

THEMA: <RE>START

Tekst: Henk Vlaming Beeld: Michel ter Wolbeek

HOE FLYNTH ZICHZELF REDDE VAN DE AFGRONDE

Ook accountantskantoren zuchten onder de crisis, een enkeling is zelfs al bezweken. Ook Flynth stond het water aan de lippen. Drastisch ingrijpen heeft het bedrijf gered. Nieuwe bestuurders traden aan, de koers werd veranderd, er vielen ontslagen en er werd zwaar bezuinigd. Het Flynth van 2015 lijkt niet meer op dat van 2011.



'D e grootste nationale aanbieder van accountants- en adviesdiensten voor het mkb en de agrarische sector", aldus Flynth in een persbericht in 2011, pal na de fusie met GIBO Groep. "2.300 medewerkers, 80 vestigingen en 180 miljoen euro omzet."

Nog geen vier jaar later staat de organisatie er heel anders voor: een aanzienlijke personeelsreductie, 13 miljoen euro verlies in 2013 en onder verscherpt toezicht van de Rabobank. Bestuursvoorzitter Wim Schipper is vertrokken.

De personele krimp, de rode cijfers, Flynth zelf kwam ermee naar buiten. Dat is opvallend, want accountantsorganisaties zijn zuinig met gevoelige informatie over zichzelf. Flynth geeft nu een zeldzaam kijkje in de keuken, gesteund door positieve resultaten van de laatste maanden. Na jaren van neergang is de weg omhoog weer gevonden. Nieuwe bestuurders gebruiken de opsteker om te werken aan nieuw vertrouwen in de organisatie. Daarbij hoort het afsluiten van een minder bevredigend

verleden, en dat doet Flynth vol overtuiging. Bestuursvoorzitter Theo de Vries en bestuurslid Ronald Houtveen vertellen over de moeizame integratie in het fusiebedrijf, de hoge kosten en de gedaalde omzet, maar ook over de lichtpuntjes, de strohalmen en tenslotte de wederopstanding.

KWETSBAARHEID

"De resultaten van 2013 waren niet best, maar in de tweede helft van vorig jaar was er een kentering", zegt Houtveen. "In het derde kwartaal was de winst met bijna 14 miljoen euro hoger dan de eis van ruim 12 miljoen euro die huisbankier Rabobank heeft gesteld. De klanttevredenheid is hoog: we worden gewaardeerd om onze vak- en sector kennis." In het voorjaar van 2014 zag het er nog heel anders uit, toen Theo de Vries een telefoontje kreeg. Of hij het verlieslijdende Flynth weer op de rails kon krijgen. "Een uitdaging", zo noemt De Vries het verzoek. "Ik was al gestopt met mijn actieve loopbaan, maar wilde deze opdracht toch doen. Zo'n grote organisatie met zo veel

→

mogelijkheden, daar zette ik mij graag voor in.”

Die inzet was ook nodig, want drie jaar na de fusie was de omzet gedaald met 32 miljoen euro, zonder zicht op verbetering. Dat kwam niet alleen door de stagnerende economie, legt Houtveen uit, maar ook door de kwetsbaarheid in de markt. “Zeventig procent van onze omzet halen we met name van de kleinere bedrijven in het mkb. De efficiëntieverbetering en digitalisering die we de laatste jaren realiseerden, hebben zich vertaald in prijsdruk en die klinkt stevig door in de relatief kleine fees die onze klanten betalen.” Daar kwamen de gevolgen van de crisis nog eens bij. Klanten die hun deuren sloten of waar de afzet minimaliseerde. “Het ging bij Flynth net als bij huizenkopers in 2008”, zegt De Vries. “De businesscase klopte,

de verwachtingen waren goed, maar niemand voorzag hoe de financiële crisis zich zou ontwikkelen”

BIJZONDER BEHEER

“De groeistrategie bij de fusie was niet verkeerd”, vult Houtveen aan. “Organische groei in de accountancy gaat traag. De overstapbereidheid van klanten is nu eenmaal heel laag. Maar ik denk dat de manier van integreren wel veel aandacht nodig heeft.” De Vries kreeg bij zijn aantreden de opdracht om in veertien dagen een reddingsplan te schrijven. Mede op aandringen van huisbankier Rabobank, die verdere financiering liet afhangen van beterschap. Flynth werd onder bijzonder beheer geplaatst. “Daarbij kwam ook nog eens de onrust in de organisatie”, zegt De Vries. “Het was duidelijk dat er mensen uit moesten bij een dalende omzet.”

De bestuurders begonnen met een inventarisatie van de knelpunten in de organisatie, die een historische van overnames. Vooral GIBO Groep was er groot mee geworden. Maar van een goed geïntegreerd geheel was geen sprake, waardoor soms het overzicht op activiteiten zoek was.

Zelfs de raad van commissarissen schrok van de uitkomst, vervolgt De Vries. “Net als de bank. Erger dan verwacht, zeiden ze daar. Een overname hier en daar had aanvankelijk de dalende omzet wat gecompenseerd. Nu lag alle informatie op tafel, meer was er niet. De bank zou de stekker er niet uittrekken, dat wisten we, maar we kregen wel strenge regels opgelegd waar we ons exact aan moesten houden. Elke kwartaal moesten we laten zien waar we stonden.”

PERSONELE SANERING

Het herstelplan van Flynth leunde op twee peilers: snoeien en herpositioneren. “De organisatie was veel te zwaar en de kosten waren te hoog”, vervolgt De Vries. “Ongeveer tien procent van de mensen moest er uit, zo’n 150 medewerkers.” Uiteraard leidde dat tot onrust, maar ook tot begrip. “Het is natuurlijk in-

‘DE ONDERNEMINGSRAAD STEMDE ERIN TOE OM TE SELECTEREN OP BASIS VAN KWALITEIT IN PLAATS VAN OP DE DUUR VAN HET DIENSTVERBAND.’

DIT IS FLYNTH

Opgericht:	2011 na een fusie tussen Flynth adviseurs en accountants en GIBO Groep
Eigenaar:	Stichting Beheer Flynth
Bestuurmodel:	Raad van commissarissen, raad van bestuur
Partners:	0
Aantal vestigingen:	60
Medewerkers	1.460

Resultaten Flynth Holding NV (x € 1.000) in de periode 1 januari tot en met 30 september 2014

	€
Bedrijfsopbrengsten	108.176
Bedrijfslasten	97.968
	10.208
Financiële baten en lasten	3.367
	6.841
Afschrijving goodwill	5.500
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen	1.341

PERSONEELSREDUCTIE EN KWALITEIT

Flynth wilde de noodzakelijke personeelsreductie van ongeveer 150 medewerkers koppelen aan een kwaliteitslag. Talent moest blijven om de elkaar in rap tempo afwisselende, noodzakelijke veranderingen te kunnen bijbenen. Onder normale omstandigheden is grootschalig ontslag op basis van kwaliteit echter niet toegestaan. Dan geldt het afspiegelbeginsel: de leeftijdsopbouw van het personeel moet na de ontslagronde ongeveer gelijk zijn aan die van voor de reorganisatie.

Flynth wist hiervoor de medewerking te verkrijgen van de eigen ondernemingsraad. Die erkende de noodzaak van een kwaliteitsimpuls die bijdroeg aan toekomstbestendigheid. Met de ondernemingsraad werd een sociaal protocol gesloten. Onderdeel hiervan was een goede afvloeiingsregeling voor de vertrekkers. Door de medewerking van het eigen personeel kon het afspiegelbeginsel worden vervangen door selectie op basis van kwaliteit.

grijpend voor de medewerkers die het direct treft, maar er was ook begrip vanuit de organisatie”, zegt De Vries. “Het was voor de meeste mensen duidelijk dat deze exercitie noodzakelijk was om Flynth toekomstbestendig te laten zijn. In een dienstverlenende organisatie als die van Flynth worden omzet en resultaat immers in belangrijke mate door individuele medewerkers bepaald.”

Daarnaast moesten de kosten omlaag. Aan huisvesting werd meer dan negen miljoen euro uitgegeven. Afschrijving van goodwill levert voorts een jaarlijkse last op van ruim zeven miljoen euro. “Dit houdt direct verband met de vergoeding aan de voormalige partners van Flynth bij inbreng van hun kantoren bij de fusie. Een last die in vergelijking tot andere kantoren zwaar drukt op het resultaat. Overigens hebben deze zogenaamde gpc-houders (goodwill participatiecertificaten, red.) ongeveer 26 miljoen euro teruggeleend aan de organisatie.”

Het afslanken van het personeelsbestand was een van de moeilijkste opgaven. Het bestuur wilde voorkomen dat talent de organisatie zou verlaten terwijl de mensen die mochten vertrekken zouden blijven zitten. “Daarom wilden we ook niet onderhandelen met de vakbonden over een sociaal plan of ontslagvergunningen aanvragen bij het UWV”, zegt De Vries. “Want dan hadden we het afspiegelingsbeginsel moeten



toepassen en konden we niet de mensen houden die we wilden vasthouden.”

De leiding slaagde erin om de personele sanering in goed overleg te regelen met de ondernemingsraad. Die stemde erin toe om te selecteren op basis van kwaliteit in plaats van op de duur van het dienstverband. De Vries: “We hebben een sociaal protocol afgesproken waarmee we de personeelsreductie netjes en verantwoord hebben geregeld.”

HUISVESTING EN KAPITAALBESLAG

Een andere kostenpost werd eveneens aangepakt: de huisvesting. Bij de fusie ging Flynth nog prat op haar tachtig kantoren, maar die waren al gauw een loden last van 9,6 miljoen euro. Drastisch sluiten was geen optie, omdat Flynth sommige kantoren in eigendom heeft. Bij andere locaties waren er langlopende huurcontracten. De oplossing lag in een mix van sluitingen, reductie van het aantal vierkante meters en het anders inrichten van de kantoren. Tientallen vestigingen zijn omgevormd tot businesspoints, zonder backoffice en met een lage bezettingsgraad. “Minder kosten en toch veel zichtbare aanwezigheid”, zegt De Vries. Dit jaar zijn de huisvestingskosten teruggeschroefd tot 7,6 miljoen euro.

Een andere maatregel was het terugdringen van het kapitaalbeslag in onderhanden werk en debiteuren. Dit is in één jaar fors teruggebracht,



MOEIZAME INTEGRATIE

Achteraf blijkt dat de integratie tussen Flynth en GIBO moeizaam is verlopen. Een belangrijke reden hiervoor is de financiering, die gedeeltelijk uit eigen middelen kwam, zo blijkt uit jaarverslagen en interviews met de directie. In het jaarverslag van 2013 toont de raad van commissarissen zich bezorgd over de snelheid en de voortgang van het fusie- en integratieproces. Het is dan twee jaar na de fusie tussen Flynth en GIBO.

De fusie heeft ingrijpende veranderingen teweeg gebracht in de zeggenschapsstructuur. De structuur waarbij de organisatie in handen is van partners, werd vervangen door een model waarbij iedereen op de loonlijst staat. Het bezit is ondergebracht bij een stichting. Een flink deel van de fusiekosten, zo'n 26 miljoen euro, is ingebracht door de maten van Flynth. Voor hun inleg ontvingen zij goodwill participatie certificaten, een vorm van achtergesteld vermogen.

De vergoeding die de voormalige partners ontvingen voor deze certificaten, was gekoppeld aan de winst van het nieuwe Flynth. In plaats daarvan kwamen de rode cijfers. Dat veroorzaakte onrust onder de voormalige partners, waar de integratie onder te lijden had. Uiteindelijk is de afspraak om de goodwillvergoeding te koppelen aan de resultaten losgelaten. De certificaathouders ontvangen een vaste, hoge rentevergoeding voor hun ter beschikking gestelde financiering en de organisatie brengt de inbrengprijs ad 7 miljoen euro als goodwill-afschrijving ten laste van het resultaat. Deze afspraak is een van de oorzaken dat Flynth ook in het hoopvolle jaar 2014 toch nog afsluit met een klein verliesaldo.

wat 7,5 miljoen euro aan extra liquiditeit opleverde. "Die extra inkomsten boden ons financiële ruimte om de afvloeiingen van het personeel goed te regelen", aldus De Vries.

TERUG NAAR DE KERN

Hiermee was het financiële lek redelijk gedicht. De tweede uitdaging was om de gebutste organisatie te revitaliseren. Flynth heeft gekozen voor terug naar de kern. "Zoals het samenstellen van jaarrekeningen en fiscale dienstverlening", zegt De Vries. "We gaan daarnaast gefaseerd onze auditactiviteiten uitbreiden. Andere kantoren zetten zwaar in op advies. Dat is het gevaar, dat je alles wil oppakken. Maar onze klanten in het mkb zitten niet te wachten op uitgebreide adviezen, zij willen goede basisproducten, zoals jaarrekeningen, fiscale aangiften en loonad-

ministraties. Daaromheen bieden wij gericht een schil van advies aan, maar dat is een afgeleide, geheel afgestemd op onze klanten en onze belangrijkste dienstverlening."

Ook kiest Flynth nog nadrukkelijker voor een sectorbenadering. Dat zijn de agro en food, waar de organisatie van oudsher al sterk is. Daarnaast wordt ingezet op de sectoren ICT en bouw. "Omdat dit kansrijke markten zijn met een flink groeipotentieel", aldus Houtveen. "Over drie jaar staat er een sterke organisatie met een hoge naamsbekendheid, die bekendstaat om haar uitstekende dienstverlening binnen het mkb, specifieke sector kennis en uiteenlopende specialismen."

ELAN

Dit jaar zal moeten blijken of het herstel doorzet. Of dat lukt hangt

niet alleen af van de koers en de stuurmanskunst. Er moet elan in de tent zijn. Daarom zijn de bestuurders vorig jaar het hele land doorgetrokken, om in regiobijeenkomsten hun mensen achter de nieuwe keuzen te krijgen. "We hebben ze verteld over de resultaten, de nieuwe ontwikkelingen en de keuzen die we hebben gemaakt. Wat we ook hebben gedaan zijn sessies houden met de bank en onze commissarissen. Daarin hebben we onze plannen uitgelegd en getoetst. Als het zo slecht met je is gegaan, dan moet je ook werken aan je reputatie. Je moet het vertrouwen winnen van al je stakeholders. Als je hen enthousiast maakt, dan weet je dat je een verhaal hebt dat overtuigt." ←



*'ONGEVEER TIEN PROCENT
VAN DE MENSEN MOEST ER UIT,
ZO'N 150 MEDEWERKERS.'*