk

Per 1 januari 2018 zijn twee leden afgetreden en zijn twee nieuwe leden aangetreden. Zie ook pagina 41.

College Toezicht Accountantsdienstverlening 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, oftewel 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 het lid van de raad van bestuur dat 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 2017 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)
- R.A. (Ronald) Houtveen RA
- M. (Marcel) Blöte RA (met ingang van 1 september 2017)

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. (2016: 50%). 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, vakgroepen en aansturingsmechanismen. Voorbeelden hiervan zijn Finance & Control, Marketingcommunicatie & Business Development, ICT, HRM, Juridische Zaken en Business Management. De staf-afdelingen vormen het servicekantoor. Lokaal is Flynth vertegenwoordigd met ruim zestig locaties die zijn gegroepeerd in regio's, elk met een regiodirecteur.

De vakgroepen vallen onder de verantwoordelijkheid van een vakgroep-directeur die samen met één of meerdere managers en/of medewerkers invulling geeft aan het vaktechnisch bureau en/of wetenschappelijke afdeling.

De vakgroepen zijn verantwoordelijk voor de vaktechnische kwaliteit van onze dienstverlening. 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. Binnen Flynth kennen we de volgende vakgroepen: accountancy, fiscale zaken, arbeidszaken, juridische zaken, mkb advies/agro advies.

De tekenbevoegde beroeps-beoefenaren 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.

FLYNTH IN FEITEN

JURIDISCHE ORGANISATIESTRUCTUUR



KENGETALLEN

M/V AANTAL MEDEWERKERS 31-12-2017



* 78% deelname aan onderzoek.



VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Focus op buiten, werken aan binnen

2017 heeft laten zien dat een absolute focus op meerwaarde voor de opdrachtgever en externe stakeholder kan samengaan met een hoge dosis interne activiteiten. Op basis van de strategie 2017-2020 is een groot aantal initiatieven uitgerold, voortgezet of afgesloten die Flynth relevanter maakt voor haar doelgroepen. De effecten daarvan weerspiegelen zich in de financiële resultaten, de klant- en medewerkerstevredenheid en de algemene toekomstvastheid.

De omzet in 2017 bedroeg € 128 miljoen, ten opzichte van € 129 miljoen in 2016, met een positief eindresultaat van € 1,4 miljoen (2016: € 0,8 miljoen). Dit is in lijn met de planning. Een punt van aandacht is de personele bezetting

om de omzet(potentie) te realiseren. Opnieuw is de solvabiliteit (21%) een teken van de gezonde financiële positie. De nettowinst van Flynth ligt traditioneel gezien lager, wat wordt verklaard door nadrukkelijke investeringen in met name werving, opleiding en training van medewerkers, versterking van de vakinhoudelijke kwaliteit en in ondersteunende (ICT-)systemen. De winsten van Flynth kunnen worden teruggeïnvesteed in de organisatie. Als niet-partneronderneming heeft Flynth het op dit aspect makkelijker dan veel collega-kantoren die rekening moeten houden met de behoeften van hun aandeelhouders.

In 2017 is financieel gepresteerd in lijn met de verwachting. Ook de samenstelling van omzet en rendement

verliep volgens plan. Er bestaat al langere tijd een tendens naar lagere omzetten en rendementen bij de basisdienstverlening voor kleinere klanten. Gelijktijdig worden toenemende resultaten geboekt bij advisering en de complexere vormen van accountancy-dienstverlening.

De aanscherping van de bedieningsconcepten heeft in 2017 een belangrijke impuls gekregen met de lancering van Fonkel en gespecialiseerde expertise-lijnen. Het streven naar kwalitatieve omzet blijft leidend.

Cruciaal voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen is de beschikbaarheid van gekwalificeerde medewerkers. Omzet en rendement worden op dit moment zonder meer beperkt door de kwantitatieve krapte

KENGETALLEN FLYNTH (IN €1.000)

	2017	2016	Mutatie
Bedrijfsopbrengsten	128.158	129.039	- 881
Bedrijfsresultaat (exclusief afschrijving goodwill)	9.911	10.580	- 669
Financieringskosten	1.619	3.059	- 1.440
Afschrijving goodwill	6.279	6.445	- 166
Resultaat na belastingen	1.374	753	+ 621
EBITDA	13.513	14.334	- 821
Current ratio	1,0	0,7	+ 37,5%
Solvabiliteit	21,3%	18,8%	+12,8%
Omzet per Fte	107	110	- 2,8%
Aantal medewerkers in Fte	1.195	1.177	+1,5%

op de arbeidsmarkt. Dit geeft druk op de snelheid waarop de vaste dienstverlening voor de bestaande klanten kan worden ingevuld en op de ruimte om new business te realiseren. Flynth heeft binnen deze context in 2017 naar aanleiding van dit dilemma gekozen voor het belang van de opdrachtgever en niet voor kortetermijnwinst. *Cross-selling* en *up-selling* zijn ondergeschikt aan de initiële dienstverlening aan bestaande opdrachtgevers. Dit is ook de kern van het investeringsbeleid dat zich verder kenmerkt door kwaliteitsgerichte initiatieven.

Strategie met en voor iedereen

Met een reeks regionale medewerkersbijeenkomsten en een intensieve interne communicatiecampagne is in

het voorjaar de Strategie 2017-2020 gelanceerd. Deze bundelt de zakelijke, vakinhoudelijke en maatschappelijke ambities en geeft richting aan de verwezenlijking hiervan. Fundament van de strategie zijn de drie kernwaarden: Kwaliteitsmarktleiderschap, Werkmakerschap en Flynth & Co.

Kwaliteitsmarktleiderschap betreft de wens om binnen de vakgebieden accountancy en advisering de hoogst mogelijke kwaliteitsnormen te volgen. Niet alleen sec vakinhoudelijk zoals vastgelegd in beroepsregels, maar ook in de zin van actieve en latente klantbehoeften. 'Marktleiderschap' is nadrukkelijk **niet** gedefinieerd in termen van marktaandeel en omzet. De in flexibel Nederlands geformuleerde term Werkmakerschap symboliseert de vraag

aan de medewerker: zelfstandig, initiatiefrijk, proactief en collegiaal. Flynth wil een werkomgeving creëren waarin ieders persoonlijke kwaliteiten en ambities kunnen bloeien in evenwicht met de doelen en morele kaders van de organisatie. Flynth & Co betreft de positie van het bedrijf in de samenleving. Deze heeft een bijzondere dimensie voor financieel dienstverleners. Dat geldt in het bijzonder voor een uit de coöperatieve traditie voortgekomen organisatie als Flynth. Ook hier moet onze betrokkenheid verder gaan dan toezichhouders en regelgeving ons voorschrijven.

De strategie is in 2017 leidend geweest in een zeer groot aantal initiatieven en interne projecten. Het opleidings- en trainingsprogramma is hier nieuw op



WIJ ZIJN DE WERKGEVER
DIE SNAPT DAT JE PRIVÉLEVEN
ÓÓK BELANGRIJK IS.



ONZE VAKGEBIEDEN



VIND EEN BAAN
DIE JOU UITDAGT

geënt. Medewerkers worden uitgenodigd met hun ambities en kwaliteiten aan de slag te gaan met een intensief programma 'De expeditie'. Een reclamecampagne draagt de uit de strategie voortgekomen nieuwe pay off uit: 'Pal naast u'. Wensen en percepties van de klant kunnen beter en sneller worden geadresseerd dankzij een continu klanttevredenheidsonderzoek. Dit levert op lokaal en landelijk niveau waardevolle informatie.

Kwaliteit in praktijk

In het kader van haar accountancy-dienstverlening biedt Flynth assurance en stelt zij jaarrekeningen samen voor niet-controleplichtige organisaties. Beroepsorganisatie NBA ziet, met onder andere dossierreviews op locatie, toe op de vakinhoudelijke kwaliteit van de aangesloten kantoren. Najaar 2017 hebben NBA-reviews plaatsgevonden bij Flynth. De auditpraktijk is met een ruime voldoende beoordeeld. Voor de samenstelpraktijk heeft dit geleid tot

een kritischer oordeel en aanbevelingen voor verbetering. Het betreft hier met name (formele) dossiervereisten. Het NBA-oordeel is enerzijds teleurstellend, maar wordt ook gezien als een aanmoediging en leidraad om het gewenste kwaliteitsmarktlerschap te realiseren. Hier wordt fors op ingezet en substantieel in geïnvesteerd. Flynth voelt zich gesterkt door het oordeel over de auditpraktijk en heeft de aanbevelingen met betrekking tot het samenstelproces ter harte genomen.

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 toezichthouder, 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 foute 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.

Er is een programma gestart dat binnen een jaar op alle fronten tot het resultaat zal leiden dat past bij een dienstverlener die het streven naar kwaliteitsmarktleider als uitgangspunt heeft. Dit gaat overigens verder dan de vakinhoudelijke beroepsvereisten. Ook klantperceptie en interne aspecten spelen een rol.

In 2017 hebben de inspanningen op het gebied van kwaliteitsverbetering en vakinhoud veel gevraagd in termen van werkdruk, aanpassingsvermogen, communicatie en investeringen. In dit veranderproces hebben de medewerkers vaktechniek en de afdeling compliance eendrachtig samengewerkt om, binnen de kaders van hun formele taak, de organisatie stappen te laten zetten binnen één denk en doe-richting. Ook elders in de organisatie is, met uiteenlopende initiatieven gewerkt aan het continu versterken van de kwaliteitgerichte cultuur en het lerend vermogen. 'Kwaliteit' is als prioriteit belegd in de portefeuille van het nieuwe lid van de raad van bestuur.

De omslag naar advies

Flynth is sinds jaar en dag één van de meest gevraagde dienstverleners voor het midden- en kleinbedrijf. Hierbinnen spelen uiteenlopende fundamentele ontwikkelingen. Enerzijds is er in meerdere sectoren sprake van schaalvergroting en concentratie. Dit leidt tot een andere vraag naar dienstverlening zoals audit en advisering. Anderzijds neemt de omzet per opdrachtgever in het segment

kleine ondernemers af door automatiseringsoplossingen die zelfwerkzaamheid ondersteunen. Flynth speelt proactief in op beide ontwikkelingen. Zo is in mei, na een proeffase, 'Fonkel' commercieel gelanceerd. Deze zelfstandig opererende start up biedt online administratieve ondersteuning en maakt het de ondernemer via een app mogelijk om 24/7 actuele cijfers te kunnen inzien. Deze vernieuwende digitale dienst gaat samen met een persoonlijk adviesteam voor de ondernemer. De aanwas van opdrachtgevers voor Fonkel in het beginjaar verliep conform verwachting.

Aan de andere zijde van het opdrachtgeversspectrum is een toenemende vraag naar adequate, intensieve advisering. Dit is in het najaar geadresseerd met de instelling van Expertiselijnen. Dit zijn gespecialiseerde teams met eigen targets en management die zowel in de markt als binnen de interne organisatie verantwoordelijk zijn voor het uitrollen van adviesdiensten. Er zijn de volgende Expertiselijnen: fiscaal, juridisch, bedrijfskunde, HR, subsidie, internationaal ondernemen. De expertiselinje dealadvies richt zich op bedrijfswaarderingen en begeleiding bij fusie en overname. Gebouw & Omgeving betreft expertise rondom de realisatie van bedrijfshuisvesting, van vergunning tot bouwbegeleiding. In 2017 is Rombou volledig geconsolideerd en operationeel geïntegreerd, onder andere als basis

van de expertiselinje Gebouw & Omgeving. Méér dan alleen een financiële versterking biedt dit de mogelijkheid om kennis breder inzetbaar te maken en gezamenlijke proposities te ontwikkelen. In het verslagjaar heeft dit al tot meerdere kansrijke initiatieven geleid. De juistheid van het inzetten op adviesdienstverlening is in 2017 bevestigd met een omzetgroei van 7%. Dit was mede mogelijk door het aantrekken van een groot aantal nieuwe collega's binnen de adviesdienstverlening.

Aanscherpen van de interne organisatie

Om het veranderende werkveld optimaal te kunnen sturen en te ondersteunen is de interne organisatie gedurende 2017 aangescherpt. Belangrijk in het streven naar hogere kwaliteitsniveaus is de aanstelling van prof. dr. Pieter Jansen in ons wetenschappelijk bureau. Hij is hoogleraar controlling aan de Rijksuniversiteit Groningen en vervult zijn functie bij Flynth in deeltijd. Zijn opdracht is het versterken van het kennisnetwerk en gestructureerd bij te dragen aan de inhoudelijke onderbouwing van de dienstverlening. Marcel Blöte is in het najaar aangetreden als lid van de raad van bestuur. Hij heeft drie decennia ervaring in accountancy en management en is aangesteld na een grondig selectieproces waarin de raad van commissarissen, bestuur en ondernemingsraad eendrachtig samenwerkten.

De matrixorganisatie heeft een nieuwe dimensie gekregen in de vorm van de eerder genoemde expertiselijnen. De regiostructuur is aangepast door het samenvoegen van de regio's noord en oost. Er is eigen data-analysecapaciteit in huis gebracht.

Marketingcommunicatie en business development zijn samengebracht in een nieuwe gecombineerde afdeling die het totale proces beheerst van marktkansen signaleren tot conversie van commerciële contacten. De in 2017 gestarte transformatie van productgeoriënteerde marketing naar een strategie die uitgaat van klantfasen en behoeften, krijgt in 2018 verder gestalte.

Er zijn vijf lokale vestigingen aangewezen als 'pilot' voor het testen van nieuwe concepten op het gebied van huisvesting/inrichting, marketingcommunicatie en klantbediening. Deze pilots hebben daarmee impact op de ontwikkeling van de strategie met betrekking tot onder andere innovatie, vestigingsbeleid, duurzaamheid en HRM.

Onderzoek en innovatie

Met name in de accountancy-dienstverlening ziet ook Flynth zich geconfronteerd met fundamentele maatschappelijke en macro-economische ontwikkelingen. Onderzoek en innovatie zijn wezenlijke gereedschappen om deze aan te gaan. Start-up Fonkel is een strategische keuze om de basisdienstverlening blijvend te kunnen aanbieden bij gewijzigde marktomstandigheden en klantvragen. Hoewel de commerciële

resultaten pas vanaf 2018 in significante mate tot uiting zullen komen, liet 2017 al veel tevredenstellende mijlpalen zien. Deze liggen met name op terreinen als marktbenadering, klantcommunicatie en procesinrichting. In dit opzicht heeft Fonkel een laboratoriumfunctie voor de gehele organisatie.

Vanuit de afdeling marketingcommunicatie en business development en het projectmanagement zijn onderzoeken geïnitieerd die zich met name richten op klantbehoeften en -mogelijkheden. Het wetenschappelijk bureau is betrokken bij diverse academische trajecten die onder andere betrekking hebben op de wijze waarop ondernemers de uit accountancy voortgekomen inzichten in praktijk brengen en welke *drivers* en drempels hierbij een rol spelen.

Na voorbereidende gesprekken in 2017 heeft Flynth zich per 2018 aangesloten bij de Foundation for Auditing Research. Dit is een internationaal gericht initiatief om op wetenschappelijk onderbouwde wijze inzichtelijk te maken welke factoren, op welke wijze, een rol spelen in de assurance-praktijk. FAR is een onafhankelijk initiatief vanuit het academische onderwijs en de beroepsorganisatie en wordt financieel gesteund door de Nederlandse kantoren met een OOB-vergunning. Flynth heeft zich als enige niet-'OOB-kantoor' aangesloten vanuit haar visie dat de wetenschappelijke inzichten die voortkomen uit het mondiale werk van de FAR, ook relevant en toepasbaar moeten zijn voor de brede accountancypraktijk.

Bestedingen ten behoeve van onderzoek en innovatie worden direct ten laste van het resultaat verantwoord. Bestedingen ten behoeve van onderzoek en innovatie worden direct ten laste van het resultaat gebracht.

ICT-ondersteuning

Zo'n tien procent van de totale omzet van Flynth is gereserveerd voor ICT-gerelateerde kosten. Dit illustreert het doorslaggevende belang van technologie voor de moderne accountancy en -adviespraktijk. Vanzelfsprekend is ook in het verslagjaar fors ingezet op dit aspect. Zo is er een nieuwe versie geïntroduceerd van het klantportal. Onder de noemer 'Van factuur naar sturen op cijfers' zijn klanten geënthousiasmeerd voor digitalisering van factuurstromen en het via 'Flynthvision' aansluitend beschikbaar maken van actuele managementinformatie. Ten behoeve van de interne organisatie is een uitgebreide bibliotheek met online trainingen beschikbaar gemaakt. Medewerkers hebben de nieuwste I-phones ter beschikking gekregen en een aantal van hen was betrokken bij de voorbereidingen van een geavanceerd nieuw social intranet dat per 2018 de interne kennisdeling en communicatie aanzienlijk zal versterken.

De Flynth-factor

Wij beseffen dat we veel vragen van onze medewerkers. De werkdruk is hoog, het verandertempo fors en continu. Opdrachtgevers en externe stakeholders volgen de kwaliteit van dienstverlening en het dienstverlenings-

proces kritisch en op de voet. Ruim vijftig strategische interne projecten vergen energie terwijl de focus op de buitenwereld onverminderd gehandhaafd wordt. In dit kader is het verheugend om te constateren dat de medewerkerstevredenheid in het hectische jaar 2017 is toegenomen tot 7,2 (dit was 7,0). Collega's blijken zich bewust te zijn van het belang van hetgeen van hen wordt gevraagd en weten de druk te relativeren. Absoluut van doorslaggevend belang is het ervaren en toepassen van de kwaliteitsgerichte cultuur in de gehele organisatie. Vanzelfsprekend binnen de *core business* en conform de beroepsregels maar ook in ondersteunende diensten en vooral integraal en onlosmakelijk in het DNA verweven. Het

streven is 'de beste' te willen zijn. Op het pad daarnaartoe mogen mensen fouten maken zo lang zijzelf en de organisatie ervan leren.

Eén van de hoogst gewaardeerde onderdelen van de arbeidsmarkt-campagne is een online test waarin aspirant-collega's hun affiniteit met de bedrijfscultuur kunnen testen: de 'Flynth-factor'. Wie eenmaal de stap naar de Flynth-kernwaarden heeft gemaakt, ervaart hoe de organisatie haar menselijke maat bewaakt en bevordert. Ook in 2017 is de Flynth-factor veelzijdig bevordert met uiteenlopende initiatieven. Dat begint met intensieve 'onboarding': verwelcoming van nieuwe collega's en intensieve begeleiding gedurende hun

eerste periode binnen Flynth. Dit wordt gevolgd door regioessies, De Expeditie, medewerkeronderzoek en een terdege systematiek van doelstellings-, voortgangs-, beoordelingsgesprekken en andere instrumenten voor aansturing in de lijn en dialogen met bestuur.

In 2017 is de arbeidsmarktcommunicatie geïntensiveerd, heeft een benchmarkonderzoek in samenwerking met de ondernemingsraad tot aanpassingen in het salarisgebouw geleid en zijn functieprofielen herijkt om nog beter te komen tot een logisch loopbaanpad en optimale invulling van werkmakerschap. Hierbij kijken we nadrukkelijk niet alleen naar starters, maar ook naar oudere medewerkers en naar kandidaten.



Natuurlijk geëngageerd

Vanuit haar achtergrond moet de maatschappelijke verantwoordelijkheid van Flynth verder gaan dan 'regulier' maatschappelijk verantwoord ondernemen (zie ook pagina 38). Wij willen ons engagement met de samenleving en de stakeholders om ons heen breder en dieper vormgeven. Dat krijgt onder andere vorm in zeer intensieve kennisdeling met opdrachtgevers en een signaleringsfunctie richting beleidsmakers en media die verder gaat dan het natuurlijke risicogevoel van de traditionele accountant. Waar ontwikkelingen en voornemens van invloed kunnen zijn op het welzijn van stakeholders en samenleving, staat Flynth pal. Zo participeren we nadrukkelijk in de fosfaatdiscussie. Ook rondom trends als leegloop van het platteland en de problematiek van bedrijfsoverdracht in slechtlopende sectoren delen we onze mening. Gevraagd en ongevraagd en altijd onderbouwd door feiten en cijfers.

Privacy en gegevensbescherming

In 2016 heeft Flynth een Privacyteam (PT) ingesteld dat intern beleid en maatregelen voorbereidt om de vereisten vanuit de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) te implementeren.

In mei 2017 heeft de raad van bestuur het Privacybeleidsplan vastgesteld. Op basis hiervan zijn uiteenlopende acties gestart om de AVG te implementeren. De belangrijkste betrof het vullen van het register van verwerkingen. Daarnaast heeft het PT voorgesorteerd over de wijze waarop Flynth efficiënt een verwerkersovereenkomst aan haar klanten kan aanbieden en is zij gestart met het voorbereiden daarvan. Tegelijkertijd zijn er verwerkersovereenkomsten gesloten met nieuwe leveranciers en is in samenwerking met HRM het privacy-protocol voor werknemers geactualiseerd. Voor bezoekers van de website van Flynth is een privacy-verklaring met toelichting opgesteld en een cookieverklaring. Door presentaties zijn medewerkers voorgelicht en met het oppakken en intern communiceren van incidentmeldingen is de relevantie van een goede privacy-aanpak nogmaals bevestigd.

2018 is een sleuteljaar op het gebied van gegevensbescherming en privacy. Op basis van de onder andere in 2017 gedane voorbereidingen is Flynth daar klaar voor. De per mei 2018 van kracht geworden AVG is dan ook niet zozeer een risico, als een kans.

pal naast

RISICO'S KENNEN EN MANAGEN

Risico	Risicosoort	Waarschijnlijkheid	Verzekerd	Preventieve actie	Vervolgactie
Institutionele inbreuk in procesgang op wet- en regelgeving (WWFT, WTA, etc.)	Operationeel, moreel, juridisch	Laag	Deels	Bedrijfscultuurprogramma, compliance protocollen, interne controle	
Persoonlijke (individuele) inbreuk in procesgang op wet- en regelgeving (WWFT, WTA, etc.)	Operationeel, moreel, juridisch	Laag	Deels	Bedrijfscultuurprogramma, compliance protocollen, interne controle	
Hoog of ongewenst personeelsverloop	Operationeel	Reëel	Neen	Werving- en bindingsprogramma's, concurrerende beloning	Intensivering programma's
Lage instroom nieuwe medewerkers	Operationeel	Reëel	Neen	Werving- en bindingsprogramma's, concurrerende beloning	Intensivering programma's
Operationele fouten in administratie- of adviesproces	Operationeel	Reëel	Ja	Bedrijfscultuurprogramma, compliance protocollen, interne controle	Kwaliteitsverbeterprogramma
Conjunctureel ingegeven omzetverlies	Financieel, operationeel	Reëel	Neen	Actuele marktmonitoring, actieve marketing en sales	
Verlies van omzet of relevantie voor de klant door structuurwijzigingen in bedrijfssectoren	Financieel, operationeel, strategisch	Laag	Neen	Actuele marktmonitoring, actieve marketing en sales	
Datalek, schending van privacy of geheimhouding	Juridisch, moreel	Laag		Privacyteam, privacy beleidsplan, security en -handelings-protocollen	
Oprichtgever/relatie in opspraak	Moreel, juridisch	Laag	Neen	Klantacceptatie protocollen, detectie maatregelen binnen de opdracht	Review van processen en protocollen



COMPLIANCE, KWALITEIT EN INTERN TOEZICHT

COMPLIANCE, KWALITEIT EN TOEZICHT

Kwaliteitsbewaking

Binnen de matrixorganisatie is de bewaking van en het toezicht op kwaliteit op meerdere niveaus geborgd. In 2017 zijn de Nadere Voorschriften Kwaliteitssystemen geïntroduceerd. Flynth past deze toe sinds 2018 en heeft hier in het verslagjaar op voorgesorteerd, waarbij een groot deel van de voorschriften al was ingevuld. De vereiste kwaliteitsambitie is opgenomen in de kernwaarden. Vertaling naar meetbare doelstellingen is in de jaarplannen en de kpi's opgenomen.

Kwaliteitsbepaler voor de Nadere Voorschriften

Kwaliteitssystemen is binnen de raad van bestuur belegd bij de bestuurder met kwaliteit in portefeuille. De regiodirecteuren fungeren als kwaliteitsmanager, hiermee is de vaktechnische en operationele aansturing in één hand gebracht. De tekenbevoegde beroepsbeoefenaren zijn op opdrachtniveau eindverantwoordelijk voor de kwaliteit. De raad van commissarissen houdt toezicht op de raad van bestuur en bestuur Audit, die verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit. Dit betreft het bepalen van het beleid, het nemen van de maatregelen en het monitoren van de realisatie. De RvC wordt bijgestaan door het CTA PB (zie ook pagina 44), dat met name is gericht op de kwaliteit van de totale dienstverlening en het borgen 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. Als bronnen voor de informatie geldt in eerste instantie de compliancerapportage. In 2017 is drie maal gerapporteerd over:

- Algemeen beeld inzake compliant-zijn en de aanbevelingen naar aanleiding van bevindingen en de opvolging daarvan door de besturen;
- 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;

Compliancefunctie

De compliance officer ziet met zijn team toe op naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en is aanspreekpunt voor de dagelijkse beleidsbepalers en toezichthouders. Het compliance office bestaat uit drie accountants die worden ondersteund door een secretaresse. De Compliance officer wordt aangesteld door de raad van bestuur, bestuur Audit en het CTA PB.

Tone at the top

Flynth is voortgekomen uit de coöperatieve traditie en heeft een aandeelhouder met een maatschappelijke doelstelling. Verbondenheid met de samenleving door middel van onder andere duurzame samenwerkingsverbanden met uiteenlopende stakeholders is inherent verbonden aan haar functioneren. Dit wordt gesymboliseerd door de kernwaarden Flynth & Co en Kwaliteitsmarktlederschap, die nadrukkelijk de extern gerichte taak van de organisatie betreffen.

Flynth heeft de aanbevelingen uit het rapport 'In het Publiek Belang' beoordeeld en omarmd. De relevantie betreft de hele organisatie, niet slechts Audit.

Tot en met eind 2017 zijn alle gevraagde maatregelen geïmplementeerd in de organisatie, waarvan veel al aanwezig bleek. Voorbeelden van maatregelen die voor geheel Flynth gelden, zijn de cultuurmeting, het beloningsbeleid in het kader van kwaliteit, assessment raad van bestuur, raad van commissarissen en het College Toezicht Accountants-dienstverlening en Publiek Belang. De kwaliteitsindicatoren zijn vastgesteld en worden ook intern bewaakt.

Assessor

In januari 2017 heeft een externe Assessor als input voor de zelfevaluatie het functioneren van de raad van commissarissen en haar samenwerking met de CTA PB en de raad van bestuur onderzocht. Hierbij is aandacht besteed aan de onderdelen met betrekking tot de kwaliteitsbeheersing. De conclusie van het onderzoek was, dat de verschillende organen voldoende divers zijn. Er bestaat open communicatie binnen en tussen de organen, waarbij ook de onderwerpen worden besproken die extra aandacht vragen.



Beloningsbeleid

Het beloningsbeleid binnen Flynth kent een duidelijk kwaliteitsaspect. Verplichte KPI in 2017 was 'Kwaliteit' en als verplichte strategische competentie 'Verandervermogen'. Aan de basis van het beleid staan de kwaliteitsnormen zoals het voldoen aan PE-verplichtingen en het volgen van verplichte trainingen, het al dan niet hebben van schendingen en al dan niet halen van voldoende bij interne en externe toetsingen. Deze normen gelden voor alle medewerkers in alle vakgroepen. Als aan één of meer onderdelen niet aan de norm wordt voldaan, wordt de beoordeling gemaximeerd. Dit heeft invloed op de salarisontwikkeling (periodeken), de Collectieve Incentive Regeling en voor de discretionaire beloning. Wel is er een aanbrenghpremie van klanten (hiervoor geldt ook de minimum kwaliteitsnorm). Een tweede regeling is een aanbrenghbonus voor nieuwe medewerkers.

Onafhankelijkheid en privébeleggingen

Onafhankelijkheid is voor alle medewerkers van Flynth van belang. Jaarlijks vullen alle medewerkers van Flynth een onafhankelijkheidsverklaring in. Daarnaast vindt beoordeling plaats per assurance-opdracht. De raad van bestuur heeft voor de privébeleggingen van alle medewerkers beleid vastgesteld. Kenmerken daarvan zijn het verbod op beleggingen in, financiering van of aangaan van samenwerkingsverbanden met klanten, en deelnemingen in organisaties met activiteiten die op de black list staan van Flynth.

Gelijktijdig met de jaarlijkse onafhankelijkheidsbevestiging wordt ook gevraagd om bevestiging van naleving van het integriteitsbeleid door de medewerkers en naar nevenfuncties. De compliance officer heeft de functie van onafhankelijkheidsfunctionaris. Er worden regelmatig consultaties over onafhankelijkheid (en over objectiviteit) ingediend, waarvan een aantal aanvullende maatregelen vergen zoals het inschakelen van een externe deskundige of het niet kunnen accepteren of teruggeven van de opdracht.

Medewerkersonderzoek

Voor 2017 zijn de kernvragen over de kwaliteit(scultuur) opgenomen in het (twee)jaarlijks terugkerende medewerkers-onderzoek. Van de 1.367 medewerkers hebben 977 de vragenlijst ingevuld.

Algemeen is de tevredenheid 7,2 (2016: 7,0). Een grote stijging was met name te zien bij de vraag "ik weet wat er van mij verwacht wordt" (van 7,2 naar 8,4). Ook de mening over de vraag of de medewerkers achter de strategie, missie en het doel van Flynth staan is verbeterd (van 6,8 naar 7,4). Medewerkers ervaren een open cultuur waarin men bewust is van de kwaliteit beïnvloedende factoren en waarin dilemma's en fouten besproken kunnen worden. Het delen van uitkomsten van reviews en evalueren van opdrachten wordt minder nadrukkelijk ervaren. De invloed van de kwaliteit op de beloning wordt duidelijk ervaren.

Toepassing gedragscodes

Flynth kent medewerkers met uiteenlopende achtergronden en beroepsverenigingen. Hun morele en professionele kaders zijn vastgelegd in gedragscodes of reglementen van deze organisaties. Voor Flynth zelf staat de accountancy-gedragscode model voor de eigen code. 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 is gedelegeerd aan de vakgroepdirecteuren en voor Audit aan het bestuur Audit. Er is verschil in standaarddienstverlening, adviesdienstverlening en specifieke tekenbevoegdheid.

Aantal nieuw toegekende tekenbevoegden in 2017 naar soort

	Nieuw	Aantal per 31/12//2017
Audit	13	29
Waarvan jaarrekeningcontroles	0	17
Waarvan externe accountants	1	12
Accountancy	12	116
Fiscale zaken	6	84
HR-Advies	0	32
Bedrijfskundig Advies	3	53
Juridisch advies	0	8
Totaal	34	322

Alle medewerkers voldeden aan de voor hen geldende vereisten in het kader van de permanente educatie. In 2017 zijn voor alle ervaren medewerkers verplichte e-learnings inzake de onafhankelijkheid gegeven. Ook worden vele uren besteed aan externe cursussen en trainingen, en stage-uren en begeleidingsuren.

Opleidingsuren intern en extern	40.804
Trainies /begeleidingsuren	29.552

Naast regeling van tekenbevoegdheid is door de vaktechnische bureaus ook gewerkt aan het ontwikkelen van instructies, geven van informatie, 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 zijn in de loop van 2017 met name voor de samenstelpraktijk in intensiteit toegenomen.

Ook na instructies en dergelijke kunnen er onduidelijkheden blijven bestaan of dilemma's waarvoor overleg (een consultatie) met de vakgroepen nodig is. Hieronder volgt een overzicht van de onderwerpen en het aantal consultaties.

	Aantal consultaties	Veelvoorkomende onderwerpen
Compliance	40 (2016:20)	Onafhankelijkheid, integriteit, opdrachtcontinuïteit
Audit	58 (2016:24)	Continuïteit, waardering, materialiteit, consolidatie, strekking en bewoording verklaring.
Accountancy	111 (2016:44)	Controleplicht, verslaggeving, continuïteit

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

De klachtenregeling is opgenomen op de internetpagina van Flynth, waar de klacht ook ingediend kan worden. Compliance heeft hierbij een registrerende en regisserende rol. In basis wordt de klacht doorgegeven aan de leidinggevende van de medewerker waarover wordt geklaagd. Een melding op basis van de klokkenluidersregeling wordt voorgelegd aan de RvB of de RvC.

Claims, civiele, tuchtrechtelijke en klachtenprocedures worden behandeld door de afdeling Advocatuur. De casussen worden beoordeeld op inhoud en op aanwijzingen van structurele bevindingen. Deze laatste categorie wordt middels nieuwsbrieven en trainingen met de medewerkers gedeeld. Waar nodig worden interne richtlijnen aangepast.

	2017	2017 Audit	2016	2016 Audit
Klachten	12	0	8	0
Klokkenluidersmeldingen	0	0	0	0
Claims	42	1	39	1
Civiele procedures	1	0	1	0
Tuchtrecht- en klachtenprocedures	2	0	2	0

Een beperkt aantal klachten geeft indicaties voor vakinhoudelijke issues. Veelal is er sprake van discussies over nota's. Regelmatig voorkomende onderwerpen zijn het optreden voor twee partijen met later tegengestelde belangen en adviezen die (om meerdere redenen) anders uitkomen dan verwacht.

Meldingen

Naast de meldingen van buiten Flynth, zijn er ook meldingen van medewerkers die voortkomen uit wet- en regelgeving zoals de WWFT (ongebruikelijke transacties), de WTA (fraude) en met ingang van 2016 de WbP (datalekken). Het al dan niet melden wordt bepaald door de raad van bestuur.

Meldingen	Aantal 2017	Aantal 2016
Meldingen intern	97	80
Waarvan WWFT meldingen extern	57	61
Waarvan WWFT meldingen extern m.b.t. Audit	10	6
Aantal door het FIU verdacht verklaarde meldingen	9	8
Fraudemeldingen intern	6	4
Datalekken intern	123	54
Datalekken extern	19	7

De casussen vormen input voor de training en toerusting. Zo wordt periodiek in de nieuwsbrief compliance één geanonimiseerde casus opgenomen en de blended learning wordt deels op de meldingen gebaseerd.

Schendingen, incidenten en sancties inclusief gebied en aard

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

In 2017 waren er de volgende schendingen, sancties en opvolgingen (individueel en voor het stelsel):

Schending	2017	2016	Sanctie/follow-up	Opvolging voor stelsel
A&A	23	10	1 x voordracht sanctiecommissie schriftelijke waarschuwing	Diverse aanpassingen van werkproces.
Audit	58	46	Met name bespreking bevinding met accountant	Aanpassing proces afronding en sluiten dossier

Sanctiecommissie

De sanctiecommissie heeft in 2017 geen zittingen gehad in verband met ernstige inbreuken op de integriteit van Flynth.

FLYNTH AUDIT

Aansturing Audit

Flynth Audit B.V. is binnen Flynth de accountantsorganisatie voor de WTA. Flynth N.V. en haar deelnemingen zijn netwerkonderdelen. De bestuurder van Flynth Audit B.V. is beleidsbepaler voor de WTA en kwaliteitsbepaler voor de Nadere Voorschriften Kwaliteitssystemen. De vakinhoudelijke waarborg voor de tools, trainingen, informatieverstrekking is belegd bij vaktechniek Audit. Deze bestaat uit medewerkers uit de praktijk die deels vaktechniek doen onder verantwoordelijkheid van het hoofd vaktechniek Audit.

Medebeleidsbepalers voor Flynth Audit B.V. zijn de leden van de RvB, leden van de RvC en CTA PB, de Compliance officer en het hoofd vaktechniek Audit.

Tijdsbesteding bestuurder Extern Accountant

Bestuurder en externe accountant zijn, heeft het risico in zich dat het klantenwerk vóór gaat. Het onderstaande overzicht geeft aan dat dit risico binnen Flynth beperkt is. De taken en verantwoordelijkheden van bestuur Audit B.V. en raad van bestuur zijn reeds eerder beschreven.

Bestuurders RvB	3 FTE fulltime
Bestuurder en beleidsbepaler Audit	1 medewerker met de volgende tijdsverdeling: 20% wordt besteed aan opdrachten met in totaal een declaratie-omvang van € 220.000.

53 maatregelen

De invoering van de 53 maatregelen binnen Flynth vindt plaats onder directe verantwoordelijkheid van Bestuur Audit in nauwe afstemming met de Raad van Bestuur.

Naast de algemene aandachtspunten geldend voor geheel Flynth zijn er specifieke onderdelen die gelden voor Flynth Audit B.V. Dit betreft de cultuurmeting die in 2016 is uitgevoerd en in 2017 onderdeel is geweest van het medewerkersonderzoek, waarbij de uitkomst voor Flynth Audit een 6,8 bedroeg, met als kenmerken het open zijn over kennis of ervaringsniveau en als verbeterpunten de materialen en middelen om het werk goed te kunnen doen en de evaluatie van opdrachten. Aanpassingen in de templates en de werkprocedures zijn doorgevoerd. Dit betreft onder andere de opdracht-aanvaarding door en communicatie met het hoogste orgaan van governance en communicatie over de vergoedingen, fraude en werkzaamheden, en adressering van de controleverklaring, inclusief verantwoordelijkheid voor het bestuursverslag. Er was binnen Flynth Audit reeds een stelsel van Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling en Inspecties hetgeen reeds voldeed aan de vereisten van de 53 maatregelen. Het toekennen van tekenbevoegdheid vindt plaats door bestuur Audit, met advisering door vaktechniek en compliance. Aanvullend is in 2017 besloten tot het invoeren van de eis van minimaal 1.000 kwaliteitsuren, waarbij wel een overgangsregeling is ingesteld. Inzake de beloning en het beleggingsbeleid geldt dat de kwaliteit ook onderdeel is van de beoordeling zoals geldt voor geheel Flynth, met specifieke aandacht voor de aspecten die bij controle-opdrachten gelden zoals onafhankelijkheid, verplichte cursus fraude-risicofactoren en Kennistoets van de NBA. Daarnaast geldt voor Audit dat de claw back-regeling van toepassing is op de externe accountants in loondienst. Voor het beleggingsbeleid geldt specifiek dat aan de personen die direct invloed hebben op het kwaliteitsbeleid of de werking daarvan jaarlijks wordt gevraagd om te bevestigen dat zij het beleggingsbeleid naleven. Dit zijn de externe accountants in loondienst, de leden van de raad van bestuur en bestuur Audit en de (mede) beleidsbepalers.

Teneinde bij te dragen aan het begrip ten aanzien van de investeringen in de kwaliteit en de resultaten daarvan zijn onderstaande Kritische Proces Indicatoren opgenomen (conform NBA-handreiking 1135). Opgenomen zijn de gerealiseerde uitkomsten en de norm tezamen met een toelichting van de normstelling. Daar waar de realisatie onder de norm is, is een nadere toelichting opgenomen.

Financiële gegevens	Omzet in €
Omzet wettelijke controleopdrachten	4.097.500
Omzet vrijwillige en statutaire controleopdrachten	3.278.000
Omzet overige opdrachten	819.500
Totaal omzet	8.195.000

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.	104.395
Norm: gebaseerd op economisch normale grootheden	> 100.000

Tijdbesteding teamleden

	Wettelijke controle-opdrachten	Vrijwillige controle-opdrachten
Leverage controle-opdrachten 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 minimale 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 medewerkers betrokken bij controle-opdrachten als uitgangspunt gekozen.

	Wettelijke controle-opdrachten	Vrijwillige controle-opdrachten	Overige werkzaamheden	Opleiding	Indirect
(Externe) accountants/(senior) managers	25%	12%	12%	3%	48%
Overige werknemers	16%	8%	8%	6%	33%
Totaal	17%	9%	9%	5%	35%

Procentuele weergave van het aantal medewerkers naar de tijdsbesteding aan controle-opdrachten in relatie tot de totale declarabele tijd gemeten per medewerker in FTE.

	100-75%	75-50%	50-25%	25-0%	Aantal FTE
(Externe) accountants/(senior) managers	67%	17%	16%	0%	18,0
Overige teamleden	33%	14%	2%	51%	69,5
Totaal	37%	14%	4%	45%	87,5

Norm: gebaseerd op voldoende ervaring dient het merendeel van de medewerkers betrokken bij de controle-opdrachten 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	8	42	50
Overige teamleden	74	33	107
Totaal	63	35	98
Externe kosten / omzet * 100 %	2%		

Norm is gebaseerd voor alle medewerkers op het gegeven dat aan de PE-verplichting voor afgestudeerde medewerkers maar ook gelet op de benodigde bijscholing in verband met ontwikkelingen van het vakgebied. >40 uren / mw/ jaar

Medewerkersonderzoek

Medewerkersonderzoek. Met name de onderdelen die betrekking hebben op de aspecten coaching en controle-kwaliteit.

Totaalscore medewerkersonderzoek	7,2
Geven feedback, evaluatie van opdrachten en terugkoppeling kwaliteitsreviews	7,0
Betrokkenheid accountant en delen van belangrijke informatie	7,6
Aansluiten van het werk op de kwaliteiten van de medewerkers en gestimuleerd worden om te ontwikkelen	7,6
Kwaliteitsbesef binnen de gehele organisatie volgens de Audit medewerkers	6,5

Norm: op alle aspecten minimaal een 7 omdat deze aspecten de basis zijn voor de kwaliteit.

De afwijking inzake het kwaliteitsbesef wordt met name veroorzaakt door het verschil in kwaliteitsbesef tussen de diverse specialismen.

Het in 2017 ingezette strategische plan is onder andere gericht op het geven van duidelijkheid over de kwaliteitsnorm en de aspecten die daarbij van belang zijn.

Opdrachten	Wettelijke controle-opdrachten	Vrijwillige controle-opdrachten
Aantal wettelijke controleklanten	232	308
Percentage vergoeding overige assuranceopdrachten ten opzichte van de vergoeding controleopdrachten	12%	6%
Percentage vergoeding overige opdrachten ten opzichte van de vergoeding controleopdrachten	5%	5%
Percentage klanten waarbij de vergoeding voor de overige verleende diensten groter is dan die voor de controle-opdrachten	14%	2%

Verdeling controleverklaringen bij wettelijke controle-opdrachten		Algemeen	
Goedkeurend		70%	
Goedkeurend met verplichte toelichting inzake continuïteit		2%	
Met beperking		4%	
Oordeelonthouding		24%	
Afkeurend		0%	
Ondersteuning controlepraktijk			
Uren besteed aan ondersteuning van de controle (vaktechniek en compliance) in percentage van uren controle.		5%	
Norm: gebaseerd op benodigde capaciteit en ontwikkelingen in het vakgebied.		>5%	
Aantal consultaties in percentage van het aantal controle-opdrachten		16%	
Norm: gebaseerd op de klantenportefeuille en gericht op het met elkaar delen van standpunten.		>20%	
Er is een toenemende aantal consultaties waar te nemen, derhalve geen aanvullende maatregelen benodigd.			
		Wettelijke controle-opdrachten	Vrijwillige controle-opdrachten
Kwaliteitsbewaking			
Aantal OKB's op wettelijke controle-opdrachten/ totaal aantal controle-opdrachten		39%	3%
Waarvan uitgevoerd door externen		20%	
Aantal OKB's op vrijwillige controle-opdrachten/ totaal aantal vrijwillige controle-opdrachten			
Totaal aantal uren besteed aan OKB's bij controle-opdrachten in relatie tot de het totaal aantal uren van de betreffende controle-opdrachten.		3,8%	2,8%
		Algemeen	
Aantal inspecties (extern en intern) in percentage van aantal controle-opdrachten		5%	
Percentage onvoldoendes		4%	
Norm: 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%	
De onvoldoende in 2017 betreft geen structurele fouten, derhalve geen aanvullende maatregelen getroffen, anders dan de algemene maatregelen op grond van de aanbevelingen uit het geheel van de toetsing.			
Aantal gecorrigeerde fundamentele fouten in percentage van aantal gecontroleerde jaarrekeningen		0%	

Cliënt- en opdrachtacceptatie en opzegging

De acceptatie van klanten en opdrachten vindt plaats door Bestuur Audit. Compliance heeft bij de opdrachtacceptatie altijd een adviserende rol. Hierbij wordt onder andere gelet op onafhankelijkheid in verband met samenloop van diensten en integriteit van de klanten. Inzake de opdrachtcontinuatie heeft in 2017 aanscherping plaatsgevonden. Daar waar sprake is van verhoogd risico of een grote afboeking geldt dezelfde procedure als bij de acceptatie.

Oprachtopzeggingen 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 Advocatuur. Een reden dat Flynth de opdracht opzegt, betreft integriteitsissues of niet kunnen uitvoeren van de opdracht. In 2017 was er één tussentijdse beëindiging van een wettelijke controle-opdracht.

	Nieuwe klanten	Opzegging klanten	
		Initiatief klant	Initiatief Flynth
Audit	89 (2016:127)	44 (2016:77)	6 (2016:0)
Wettelijke controles	31 (2016:19)	23 (2016:21)	1 (2016:0)

Intern toezicht

Binnen Flynth zijn diverse vormen van toezicht van toepassing. Dit zijn Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB's), Quick Scans en meelesen (2e lezing) 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 vanuit verleden (integriteitsissues), branche, frauderisico, onzekerheid met betrekking tot de continuïteit in geval van meer dan gewone maatschappelijke impact en onafhankelijkheidsissues. De diepgang van de beoordeling is gericht op het vaststellen of de accountant in redelijkheid tot zijn verklaring heeft kunnen komen. Bij bijzondere assurance- of aan assurance verwante opdrachten wordt vaak een quick scan ingezet. Dit is in basis een beoordeling van de rapportage en het dossier op een beperkt aantal kernpunten.

	OKB		Quick Scan
Audit			
Wettelijke controles	Extern 43	Intern 45	47
Vrijwillige controles	Extern 2	Intern 8	127

Daarnaast worden er dossier- en themareviews gehouden, gericht op het vaststellen van de kwaliteit van de dienstverlening. Hierbij wordt a-select een opdracht getrokken uit de portefeuille van een tekenbevoegde. Dit heeft in 2017 niet plaatsgevonden in verband met de NBA-review en de andere ingezette wijzen van toezicht, zoals dossier-mentoring. Themareviews hebben plaatsgevonden gericht op IT, om vast te stellen of de werkzaamheden overeenkomstig de instructies plaatsvinden en of dat ook daadwerkelijk leidt tot betere uitvoering van de opdracht.

Leerpunten uit deze reviews zijn vertaald naar de praktijk en het gebruik van de juiste sjablonen en de wijze van beschrijven van en omgaan met de automatisering in de controle.

Schendingen en sancties

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

In 2017 waren er de volgende schendingen, sancties en opvolgingen (individueel en voor het stelsel):

Schending	2017	2016	Sanctie/follow-up	Opvolging voor stelsel
Audit	58	46	Met name bespreking bevinding met accountant	Aanpassing proces datering en afronding en sluiten dossier

Incidentmelding

In 2017 hebben 5 incidentmeldingen plaatsgevonden (2016 1 maal). Dit betrof met name onderzoeken van derden waar betrokkenheid van Flynth niet was uit te sluiten.

Externe toetsingen

In het kader van haar accountancydienstverlening biedt Flynth Audit assurance/auditdiensten (en stelt zij jaarrekeningen samen) voor organisaties. Beroepsorganisatie NBA ziet met onder andere dossierreviews op locatie, toe op de vakinhoudelijke kwaliteit van de aangesloten kantoren. Najaar 2017 hebben NBA-reviews plaatsgevonden bij Flynth.

De Auditpraktijk voldeed aan de gestelde normen. Zowel in opzet en werking voldeed het kwaliteitsstelsel aan de vereisten. Dit is een goede basis om de verdere ontwikkeling van de auditpraktijk te realiseren. Dit betreft een groei in omvang, maar zeker ook een bevestiging dat de ingezette route zoals inzet van data-analyse, IT-audit en ontwikkeling van de audit methodologie, voortgezet kan worden.

Ook de uitkomsten van onderzoek door de Onderwijsinspectie vormden een bevestiging van de kwaliteit van Flynth. Door de specialisatie kunnen controles effectief en efficiënt worden uitgevoerd en is Flynth een belangrijke speler in deze markt.

Samenvatting uitkomsten externe reviews

	2017		2016	
Review	Aantal dossiers	Onvoldoende	Aantal dossiers	Onvoldoende
NBA				
Controle (vrijwillig en wettelijk)	13	1		
Overige opdrachten*	5	0		
Onderwijsinspectie				
Jaarrekening	7	0	8	1(WNT)*
Bekostiging	4	0	2	0

* Overige opdrachten betreft overeengekomen specifieke werkzaamheden, beoordelings-, overige assurance- en bijzondere controle-opdrachten.

Verklaring beleidsbepalers inzake het functioneren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing

Het stelsel van kwaliteitsbeheersing is gericht op het realiseren van de doelstellingen uit het kwaliteitsbeleid zoals opgenomen in de kernwaarden. Toegepast is dit zorgdragen dat onze dienstverlening binnen de bestaande wet- en regelgeving wordt uitgevoerd 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 doeltreffend heeft gefunctioneerd in 2017.

FLYNTH ADVISEURS & ACCOUNTANTS

Vaktechnische kwaliteit

Vakgroepen (accountancy, fiscale zaken, arbeidszaken, bedrijfskundig advies, juridische zaken) zijn verantwoordelijk voor de vaktechnische kwaliteit van dienstverlening. Dit wordt vormgegeven door 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 het uitvoeren van kwaliteitsreviews.

Clïënt- en opdrachtacceptatie en opzegging

De acceptatie van klanten en opdrachten vindt in beginsel plaats door de tekenbevoegde in overleg met de vestigingsdan wel de regiodirectie. Collegiaal overleg met de voorgaande accountant is binnen 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 vinden plaats in samenwerking met de afdelingen Compliance en Juridische Zaken. Mogelijke reden dat Flynth de opdracht opzegt is het bestaan van integriteitsissues, of het niet kunnen uitvoeren van de opdracht.

Intern toezicht

Binnen Flynth zijn diverse vormen van toezicht van toepassing. Dit zijn Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB's), Quick Scans en meelesen (2e lezing) die worden uitgevoerd voor afronding van de opdrachten. OKB's vinden plaats op hoog risico-opdrachten.

De diepgang van de beoordeling is gericht op het vaststellen of de accountant in redelijkheid tot zijn verklaring heeft kunnen komen.

In het najaar is de tweede lezing ingevoerd op alle uitgaande samenstellingsverklaringen.

Daarnaast vinden er op afgesloten dossiers inspecties plaats, worden er themareviews gehouden en zijn er in de samenstelpraktijk peer reviews. De inspecties zijn gericht op het vaststellen van de kwaliteit van dienstverlening. Hierbij wordt a-select een opdracht getrokken uit de portefeuille van een tekenbevoegde. Bij de themareviews (bij de samenstelpraktijk over risicogericht samenstellen en bijzondere opdrachten en bij de administratieve dienstverlening over de BTW-aangiften) gaat het om vast te stellen of de werkzaamheden overeenkomstig de instructies plaatsvinden en of dat ook daadwerkelijk leidt tot betere uitvoering van de opdracht.

Externe toetsingen

In de samenstelpraktijk heeft Flynth medio 2016 ingezet op meer risicogericht werken. Deze verandering sluit aan op de verwachting van zowel de klant als de maatschappij, maar blijkt in de praktijk toch lastiger vorm te geven en te documenteren dan verwacht. Dit was intern al gesignaleerd en is door de externe review van het NBA van najaar 2017 bevestigd. Voor de samenstelpraktijk heeft dit geleid tot een kritisch oordeel en aanwijzingen voor verbetering inzake opzet en werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Het NBA-oordeel is enerzijds teleurstellend, maar wordt anderzijds ook gezien als een aanmoediging en leidraad om het gewenste kwaliteitsmarktleiderschap te realiseren. Hier wordt nadrukkelijk op ingezet en in geïnvesteerd.

Flynth heeft de aanbevelingen met betrekking tot het samenstelproces ter harte genomen en heeft een interne en externe oorzakenanalyse uitgevoerd. Op grond daarvan is een Kwaliteitsverbeteragenda opgesteld en gestart die op alle fronten tot het resultaat zal leiden dat past bij een dienstverlener die het streven naar kwaliteitsmarktleider als uitgangspunt heeft.

Fundament voor de aanpak is een eenduidige risicogerichte aanpak bij alle samenstellingsopdrachten, ongeacht aard en omvang van de opdrachtgever. Het werkproces in de samenstelpraktijk is inmiddels volledig herijkt. Activiteiten binnen het werkproces concentreren zich op posten die zijn aangemerkt als een verhoogd risico. Voor de invoering, continuïteit en bewaking van het samenstelproces wordt aanvullend geïnvesteerd in opleiding, training en begeleiding, uitbreiding van de personele bezetting en het versterken van de kwaliteitsgerichte bedrijfscultuur. Daarnaast zijn interne en externe oorzakenanalyses uitgevoerd.

BFT

In februari 2017 is een onderzoek gestart naar aanleiding van een signaal bij een ex-klant in 2016. Het onderzoek is nog niet afgerond. Het interne onderzoek is wel afgerond en heeft geleid tot benadrukking van de verantwoordelijkheid van de accountant bij het voeren van administraties.

Belastingdienst horizontaal toezicht

In 2017 heeft het onderzoek aangaande een convenant met de Belastingdienst voor horizontaal toezicht voor onze dienstverlening plaatsgevonden. De conclusie is dat het kwaliteitsstelsel voldoet.



MEDEWERKERSZAKEN

Mensen maken Flynth. Die simpele waarheid ligt ten grondslag aan wellicht het belangrijkste beleidsaspect van de gehele organisatie. Kwaliteit is het sleutelwoord daarin. De kwaliteit van het werk, maar ook van de betrokkenheid, het lerend vermogen, het werkplezier en de professionele ambitie.

Renovatie functiehuis

In een snel veranderende organisatie als Flynth moet het functiehuis zich kunnen aanpassen. Daarom is na vier jaar grondig geëvalueerd in hoeverre de geschetste loopbaanpaden actueel, volledig en wenselijk zijn en zijn hier de nodige aanpassingen op aangebracht. Dit komt ook de transparantie in loopbaanpaden ten goede. Functieverblijftijden en criteria voor promotie zijn opnieuw geformuleerd. Enerzijds om collega's (zowel leidinggevend als medewerkers) te helpen hierover het gesprek aan te gaan, maar ook om gericht te kunnen sturen op een goede doorstroming.

Ook het beloningsbeleid was toe aan een check op actualiteit en concurrentievermogen. Op basis van een benchmark in de accountancymarkt en gelijksoortige zakelijke dienstverlening zijn salarisschalen deels naar boven bijgesteld. Daarnaast is het verhogingsbeleid zodanig aangepast dat er meer ruimte is voor de salarisontwikkeling van collega's aan het begin van hun carrièreontwikkeling. Daarmee kunnen we ontwikkeling en doorgroei passend belonen.

Medewerkersonderzoek

Ook in 2017 is de medewerkers gevraagd naar hun mening en ervaring. Bijna driekwart van hen heeft deelgenomen en met een stijgende tevredenheidsscore: van een 7,0 in 2016 naar 7,2 in 2017. In de onderliggende scores zijn verschillen per regio en ook per vestiging geconstateerd. Daarom zijn in het verslagjaar workshops voor het management gehouden in alle regio's. Hier konden zij leren van de sterke en van de verbeterpunten en deden zij input op voor de jaarplannen 2018 van zowel regio als vestigingen en stafafdelingen.

Leren@Flynth

Nadat in 2016 de gewenste leerlijnen en leerthema's op het vlak van sociale vaardigheden zijn gedefinieerd en veel van de thema's zijn ontwikkeld, lag de focus in 2017 op het daadwerkelijk uitrollen en aanbieden van de leermogelijkheden. De opzet van de trainingen is volgens de 'blended' methode. Dit is een combinatie van online leermogelijkheden en klassieke trainingsvormen, afhankelijk van de best passende leermethodiek bij de betreffende thema's. Het moderne leren is hiermee een feit. De ervaringen van de deelnemers zijn zeer positief, met waarderingscijfers van 8 of hoger. Samen met ons reguliere aanbod voor zomereducatie (waar de nadruk op vaktechnische kennisverrijking ligt) wordt het leeraanbod steeds completer.

De kosten van leren en ontwikkelen bij Flynth bedragen 1% van de productieomzet in 2017. Dat is ongeveer € 950 per medewerker per jaar. Van de totale studiekosten is 38% opgenomen in een individuele studiekostenregeling. Meer dan de helft van de 30.000 geschreven studie-uren vindt plaats vanaf september en gemiddeld schrijft een Flynth-medewerker 22 uren per jaar in de weekstaat op leren en ontwikkelen.

Recruitment en arbeidsmarktcommunicatie

Met onze groeiambitie en een steeds krappere arbeidsmarkt –inclusief de logischerwijs hogere uitstroom– neemt het aantal vacatures toe. In 2017 stonden er in totaal 240 vacatures open waarvan er 203 in het verslagjaar zijn ingevuld. Dit was alleen mogelijk via een verhoogde inzet op recruitmentactiviteiten en bijvoorbeeld specifieke campusrecruitment activiteiten. Insteek van onze recruitmentaanpak is het ambassadeurschap van alle Flynth

PERSENELE BEZETTING



Bezetting op	Man	Vrouw	Eindtotaal
31/12/2016	758	621	1.379
31/03/2017	765	623	1.388
30/06/2017	758	632	1.390
30/09/2017	766	642	1.408
31/12/2017	772	647	1.419

INSTROOM/UITSTROOM IN AANTAL

	Man	Vrouw	Totaal
Instroom	128	99	227
Uitstroom	114	73	187

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	14	56	48	30	26	22	13	6	5	7	227

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	6	26	36	16	20	13	12	19	11	28	187

GEMIDDELDE LEEFTIJD

Periode	Man	Vrouw	Eindtotaal
31/12/2016	44,6	42,3	43,5
31/12/2017	44,3	41,9	43,2

INTERNE MOBILITEIT IN % VAN GEMIDDELDE BEZETTING

	Man	Vrouw	Eindtotaal
demotie	1,00%	1,10%	1,10%
horizontaal	0,90%	0,80%	0,90%
promotie	6,70%	6,30%	6,50%
totaal	8,60%	8,20%	8,40%

ZIEKTEVERZUIM PERCENTAGE

per kwartaal	percentage ZV in het kwartaal	percentage ZV t/m het kwartaal
Q1	3,3%	3,3%
Q2	2,4%	2,9%
Q3	2,1%	2,6%
Q4	2,7%	2,6%

medewerkers. Iedereen wordt gevraagd actief mee te denken vanuit het eigen netwerk, zodat we de beste kandidaten uit de markt weten te halen.

Ter ondersteuning van een hogere recruitmentambitie is een nieuwe arbeidsmarktcampagne ontwikkeld die aansluit op de hernieuwde strategie. Via de 'Flynthfactor'-test krijgen kandidaten inzicht in de mate waarin zij bij Flynth passen. Op deze ludieke manier vindt een eerste kennismaking plaats met de kernwaarden en kwaliteitscultuur van de organisatie. Daarnaast is er veel aandacht voor branding via de social media kanalen in het kader van personeelswerving.

De Expeditie

De strategie en de kernwaarden voor de komende jaren zijn beschreven en gepresenteerd aan alle medewerkers. Daarbij is bewust veel ruimte gelaten voor invulling en interpretatie. De kernwaarden geven we samen betekenis. Dat doen we tijdens een intensief tweedaags ontwikkelprogramma, genaamd "De Expeditie". Alle medewerkers zijn hiervoor uitgenodigd en velen hebben daar in 2017 gehoor aan gegeven. Tijdens de Expeditie praten collega's met elkaar over de koers van Flynth en beantwoorden de vraag: 'Wat betekent dit voor mij?'. Sinds november 2017 zijn er ruim 150 collega's op Expeditie gegaan. Zij komen hier zeer enthousiast van terug. Er is na afloop meer kennis en begrip van de strategie en de kernwaarden. Daarnaast hebben zij zichzelf en collega's beter leren kennen en weten o.a. wat hun unieke talent is. De stelling 'ik heb door de Expeditie energie gekregen om met Werkmakerschap aan de slag te gaan', scoort gemiddeld 86 van de 100 punten.

Voor 2018 zijn nog circa 30 Expedities gepland. Deze worden geleid door eigen medewerkers. Zij zijn opgeleid tot workshopleiders en zijn in staat gebleken om het tweedaagse programma op een goede manier te kunnen begeleiden.

Sociale kengetallen 2017

In 2017 is de personele bezetting met 40 personen gestegen van 1.379 eind 2016 naar 1.419 eind 2017.

De verhouding man/vrouw is vrijwel ongewijzigd 55%/45% gebleven.

De instroom is gestegen van 11,0% in 2016 naar 16,3% (227 personen) in 2017. De uitstroom is licht gestegen van 12,6% in 2016 naar 13,4% (187 personen) in 2017.

De gemiddelde leeftijd is licht gedaald van 43,5 jaar eind 2016 naar 43,2 jaar eind 2017.

De interne mobiliteit is licht gedaald van 9,9% in 2016 naar 8,4% in 2017. De daling wordt veroorzaakt door een afname van de demoties van 3,8% in 2016 naar 1,1% in 2017.

Er is een minimale stijging van het ziekteverzuim van 2,5% in 2016 naar 2,6% in 2017. Eind 2016 was bekend dat er een aantal langdurige complexe dossiers 2017 van invloed zouden zijn. Deze dossiers betroffen arbeidsongeschikte medewerkers die ernstig ziek zijn en waarbij herstel niet meer te verwachten was. Daarnaast hebben in 2017 ook andere langdurige complexe dossiers gespeeld maar door focus op verzuim en arbeidsongeschiktheid heeft Flynth toch een laag verzuimpercentage weten te houden.

VERSLAG VAN DE ONDERNEMINGSRAAD

De Ondernemingsraad en medewerkers van Flynth kijken terug op een jaar met wisselende hectiek. Flynth maakt kleinere en grotere stappen die de gezonde financiële positie en groeiop-tentie weerspiegelen. Het positieve resultaat dat was begroot, is inderdaad gerealiseerd en ook dit is een bevestiging van de juistheid van de ingezette koers, ondanks uiteenlopende uitdagingen.

Inhoudelijke en organisatorische groei worden gedragen door een groot aantal strategische projecten. Deze leggen een fors beslag op de capaciteiten van de medewerkers. De OR steunt de raad van bestuur in zijn pogingen om de projecten te prioriteren en in aantal te verminderen, maar beseft ook dat verbeterprojecten nodig zijn en moeten doorgaan. De wereld staat niet stil. Voor ons als medewerkers betekent dat: omgaan met veranderingen en het evenwicht tussen omzet en werkdruk, werk en privé. De OR ziet het bewaken van een goede balans hierin als een belangrijke taak. Deze wordt bemoeilijkt door de huidige overspannen arbeidsmarkt en het grote aantal vacatures. Dat betekent veel voor onze medewerkers. Immers, het werk moet wel worden gedaan. Ook beroepsregels en onze eigen kwaliteitsambities zorgen voor een dagelijks veranderend werkveld. De NBA-toetsing in 2017 benadrukt dit. Externe regels en interne ambities veranderen Flynth en bieden gelijktijdig mogelijkheden om ons onderscheidend vermogen te benadrukken.

Onze kernwaarden Werkmakerschap, Kwaliteitsmarkt-leiderschap en Flynth & Co zijn in 2017 onder andere verankerd in regionale meetings, De Expeditie en verdienen het, om dagelijks verdere invulling te krijgen. Opleiding en goede begeleiding zijn de instrumenten om dit voor onze medewerkers mogelijk te maken. De oudere collega verdient (in lijn met de HRM-agenda 'Leeftijd bewust...') extra aandacht, evenals de assistent-accountant. Op basis van dialogen in 2017 staat dit voor 2018 nadrukkelijk op de agenda. Het signaleren en aandragen van aandachtspunten en verbetermogelijkheden is een nadrukkelijke taak van alle leden van de ondernemingsraad. De OR juicht de uitbreiding toe van de afdeling Compliance, die zorgdraagt voor kwaliteits- en risicobewaking. Dit geldt ook voor de versterkte bestuurlijke

en operationele aandacht voor ICT, zowel voor gebruik van (nieuwe) software als voor de dagelijkse ondersteuning.

In 2017 zijn wijzigingen afgerond in de merit-matrix, het loongebouw en het functiehuis. Daarbij is geprobeerd beter aan te sluiten bij de markt. Wij zien dat langzaam de beloning in de sector omhoog gaat en willen daar Flynth bij laten aansluiten. Wij zien ook dat voor een aantal medewerkers een relatieve eindbeloning is bereikt en het een uitdaging wordt om ook hen gemotiveerd te houden en hun kennis en inzet te behouden voor de organisatie. Voor de tweede keer is een medewerkersonderzoek gehouden. Wij hebben de uitkomsten besproken met de raad van bestuur en onderstrepen het nut van dergelijke onderzoeken.

Voor 2018 bestaat de noodzaak te komen tot een nieuwe pensioenregeling. Het vijfjarig contract met Centraal Beheer Achmea loopt af op 1 januari 2019. Daarbij pleit de OR er voor, het evenwicht tussen premies, rechten en marktontwikkelingen te behouden.

De OR dankt iedereen die ons steunt en zich inzet voor de doelstellingen van Flynth.



BEZOLDIGING VAN BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

In 2017 is de raad van bestuur versterkt met een derde lid. Dit heeft geleid tot een toename van de beloningskosten voor het bestuur. Deze omvatten periodiek beschikbaar gestelde beloningen zoals salaris en vakantiegeld en eindejaarsuitkering, beloningen betaalbaar op lange termijn zoals pensioenlasten en bonusbetalingen, voor zover deze posten ten laste zijn gekomen van de vennootschap. Zowel de vergoeding aan de raad van commissarissen als die aan de raad van bestuur zijn getoetst –het meest recent in 2016- en blijken marktconform.

EEN MAATJE MÉÉR MET MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN

Dienstverleners in accountancy en bedrijfsadviesing hebben een onweerlegbare maatschappelijke relevantie. Hun kwaliteit is van directe invloed op de wijze waarop ondernemers hun toevoegde waarde voor de samenleving kunnen realiseren in termen van werkgelegenheid, belastingopbrengsten en innovatie. Alles begint immers bij cijfers en het correct duiden hiervan. Daarom is het maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Flynth onlosmakelijk verbonden met de *core business* en de kernprocessen. Op zestig plekken in Nederland en binnen tientallen branches. Onze adviseurs en accountants zijn de ogen en oren en soms de mond van het midden- en kleinbedrijf. Zij worden actief gestimuleerd om, binnen de kaders van de beroepsbeoefening en onafhankelijkheid, *pal* naast hun opdrachtgever te staan. Als inspirator, toetssteen en vraagbaak.

Een verantwoordelijkheid die verder gaat dan commerciële wijsheid, maar daadwerkelijk voortkomt uit de intrinsieke waarden van ons bedrijf en de mensen die haar vormen. Niet voor niets is 'Pal naast u' de kreet die sinds 2017 alle uitingen van Flynth siert.

Veel Flynth-collega's bekleden binnen en buiten hun werkveld bestuurs- en vrijwilligersfuncties. De organisatie stimuleert dit. Een deel van het opleidingsaanbod in het kader van *Leren@Flynth* is zowel in dit kader bruikbaar als binnen de uitoefening van de professionele functie. Kennisdeling via gastlessen op hogescholen en universiteiten, vak- en studiegroepen en in vakmedia is dan ook een integraal deel van de wijze waarop het maatschappelijk engagement in praktijk wordt gebracht. Via een meerjarige samenwerking met MKB Nederland krijgen ook niet-opdrachtgevers in uiteenlopende sectoren toegang tot de expertise van Flynth. Agriterra ondersteunt boerenorganisaties in ontwikkelingslanden om daar het welzijn, ondernemerschap en de voedselsituatie te verbeteren. Flynth is één van de partners

van het eerste uur een vaardigt jaarlijks een aantal collega's af om ter plekke bedrijfskundig en financieel advies te bieden. Dichter bij huis participeert Flynth in het HortiCenter in Naaldwijk. Deze nieuwe hub stimuleert innovatie in de glastuinbouw en combineert beroepsonderwijs, praktijkonderzoek en dienstverlening aan ondernemerschap. Op internationaal vlak is Flynth actief via BKR. Dit is een samenwerkingsverband van zelfstandige kantoren waar, naast vakinhoud en commercie, duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen in toenemende mate onderwerp van gesprek is. Flynth laat zich graag inspireren door *best practices* uit het buitenland en deelt omgekeerd eigen ervaringen.

Voor een grotendeels kantoorgebonden organisatie als Flynth zijn de mogelijkheden beperkt om binnen de eigen muren significant bij te dragen aan duurzaamheid. De keuze voor groene stroom, energie en afvalbesparende technologie, het stimuleren van elektrisch en hybride autogebruik is al eerder genomen. Als werkgever blijft Flynth doordacht woon-werk- en klantverkeer, teleconferencing en dergelijke stimuleren. Een ludiek symbool hiervan is de 'Flynth-fiets' die vlak na balansdatum op de vestigingen is geïntroduceerd en waar inmiddels menig collega al gebruik van heeft gemaakt voor een lokaal klantgesprek. Het waar mogelijk, duurzamer opereren blijft een speerpunt in het beleid.



VERWACHTINGEN 2018

In 2018 komen de eerder in gang gezette initiatieven tot wasdom. Dat vergt veel van de organisatie en van de individuele medewerker. Voor 2018 zijn de verwachtingen wat betreft omzet en rendement respectievelijk € 137 miljoen en 3%.

Met betrekking tot de inhoudelijke invulling van de financiële doelen voor 2018 is de verwachting dat de groei in advisering en audit zich voortzet. De mate waarin dit gebeurt is minder afhankelijk van commerciële slagkracht dan van de mate waarin vacatures kunnen worden vervuld en de interne efficiency verder kan worden verbeterd. De beschikbaarheid van bekwame en betrokken medewerkers is een sleutelfactor die het resultaat van Flynth in belangrijke mate bepaalt. De mate waarin de organisatie er in 2017 in is geslaagd om professionals aan te trekken, te behouden en zich te laten ontwikkelen, geeft vertrouwen in de toekomst.

Vanzelfsprekend zijn dit speerpunten in het beleid. Een gerelateerd aspect is de huisvesting. Flynth blijft ook wat betreft regionale spreiding en het streven naar landelijke dekking, pal naast de ondernemer en lokale samenleving staan. Maar de vereisten aan locaties veranderen. De mix van full service vestigingen en business points wordt continu aangescherpt, met de klantbehoefte als leidraad. Hedendaags werken vraagt moderne inrichtingsconcepten en intelligente ondersteuning door technologie.

Kwaliteit van dienstverlening is een vanzelfsprekende prioriteit die in 2018 tot uitdrukking moet komen in bevredigende reviews (intern en extern zoals reviews door de NBA), hogere klant- en medewerkerstevredenheid en –uiteindelijk- in financieel resultaat. Hiervoor wordt het bestaande, hoge investeringsniveau gehandhaafd in vakinhoudelijke activiteiten en het opleiden van medewerkers. Kernpunt hierbij zijn investeringen in kwaliteit en in opleiding en kennisontwikkeling, in de volle breedte van de organisatie.

Flynth is gezond gefinancierd en verwacht, in combinatie met de geprognosticeerde kosten en baten en de daarbij behorende positieve cashflow, de hierboven genoemde investeringen en ambities de komende jaren te kunnen blijven realiseren. Belangrijk is de prioriteitstelling van de diverse strategische projecten. Alles is belangrijk maar niet alles kan meteen en op hetzelfde moment. Dit is een gedeeld dilemma van bestuur, OR en lijnmanagement. Een gezamenlijke verantwoordelijkheid blijft ook het breed uitdragen van het onderscheidend vermogen van onze organisatie. Ook in tijden van globalisering is lokale betrokkenheid wezenlijk. Terwijl kwantitatieve aspecten steeds meer de boventoon voeren in personeelswerving, blijven aspirant-werknemers geïnspireerd door een andere *work/life* balance en door daadwerkelijke maatschappelijke betrokkenheid.

Gebeurtenissen na balansdatum

In februari 2018 is bekend gemaakt dat Full Management Support zich aansluit bij Flynth. FMS heeft vestigingen in Breda en Rotterdam, is opgericht in 2000 en heeft zo'n twintig medewerkers die een breed dienstenpakket verzorgen voor een klantengroep die zich vooral in het MKB bevindt. De overname symboliseert de ambitie van Flynth om te groeien in landelijke dekking en in haar adviesomzet.

Eveneens in februari is de raad van commissarissen uitgebreid met mevrouw Madelein Smit en mevrouw Chris Doomernik. Als respectievelijk ICT-specialist en bedrijfskundige en innovatiespecialist brengen zij waardevolle expertise in bij het toezichthoudend orgaan. Met hun aanstelling blijft de man-vrouw verdeling in de RvC gehandhaafd op 50/50.

In het voorjaar startte een landelijke communicatiecampagne die de merk- en naamsbekendheid van Flynth en de aantrekkelijkheid als werkgever benadrukt. Daarnaast zijn diverse initiatieven van start gegaan die met name de adviesdienstverlening via de expertiselijnen en de auditedienstverlening onder de aandacht brengen.

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

'Werkmakerschap', 'Flynth & Co' en 'Kwaliteitsmarktleider' zijn leidend in de Flynth-strategie. In 2017 is voortvarend gewerkt aan de implementatie hiervan, in alle organisatieonderdelen. Dit maakte 2017 een jaar vol veranderingen. Het is goed om te constateren dat deze overwegend positief zijn opgepakt

Met genoegen concludeert de raad van commissarissen dat de implementatie van de herijkte strategie op koers ligt. Met als doel dat Flynth uiterlijk in 2020 wordt herkend als een toekomstgerichte organisatie waar professionals het beste uit zichzelf halen, de verbinding leggen naar de buitenwereld en hoge kwaliteitsstandaarden hanteren. Zodat klanten unieke meerwaarde ervaren in een competitieve markt.

Benoeming raad van bestuur

Volgens het besluit van de raad van commissarissen is het afgelopen jaar de raad van bestuur definitief

samengesteld. Per 1 september 2017 is Marcel Blöte benoemd tot lid van de raad van bestuur als derde bestuurslid, naast Ronald Houtveen en voorzitter Bas Hidding. Het aandachtsgebied van de heer Blöte is audit, vaktechniek en kwaliteit. Vanuit deze portefeuille zal hij mede vormgeven aan de strategie om de auditpraktijk uit te bouwen, kwaliteit continu hoog te houden en de groei van de adviespraktijk te realiseren.

Samenstelling raad van commissarissen

In de samenstelling van de raad van commissarissen zijn ook veranderingen

opgetreden. Marianne Koebrugge-Mulder is wegens het bereiken van de maximale zittingstermijn afgetreden. Hannie Stuurman heeft haar lidmaatschap beëindigd vanwege drukke werkzaamheden. Wij danken beiden voor hun waardevolle bijdragen en collegialiteit in onze raad. Voor de benoeming van nieuwe commissarissen heeft de raad van commissarissen plezierig en constructief samengewerkt met de ondernemingsraad in een speciale benoemingscommissie. Als nieuwe leden zijn mevrouw Chris Doomernik en mevrouw Madelein Smit begin 2018 aangetreden.



Mevrouw Doomernik, bedrijfskundige, is na een lange carrière op het gebied van HRM en organisatieontwikkeling, momenteel als directeur van de stichting Health Valley Netherlands betrokken bij innovatieprojecten op het gebied van Life Sciences & Health. Mevrouw Smit werkte bij internationale accountantskantoren voordat zij de overstap maakte naar de ICT-sector waar zij tot eind 2017 werkzaam was als Chief Information Officer van de Intertrust Group. Ultimo 2017 bestaat de raad uit drie mannelijke en drie vrouwelijke leden. Zowel ICT als innovatie in het algemeen en HR-management en talentontwikkeling zijn van doorslaggevend belang voor de continuïteit en kwaliteit van Flynth. Met de benoemingen geeft de raad dan ook invulling aan belangrijke kennisgebieden die wezenlijk zijn voor het functioneren als toezichthoudend orgaan.

Activiteiten van de raad van commissarissen in 2017

De raad van commissarissen houdt namens belanghebbenden toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de onderneming. De raad van commissarissen adviseert de raad van bestuur, geeft gevraagd en ongevraagd advies 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 risico-beheersing- 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.

In 2017 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 2017 kwam de raad van commissarissen 7 keer bijeen. Bij zes van deze vergaderingen was de raad van bestuur aanwezig. Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur waren daarbij voltallig. Bij de vergadering buiten aanwezigheid van de leden van de raad van bestuur was de raad van commissarissen voltallig. Verder heeft een delegatie van de raad van commissarissen in 2017 contacten onderhouden met de ondernemingsraad en de GPC-houders. Hier zijn de algemene gang van zaken en de voortgang van de implementatie van de nieuwe strategie besproken.

Ook onderhield de raad van commissarissen nauwe contacten met het College Toezicht Accountantsdienstverlening en Publiek Belang (CTA PB), waarvan de heer Thomassen als lid van de raad van commissarissen tevens voorzitter is. Dit door de raad van commissarissen ingestelde college bestaat, naast de heer Thomassen, uit twee van Flynth onafhankelijke accountants. Het CTA PB heeft in het verslagjaar naast de jaarrapportage een tussentijdse rapportage uitgebracht aan de raad van

commissarissen. In deze tussentijdse rapportage is vooral aandacht gevraagd voor kwaliteitsverbetering en bijbehorende gedragsverandering. Beide rapportages zijn in één van de vergaderingen van de raad van commissarissen door de voorzitter en een lid van het CTA PB toegelicht.

Tevens hebben de raad van commissarissen en de raad van bestuur het voornemen elkaar in 2018 diverse keren in meer informele setting te ontmoeten. Tijdens deze zogenoemde 'themasessies' zal gezamenlijk gereflecteerd worden op diverse actuele branche- en bedrijfsspecifieke thema's. Hierbij wil de raad van commissarissen dienen als 'klankbord' voor de leden van de raad van bestuur en de cohesie tussen de verschillende personen bevorderen.

De raad van commissarissen heeft intern voortdurend stilgestaan bij de voortgang van de ontwikkeling van de nieuwe bedrijfsstrategie en de winstgevendheid van activiteiten, onder meer met behulp van maand-, kwartaal- en projectrapportages. Bijzondere aandachtsgebieden in 2017 waren onder andere: talentaanwas, -ontwikkeling en -behoud, marktontwikkeling, huisvesting en ICT.

In het kader van het eigen functioneren van de raad van commissarissen voert de voorzitter, in principe, jaarlijks met alle leden individuele functioneringsgesprekken. Deze gesprekken hebben in 2016 en 2017 in verband met de zelfevaluatie onder begeleiding van onafhankelijk bestuursadviseur dr. Paul

Nobelen niet plaatsgevonden. Genoemde zelfevaluatie is in het voorjaar 2017 afgerond. De – overwegend positieve – bevindingen uit deze, grotendeels in 2016, gehouden evaluatie hebben geleid tot aanscherping op onderdelen en tot enkele nieuwe onderlinge besluiten en afspraken. Zowel de rapportage als de besluitvorming zijn gedeeld met de raad van bestuur en het stichtingsbestuur.

Uitdagingen voor de nabije toekomst

De raad van commissarissen ziet dat uitdagingen om de herijkte strategie volledig te implementeren en het bedrijf winstgevend te houden omvangrijk zijn. Toch heeft Flynth voldoende veer- en veranderkracht in huis om succesvol met deze uitdagingen om te gaan. Op de arbeidsmarkt blijft de concurrentie hevig. Hier kan Flynth laten zien een ‘andere’ werkgever te zijn. 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 automatisering, in- en extern, is noodzakelijk om slagvaardig te kunnen opereren, tegen acceptabele kosten. Op dit terrein maakt Flynth de nodige slagen, maar blijvende aandacht hiervoor is essentieel. Autonome groei van de bedrijfsactiviteiten is noodzakelijk. Incidenteel kunnen acquisities hierbij helpen, maar de intrinsieke groeikracht blijft een uitdaging, met name 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, met de persoonlijkheid en betrokkenheid die Flynth kenmerkt. Dit maakt het onderwerp ‘huisvesting’ en de daarmee gepaard gaande kosten een uitdagend thema voor zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen. Het optimum hierin is nog niet gevonden. Vanzelfsprekend is dit thema ook van invloed op de aantrekkelijkheid van Flynth als werkgever.

Naast huisvestingskosten blijven ook de algemene bedrijfskosten een uitdaging. Als raad van commissarissen houden we de ontwikkeling van de verschillende kostensoorten scherp in de gaten. Voor een gezonde toekomst is een concurrerend kostenniveau essentieel. Kwaliteitsverbetering heeft grote aandacht van zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen. Ook de komende periode heeft dit onderwerp de hoogste prioriteit. Het principe is eenvoudig: dossiers moeten kloppen, we moeten op alle fronten voldoen aan de wet- en regelgeving. De hierbij behorende gedragsverandering moet worden omarmd door iedereen binnen de organisatie. We kunnen en mogen ons op dit vlak geen enkele fout permitteren.

De ongekende veranderingen in de markt blijven een uitdaging van formaat. De markt diversifieert in rap tempo en de traditionele doelgroepen vervagen en veranderen. Dat vraagt om andere

bedieningsconcepten en een andere marktbenadering. Het is goed om te merken 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

De implementatie van de herijkte strategie ligt op koers. Dat neemt niet weg dat er nog veel werk aan de winkel is. Toch is de voornaamste hobbel al genomen: overal in de organisatie is de mindset voor verandering aanwezig. 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,

Jan van Teeffelen
Voorzitter

STRUCTUUR EN BESTUUR VAN FLYNTH HOLDING N.V.

Wet Bestuur en Toezicht

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 het boekjaar bestond de voltallige raad van bestuur uit mannelijke leden. Dat er binnen de raad van bestuur geen sprake is van een evenwichtige verdeling, zoals hierboven bedoeld, is voornamelijk het gevolg van de geringe omvang van de raad van bestuur. Per 1 september 2017 is de raad van bestuur uitgebreid naar 3 leden. De keuze is gevallen op een man. Dit was de beste kandidaat en complementair aan de twee zittende leden. De raad van commissarissen bestond aan het einde van het boekjaar 2017 uit zes leden, allen extern, waarvan drie mannelijke leden en drie vrouwelijke leden, waarmee is voldaan aan bovenstaand criterium.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen van Flynth houdt namens belanghebbenden toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken. De raad van commissarissen adviseert de raad van bestuur over 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.

Samenstelling raad van commissarissen

- J.G.J. (Jan) van Teeffelen (voorzitter)
- C.A.H.A. (Chris) Doornik (vanaf 1 januari 2018)
- drs. J.F. (John) van Hoof RA
- M.J.A. (Marianne) Koebrugge-Mulder (tot en met 30 november 2017)
- M. (Madelein) Smit (vanaf 1 januari 2018)
- mr. J. (Hannie) Stuurman (tot en met 30 november 2017)
- A.G.M. (Ton) Thomassen RA
- ir. A.M. (Ankie) Wijnen-Pronk

College Toezicht Accountantsdienstverlening en Publiek Belang

Het College Toezicht Accountantsdienstverlening Publiek Belang (CTA PB) staat de raad van commissarissen van Flynth bij in het toezicht op de naleving van wet- en regelgeving, de onafhankelijkheid en deskundigheid van de medewerkers en de onafhankelijke rol van de voorzitter van de raad van bestuur én tevens houder van het prioriteitsaandeel (tot 30 juni 2017: Ronald Houtveen; vanaf 30 juni 2017: Bas Hidding) en de compliance officer van Flynth. De raad van commissarissen benoemt de leden van het CTA PB, dat uit drie leden bestaat. Dit betreffen accountants die niet werkzaam zijn bij (klanten van) Flynth. Het toezicht door het college betreft de totale dienstverlening van Flynth, inclusief de dienstverlening van Flynth Audit B.V.

Samenstelling College Toezicht Accountantsdienstverlening en Publiek Belang

- 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)
- R.A. (Ronald) Houtveen RA
- M. (Marcel) Blöte RA (vanaf 1 september 2017)

JAAARREKENING



GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2017

(vóór resultaatbestemming)

Activa		2017		2016	
(x 1.000)	Ref.	€	€	€	€
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	1	15.450		21.428	
Materiële vaste activa	2	23.388		27.045	
Financiële vaste activa	3	5.510		6.288	
			44.348		54.761
Vlottende activa					
Nog te factureren bedragen aan klanten	4	14.754		16.272	
Vorderingen	5	13.760		13.334	
Liquide middelen	6	8.104		271	
			36.618		29.877
			80.966		84.638

Passiva		2017		2016	
(x 1.000)	Ref.	€	€	€	€
Groepsvermogen	7		17.248		15.874
Vorzieningen	8		1.616		1.217
Langlopende schulden	9		25.038		26.344
Kortlopende schulden	10		37.064		41.203
			80.966		84.638

GECONSOLIDEERDE WINST-EN- VERLIESREKENING OVER 2017

		2017		2016	
(x 1.000)	Ref.	€	€	€	€
Netto-omzet	13	127.782		128.965	
Overige bedrijfsopbrengsten		376		74	
Som der bedrijfsopbrengsten			128.158		129.039
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	14	29.550		31.245	
Lonen en salarissen	15	69.985		68.340	
Sociale lasten en pensioenlasten	16	15.134		14.376	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	17	9.680		10.199	
Overige bedrijfskosten	18	177		744	
Som der bedrijfslasten			- 124.526		- 124.904
Bedrijfsresultaat			3.632		4.135
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	19	24		120	
Rentelasten en soortgelijke kosten	19	- 1.643		- 3.179	
			- 1.619		- 3.059
Resultaat vóór belastingen			2.013		1.076
Belastingen	20	- 685		- 326	
			- 685		- 326
Resultaat na belastingen			1.328		750
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	21		46		3
Nettoresultaat			1.374		753

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2017

(x 1.000)	Ref.	2017		2016	
		€	€	€	€
Bedrijfsresultaat			3.632		4.135
Aanpassingen voor:					
- Afschrijvingen	1,2	9.355		10.063	
- Boekresultaten afstoting vaste activa	2	325		136	
- Mutatie voorzieningen	8	246		17	
			9.926		10.216
- Mutatie handelsvorderingen	5	- 257		- 770	
- Mutatie nog te factureren bedragen aan klanten	4	1.518		- 2.606	
- Mutatie vooruitgefactureerde bedragen aan klanten	10	- 1.981		0	
- Mutatie overige vorderingen en overlopende activa	5	- 169		226	
- Mutatie schulden aan kredietinstellingen	10	- 2.499		2.499	
- Mutatie handelscrediteuren	10	752		- 1.362	
- Mutatie belastingen en premies sociale verzekeringen	10	479		78	
- Mutatie overige schulden en overlopende passiva	10	1.498		241	
			- 659		1.030
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			12.899		15.381
Ontvangen interest	19	36		101	
Betaalde interest	19	- 1.645		- 3.187	
			- 1.609		- 3.086
Kasstroom uit operationele activiteiten			11.290		12.295

(x 1.000)	Ref.	2017		2016	
		€	€	€	€
Investeringsactiviteiten:					
- Immateriële vaste activa	1	- 301		- 116	
- Materiële vaste activa	2	- 1.371		- 1.548	
- Aflossing / verstrekking leningen	3	291		- 57	
Desinvesteringen in:					
- Immateriële vaste activa		0		0	
- Materiële vaste activa	2	2.443		348	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			1.062		- 1.373
Aflossing langlopende schulden	9	- 8.519		- 12.665	
Opname langlopende schulden	9	4.000		0	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			- 4.519		- 12.665
Mutatie geldmiddelen	6		7.833		- 1.743
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:					
Stand per 1 januari	6		271		2.014
Mutatie boekjaar			7.833		- 1.743
Stand per 31 december	6		8.104		271
De geldmiddelen per ultimo boekjaar bestaan uit:					
Liquide middelen	6		8.104		271

GECONSOLIDEERD OVERZICHT TOTAALRESULTAAT OVER 2017

	Ref.	2017		2016	
		€	€	€	€
(x 1.000)					
Nettoresultaat			1.374		753
Herwaardering materiële vaste activa		0		0	
Omrekenverschillen buitenlandse deelnemingen		0		0	
			0		0
Gerealiseerde herwaardering ten laste van het eigen vermogen		0		0	
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen			0		0
Totaalresultaat van de rechtspersoon			1.374		753

TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2017

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 2017, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2017.

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 toevloeien 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 nog te factureren bedragen aan klanten
- Waardering van vorderingen
- Waardering van de belastinglatentie inclusief verliescompensatie
- Voorzieningen en niet 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 27 – 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 wordt 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.

Grondslagen voor de omrekening van vreemde valuta's

Transacties luidend in vreemde valuta worden in de betreffende functionele valuta van de groepsmaatschappijen omgerekend naar euro's tegen de geldende wisselkoers op de transactiedatum.

Stelselwijzigingen

In 2017 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

Schattingswijzigingen

In 2017 hebben zich geen schattingswijzigingen voorgedaan.

Foutherstel

In de jaarrekening 2017 is geen sprake van foutherstel met een materiële invloed op de cijfers.

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2016 onder Nog te factureren bedragen aan klanten, Vooruitgefactureerde bedragen aan klanten, Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten en Overige bedrijfskosten zijn geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2017 mogelijk te maken. Deze aanpassing heeft geen effect op het vermogen van en het resultaat over het vorige boekjaar.

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).

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. Betaalde goodwill voor van derden overgenomen praktijken wordt bepaald tegen kostprijs verminderd met 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

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 voortvloeiende 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 waarderinggrondslagen 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, verminderd met bijzondere waardevermindingsverliezen.

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 kasstroomgenererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardevermindingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardevermindingsverlies van een kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies. 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 waardevermindingsverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord. Een bijzonder waardevermindingsverlies 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 noodzakelijke 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 uitbesteed 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.

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Hieronder zijn begrepen de ten behoeve van de bedrijfsopbrengsten gemaakte kosten, voor zover deze kosten door derden in rekening zijn gebracht en niet zijn aan te merken als kosten van grond- en hulpstoffen, te weten overige personeelskosten, huisvestings-, automatiserings-, kantoor- en marketing- en communicatiekosten.

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 wordt 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 ouderdompensioen 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 124,3% per 31 december 2017.

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 hoofd 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 vervolwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofd 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, ontvangsten 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

	Goodwill	Totaal
(x 1.000)	€	€
Stand per 1 januari 2017:		
- Aanschafprijs	65.164	65.164
- Cumulatieve afschrijvingen	- 43.736	- 43.736
Boekwaarde	21.428	21.428
Mutaties in de boekwaarde:		
- Investerings	301	301
- Afschrijvingen	- 6.279	- 6.279
Saldo	- 5.978	- 5.978
Stand per 31 december 2017:		
- Aanschafprijs	58.259	58.259
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 42.809	- 42.809
Boekwaarde	15.450	15.450

Voor Goodwill wordt een afschrijvingstermijn van 10 jaar gehanteerd. Dit is de verwachte gebruiksduur van de post goodwill. Gezien de omvang van de goodwill en de beperkte bedrijfsresultaten, is het aannemelijk dat de reguliere afschrijvingstermijn van 5 jaar onvoldoende is om de goodwill terug te verdienen.

De toedeling van opbrengsten en kosten geschiedt op basis van de verdeling in vestigingen van de voormalige fusiepartners. De looptijd van de terugverdienperiode betreft de periode 2018 tot 2021, waarbij gecorrigeerd wordt voor inflatie.

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)	€	€	€
Stand per 1 januari 2017:			
- Aanschafprijs	39.139	14.673	53.812
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 18.190	- 8.577	- 26.767
Boekwaarde	20.949	6.096	27.045
Mutaties in de boekwaarde:			
- Wijziging consolidatie in verband met acquisitie	0	2	2
- Investerings	248	1.937	2.185
- Desinvesterings	- 2.515	- 253	- 2.768
- Afschrijvingen	- 931	- 2.145	- 3.076
Saldo	- 3.198	- 459	- 3.657
Stand per 31 december 2017:			
- Aanschafprijs	34.333	12.064	46.397
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 16.582	- 6.427	- 23.009
Boekwaarde	17.751	5.637	23.388

Op 11 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:

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Eigendomspanden	11.994	12.122
Financial lease	5.757	8.827
	17.751	20.949

De actuele waarde van de bedrijfsgebouwen en -terreinen in eigendom is in 2017 door onafhankelijke taxateurs getaxeed op € 11,0 miljoen. De taxaties zijn gebaseerd op de comparatieve (vergelijkende) methode.

Van de Andere vaste bedrijfsmiddelen heeft een bedrag van € 0,7 miljoen betrekking op financial lease.

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)	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2017:				
Boekwaarde	14	5.968	306	6.288
Mutaties in de boekwaarde:				
- Dotatie		2		2
- Aflossing			- 14	- 14
- Realisatie		- 527		- 527
- Lening u/g i.v.m. volledige consolidatie			- 225	- 225
- Aandeel in resultaat deelnemingen	- 13			- 13
- Correctie resultaat BGS Agrar support GmbH 2016	- 3			- 3
- Herrubricering naar Overige voorzieningen	2			2
Saldo	- 14	- 525	- 239	- 778
Stand per 31 december 2017:				
Boekwaarde	0	5.443	67	5.510

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 € 1,1 miljoen (2016: € 0,7 miljoen) naar verwachting verrekenbaar binnen 1 jaar.

De voorwaartse verliescompensatie en verrekenbare tijdelijke verschillen die niet tot waardering zijn gebracht, bedragen nihil (2016: nihil).

De latente belastingvorderingen hebben voornamelijk betrekking op compensabele verliezen. De verliezen kunnen niet binnen 1 jaar verrekend worden, maar naar verwachting wel grotendeels binnen de fiscaal gestelde compensatietermijnen. Voor de inschatting van de verwachte toekomstige fiscale winstcapaciteit is gebruik gemaakt van de goedgekeurde begroting 2018 en de daarop gebaseerde langetermijnplanning. De latente belastingvordering is gecorrigeerd voor de belastingschuld voortvloeiend uit 2017 en zal naar verwachting uiterlijk in 2023 zijn verrekend. De verliezen zijn gewaardeerd tegen het geldende tarief, zonder rekening te houden met tijds waarde.

Overige vorderingen

De post overige vorderingen betreft verstrekte leningen en overige langlopende vorderingen. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Hieronder zijn opgenomen het renteplafond van 4% en overige leningen. Het renteplafond betreft een derivaat ter afdekking van de helft van het renterisico voor de in 2011 afgesloten lening ad € 24 miljoen en heeft een resterende looptijd van twee jaar. De actuele marktwaarde is nihil (< € 1.000). De overige leningen bestaan uit diverse uitgeleende gelden. Ultimo 2016 was hieronder opgenomen het aandeel van een verstrekte lening aan de proportioneel geconsolideerde deelneming Rombou B.V.. Voor een nadere toelichting op deze lening wordt verwezen naar punt 27. De meeste overige leningen zijn renteloos, voor een aantal leningen is geen aflossingsschema overeengekomen en zijn er geen zekerheden gesteld.

4. NOG TE FACTUREREN BEDRAGEN AAN KLANTEN

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Verrichte werkzaamheden klanten	29.332	28.538
Af: Reeds gefactureerde voorschotten	- 11.892	- 10.169
Af: Voorziening	- 2.686	- 2.097
	<u>14.754</u>	<u>16.272</u>

5. VORDERINGEN

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	11.887	11.630
Rekening-courant GPC-houders	254	312
Overige vorderingen en overlopende activa	1.619	1.392
	13.760	13.334

VORDERINGEN OP HANDELSDEBITEUREN

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Geamortiseerde kostprijs van uitstaande vorderingen	14.329	14.684
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	- 2.442	- 3.054
	11.887	11.630

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

De schulden 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 (2016: € nihil) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

6. LIQUIDE MIDDELEN

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Kasmiddelen	0	0
Rekening-courant banken	8.104	271
	8.104	271

De liquide middelen staan tot een bedrag van € 0,11 miljoen (2016: € 0,23 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:

	Reorganisatie kosten	Jubileum voorziening	Latente belasting- verplichtingen	Voorziening u.h.v. claims, geschillen en rechts- gedingen	Overige voor- zieningen	Totaal
(x 1.000)	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2017	60	489	537	131	0	1.217
Mutaties:						
- Kortlopend gedeelte 2017	105					105
- Onttrekkingen	- 65	- 177		- 229		- 471
- Vrijval ten gunste van het resultaat	- 100			10		- 90
- Toevoegingen ten laste van het resultaat		195	153	505		853
- Herrubricering negatieve deelneming					2	2
Stand per 31 december 2017	0	507	690	417	2	1.616

Voorziening reorganisatiekosten

De voorziening voor reorganisatiekosten hield verband met de in 2014 geëffectueerde reorganisatie, waarin is voorzien in een reductie van het aantal medewerkers binnen de organisatie.

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 € 42.000 (2016: € 57.000). De verplichtingen zijn contant gemaakt op basis van een rekenrente van 1,5% gelijk aan voorgaand jaar op basis van de rente op minimaal AA gekwalificeerde ondernemingsobligaties.

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 (eigendomspannen) en immateriële vaste activa.

De latentie heeft een resterende looptijd overwegend 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 2017	Aflossings- verplichting 2018	Resterende looptijd 1-5 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
(x 1.000)	€	€	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	8.683	2.083	6.600	0
Goodwill Participatie Certificaten (GPC)	13.490	950	12.540	0
Financiële leaseverplichtingen	6.416	645	1.956	3.815
Overige langlopende schulden	190	63	127	0
	28.779	3.741	21.223	3.815

Voor bovengenoemde schulden zijn ter hoogte van een bedrag van € 24 miljoen (2016: € 24 miljoen) zakelijke zekerheden gesteld in de vorm van:

- Hypothecaire zekerheid op 11 bedrijfsgebouwen en –terreinen voor een bedrag van € 24 miljoen;
- Verpanding van alle aandelen Flynth Holding N.V.;
- Verpanding van de huidige en toekomstige inventaris, verzekeringspenningen, onderhanden werk, vorderingen en spaargelden.

SCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

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

(x 1.000)	€
Hoofdsom	26.800
Afgelost tot en met 31 december 2016	- 17.972
Restant hoofdsom per 1 januari 2017	8.828
Aflossingen in 2017	- 4.145
Nieuw opgenomen leningen in 2017	4.000
Restant hoofdsom per 31 december 2017	8.683
Kortlopend deel per 31 december 2017	2.083
Langlopend per 31 december 2017	6.600

Per 30 januari 2017 is Flynth met Rabobank een herfinanciering overeengekomen. De rente over de leningen varieert tussen 3-maands Euribor met een opslag van 0,55% tot 2,25%. De financieringsovereenkomst is als langlopende lening verantwoord. Flynth heeft bij de lening tevens een kredietfaciliteit afgesproken ter waarde van € 6 miljoen tegen een rente van 1-maands Euribor + 2,5%.

CONVENANTEN

Aan de financieringsovereenkomst bij Rabobank zijn de volgende convenanten verbonden:

- 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 is met haar banken de volgende grenswaarden voor de convenanten overeengekomen:

	EBITDA	DSCR
31 maart 2017	> € 11,5 miljoen	> 1,0
30 juni 2017	> € 12,0 miljoen	> 1,0
30 september 2017	> € 12,5 miljoen	> 1,0
31 december 2017	> € 12,75 miljoen	> 1,0

Per 31 december 2017 (en alle tussenliggende kwartalen) is aan de convenanten voldaan.

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. Deze schuld was tot ultimo 2017 achtergesteld ten opzichte van de bank.

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%. Daarnaast is hieronder opgenomen een financiële leaseverplichting met betrekking tot Andere vaste bedrijfsmiddelen. De rente bedraagt 3,5%.

Onder de kortlopende schulden is de aflossingsverplichting korter dan 1 jaar (ad € 645.000) opgenomen.

Overige langlopende schulden

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

10. KORTLOPENDE SCHULDEN

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	0	2.499
Aflossingsverplichtingen	3.741	6.127
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	3.687	2.935
Vooruitgefactureerde bedragen aan klanten	11.106	13.087
Te betalen personeelskosten	639	179
Te betalen vakantietoeslag	2.513	2.389
Te betalen verlofrechten	3.427	2.990
Te betalen overige belastingen en premies sociale verzekeringen	7.965	7.486
Voorschotten cliënten	378	387
Overige schulden en overlopende passiva	3.608	3.124
	37.064	41.203

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

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	4.056	3.976
Omzetbelasting	3.909	3.510
	7.965	7.486

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. 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. Met betrekking tot de schulden is een rentecap afgesloten ter afdekking van fluctuaties in de marktrente.

Valutarisico

Flynth Holding N.V. is hoofdzakelijk werkzaam in Nederland en loopt geen valutarisico aangezien in euro's 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 liquiditeitsbegrotingen. 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 leningconvenanten te blijven. 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	3.455	3.573	39	7.067
Verhuuropbrengsten	- 175	- 69	0	- 244
Operational leaseverplichtingen	2.679	3.831	0	6.510
	5.959	7.335	39	13.333

Het bedrag aan leasebetalingen dat is verwerkt als last in 2017, bedraagt € 3,8 miljoen (2016: € 3,9 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 nadelige invloed van betekenis zullen hebben op de geconsolideerde financiële positie.

Overige niet in de balans opgenomen verplichtingen

Hieronder zijn begrepen verstrekte bankgaranties ad € 597.000.

13. NETTO-OMZET

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

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Accountancy	96.184	99.377
Advies	31.598	29.588
Netto-omzet	127.782	128.965

De netto-omzet werd nagenoeg geheel in Nederland gerealiseerd.

14. KOSTEN UITBESTEED WERK EN ANDERE EXTERNE KOSTEN

	2017	2016
	€	€
Overige personeelskosten	10.169	10.998
Huisvestingskosten	5.823	6.179
Automatiseringskosten	8.127	9.250
Kantoorkosten	2.510	2.449
Marketing- en communicatiekosten	1.867	1.779
Overige externe kosten	1.054	590
Totaal	29.550	31.245

15. LONEN EN SALARISSEN

Personeelsbestand

Gedurende het boekjaar 2017 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers bij de groep, omgerekend naar volledige mensjaren 1.195 (2016: 1.177). Hiervan waren 0 personen (2016: 0 personen) werkzaam buiten Nederland.

	2017	2016
	FTE	FTE
Raad van bestuur	2	1
Professionele staf	1.086	1.071
Ondersteunende staf	107	105
Totaal	1.195	1.177

16. SOCIALE LASTEN

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Sociale lasten	9.014	8.530
Pensioenen	6.120	5.846
	15.134	14.376

17. AFSCHRIJVINGEN OP IMMATERIËLE EN MATERIËLE VASTE ACTIVA

	2017		2016	
(x 1.000)	€	€	€	€
Immateriële vaste activa				
Afschrijving Goodwill	6.279		6.445	
		6.279		6.445
Materiële vaste activa				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	931		1.108	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.145		2.510	
		3.076		3.618
Boekresultaat bij vervreemding	325		136	
		325		136
		9.680		10.199

18. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Dotatie voorziening dubieuze debiteuren	65	483
Overige kosten	112	261
	177	744

19. RENTELASTEN EN SOORTGELIJKE KOSTEN

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	24	120
Rentelasten en soortgelijke kosten	- 1.643	- 3.179
	- 1.619	- 3.059

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 (met ingang van 2 januari 2017) 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:

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Dotatie latente belastingvordering	2	7
Realisatie latente belastingvordering	- 534	- 379
Mutatie latente belastingschuld	- 153	46
Belastinglast	- 685	- 326
Effectief belastingtarief	34,0%	30,3%
Toepasselijk belastingtarief	25,0%	25,0%

De afwijking van het toepasselijk belastingtarief is te verklaren door fiscaal niet-afrekbare kosten en de aanpassing van het VPB-tarief waartegen de latente belastingschuld is gewaardeerd in de jaarrekening. In voorgaande jaren werd deze gewaardeerd tegen 19,5%. Vanaf 2017 wordt deze gewaardeerd tegen 25%.

21. AANDEEL IN RESULTAAT VAN ONDERNEMINGEN WAARIN WORDT DEELGENOMEN

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
BGS Agrar Support GmbH	-26	3
Rombou B.V.	72	0
	<u>46</u>	<u>3</u>

22. KASSTROOMOVERZICHT

Onder de post Aflossing langlopende schulden is in 2016 een aflossing op de Goodwill Participatie Certificaten (GPC) opgenomen ad € 6,5 miljoen, welke is gefinancierd door een toename van de schulden aan kredietinstellingen. Deze aflossing is in 2017 geherfinancierd voor € 4 miljoen.

23. 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.

24. HONORARIA VAN DE ACCOUNTANT

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. en PwC Accountants N.V. 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.

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Onderzoek van de jaarrekening KPMG	169	117
Onderzoek van de jaarrekening PwC		- 15
Andere controleopdrachten KPMG	5	
Andere niet-controlediensten PwC		3
	<u>174</u>	<u>105</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 2017 hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2017 (€ 125K) en de nagekomen kosten over de controle van boekjaar 2016 (€ 48K), ongeacht of de werkzaamheden in het boekjaar zijn verricht.

25. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Op 1 januari 2018 heeft Flynth het klantenbestand met bijbehorende activiteiten van een kantoor overgenomen. De bijbehorende omzet bedraagt ongeveer € 2 mln, voor 2018 is de verwachte impact op het resultaat ongeveer € 150.000.



ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2017

(vóór resultaatbestemming)

(x 1.000)	Ref.	2017		2016	
		€	€	€	€
Vaste activa					
Materiële vaste activa	26	17.752		20.949	
Financiële vaste activa	27	32.673		32.004	
			50.425		52.953
Vlottende activa					
Vorderingen		489		84	
Liquide middelen		5		258	
			494		342
			50.919		53.295
Eigen vermogen					
Geplaatst kapitaal	28	7.200		7.200	
Wettelijke reserves		-		-	
Overige reserves		8.674		7.921	
Onverdeeld resultaat		1.374		753	
			17.248		15.874
Vorzieningen	29		813		538
Langlopende schulden	30		25.078		26.912
Kortlopende schulden	31		7.780		9.971
			50.919		53.295

ENKELVOUDIGE WINST-EN- VERLIESREKENING OVER 2017

	Ref.	2017		2016	
		€	€	€	€
(x 1.000)					
Netto-omzet		17		149	
Overige bedrijfsopbrengsten		3.152		3.106	
Som der bedrijfsopbrengsten			3.169		3.255
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		672		592	
Lonen en salarissen	33	1.064		1.031	
Sociale lasten en pensioenlasten	34	202		137	
Afschrijvingen		1.056		1.107	
Overige bedrijfskosten		22		21	
Som der bedrijfslasten			- 3.016		- 2.888
Bedrijfsresultaat			153		367
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		27		138	
Rentelasten en soortgelijke kosten		- 1.673		- 3.051	
			- 1.646		- 2.913
Resultaat vóór belastingen			- 1.493		- 2.546
Belastingen		509		763	
			509		763
Resultaat na belastingen			- 984		- 1.783
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen			2.358		2.536
Nettoresultaat			1.374		753

TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2017

ALGEMEEN

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2017 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

De huuropbrengsten over 2016 in de overige bedrijfskosten (€ 3,1 miljoen) zijn geherrubriceerd naar de overige opbrengsten teneinde vergelijkbaarheid met 2017 mogelijk te maken. Deze aanpassing heeft geen effect op het vermogen van en het resultaat over het vorige boekjaar.

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.

26. MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Totaal
(x 1.000)	€	€
Stand per 1 januari 2017:		
- Aanschafprijs	39.139	
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 18.190	
Boekwaarde		20.949
Mutaties in de boekwaarde:		
- Investerings	248	
- Afschrijvingen	- 931	
- Desinvesteringen	- 2.515	
Saldo		- 3.198
Stand per 31 december 2017:		
- Aanschafprijs	34.334	
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 16.582	
Boekwaarde		17.752

27. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	25.931	23.213
Latente belastingvorderingen	5.443	5.961
Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.299	2.830
	32.673	32.004

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

	Deelnemingen in groepsmaat- schappijen	Latente belasting- vordering	Vorderingen op groepsmaat- schappijen	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2017:				
Boekwaarde	23.213	5.961	2.830	32.004
Mutaties in het boekjaar:				
- Aandeel in resultaat deelnemingen	2.358			2.358
- Verkrijging deelneming	- 7			- 7
- Resultaat aankoop Rombou	- 63			- 63
- Verstrekking resp. aflossing			- 1.223	- 1.223
- Realisatie		- 518		- 518
- Herrubricering deelneming	430		-308	122
Saldo	2.718	- 518	- 1.531	669
Stand per 31 december 2017:				
Boekwaarde	25.931	5.443	1.299	32.673

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 %
Geconsolideerde deelnemingen		
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%
Overige deelnemingen (o.b.v. NVW)		
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..

Fonkel B.V. is per 23 december 2016 ontstaan uit de oorspronkelijke vennootschap LTO Noord Advies B.V.. In deze B.V. is een nieuwe activiteit ontplooid, waartoe de statuten van deze vennootschap zijn gewijzigd.

Op 2 januari 2017 is het resterend belang van 50% van de aandelen Rombou B.V. overgenomen van LTO Noord B.V.. Daarmee heeft Flynth Holding N.V. per die datum 100% van de aandelen in eigendom.

VORDERINGEN OP GROEPSMAATSCHAPPIJEN

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Rekening-courant Flynth adviseurs en accountants B.V.	740	0
Rekening-courant Flynth Audit B.V.	0	2.387
Rekening-courant Rombou B.V.	109	0
Lening Rombou B.V.	450	443
	1.299	2.830

De rente op de rekening-courant Flynth adviseurs en accountants B.V., Flynth Audit B.V. en Rombou B.V. bedraagt 5,0% (2016: 7,3%). Deze langlopende 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. Deze overeenkomst is in 2014 vervallen en opnieuw verstrekt in de vorm van een kredietfaciliteit en heeft een looptijd van 3 jaar tot en met 31 december 2017. In 2018 zal deze kredietfaciliteit (gedeeltelijk) worden verlengd voor een langere looptijd. Over deze lening / kredietfaciliteit wordt een vergoeding van 1% over de maximale faciliteit berekend plus een rentevergoeding van 5% over het uitstaande leningbedrag.



28. EIGEN VERMOGEN

	Geplaatst kapitaal	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
(x 1.000)	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2016	7.200	13	6.831	1.077	15.121
Mutaties in het boekjaar 2016:					
- Resultaatbestemming vorig boekjaar			1.077	- 1.077	0
- Resultaat boekjaar				753	753
- Overige mutaties		- 13	13		0
Stand per 1 januari 2017	7.200	0	7.921	753	15.874
Mutaties in het boekjaar 2017:					
- Resultaatbestemming vorig boekjaar			753	- 753	0
- Resultaat boekjaar				1.374	1.374
Stand per 31 december 2017	7.200	0	8.674	1.374	17.248

Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de onderneming bedraagt € 24,0 miljoen (2016: € 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. (per 31 december 2016: de heer R.A. Houtveen RA, lid van de raad van bestuur van Flynth Holding N.V.).

Wettelijke reserves

De post wettelijke reserves bestaat uit een wettelijke reserve deelnemingen en heeft betrekking op deelnemingen die volgens de nettovermogenswaarde zijn gewaardeerd. De reserve is gelijk aan het (op basis van de grondslagen van de onderneming berekende) aandeel in de resultaten en de rechtstreekse vermogensmutaties van de deelnemingen sinds de eerste waardering tegen nettovermogenswaarde.

Onverdeeld resultaat

Het resultaat na belastingen over 2017 is, na aftrek van de toevoeging aan de wettelijke reserve 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 2017 als volgt te bestemmen: het bedrag van € 1.374.000 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)	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2017:	537	1	0	538
- Dotatie	153	0	122	275
- Vrijval				0
Stand per 31 december 2017	690	1	122	813

30. LANGLOPENDE SCHULDEN

	Stand 31 december 2017	Aflossings- verplichting 2018	Resterende looptijd 1-5 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
(x 1.000)	€	€	€	€
Rekening-courant Flynth Audit B.V.	538	0	538	0
Schulden aan kredietinstellingen	8.683	2.083	6.600	0
Goodwill Participatie Certificaten (GPC)	13.490	950	12.540	0
Financiële leaseverplichtingen	5.778	378	1.585	3.815
	28.489	3.411	21.263	3.815

De rente op de rekening-courant Flynth Audit B.V. bedraagt 5,0% (2016: 7,3%). Deze langlopende schulden hebben een looptijd korter dan 5 jaar. Er zijn geen zekerheden gesteld.

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

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Aflossingsverplichtingen	3.411	6.064
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	183	261
Te betalen belastingen en premies sociale verzekeringen	4.033	3.612
Overige schulden en overlopende passiva	153	34
	7.780	9.971

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 VERPLICHTINGEN

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 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. Voor een toelichting op de niet uit de balans blijvende verplichtingen wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening.

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 (met ingang van 2 januari 2017) 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:

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Lonen en salarissen	1.064	1.031
Sociale lasten	60	40
Pensioenlasten	142	97
	<u>1.266</u>	<u>1.168</u>

Gedurende het boekjaar 2017 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers bij de onderneming, omgerekend naar volledige mensjaren 6,0 (2016: 5,0). Hiervan waren 0 personen (2016: 0 personen) werkzaam buiten Nederland.

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

	2017	2016
Raad van bestuur	2	1
Compliance	4	4
	<u>6</u>	<u>5</u>

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, haar dochtermaatschappijen en haar 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.

	2017	2016
(x 1.000)	€	€
Bestuurders en voormalig bestuurders	827	721
Commissarissen en voormalig commissarissen	185	195
	<u>1.012</u>	<u>916</u>

35. ONDERTEKENING

Arnhem, 18 mei 2018

Flynth Holding N.V.

Raad van Bestuur

Drs. B.P. Hidding RA (voorzitter)

R.A. Houtveen RA

M. Blöte RA

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 VAN FLYNTH HOLDING N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 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 2017 en van het resultaat over 2017, 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 2017;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017;
3. het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2017;
4. het geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2017; 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 jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- 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 bestuursverslag 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 gerede 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 of de activiteiten. 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, 18 mei 2018

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. 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 2018

FLYNTH
adviseurs • accountants