

# FINANCIËEL JAARVERSLAG 2016



**FLYNTH**  
adviseurs - accountants



# INHOUD

## JAARVERSLAG BESTUUR

- 4 Bestuursverslag

---

- 6 Algemene informatie

---

- 8 Organisatiestructuur

---

- 10 Verslag van de raad van bestuur

---

- 14 Risico's

---

- 17 Medewerkerszaken

---

- 20 Verslag van de Ondernemingsraad

---

- 21 Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

---

- 24 Kwaliteit, compliance en intern toezicht

---

- 29 Verwachtingen 2017

---

- 30 Jaarverslag 2016 van de raad van commissarissen

---

- 32 Structuur en bestuur van Flynth Holding N.V.

## JAAR- REKENING

- 34 Geconsolideerde balans per 31 december 2016

---

- 35 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016

---

- 36 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016

---

- 39 Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening

---

- 66 Enkelvoudige balans per 31 december 2016

---

- 67 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016

---

- 68 Toelichting behorende tot de de enkelvoudige jaarrekening 2016

## OVERIGE GEGEVENS

- 77 Overige gegevens

---

- 78 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

---

- 82 Statutaire regeling inzake de bestemming van het resultaat

---

- 82 Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap

# JAAERVERSLAG BESTUUR

Ondernemen Impreset

**FLYNTH**  
Management & Business Solutions

# TER INLEIDING

Hedendaagse accountancy gaat niet om cijfers, maar om impact. Van euro's, percentages en data, maar ook van persoonlijke betrokkenheid, individuele vernieuwingsdrang en de collectieve wil om te verbeteren. Dit jaarverslag is de weerslag van de feiten en gepassioneerde inzet die 2016 tot een in meerdere opzichten bijzonder jaar maakten voor Flynth. Na een periode van bedrijfseconomische druk en organisatorische uitdagingen werpt het eerder ingezette beleid vruchten af. De ingezette koers blijkt de juiste, maar vergt continue bijsturing en aanvulling.

Bij Flynth willen we niet zozeer trends volgen als wel ontwikkelingen vóór zijn en initiëren omwille van onze opdrachtgevers en de wereld om hen en ons heen. Deze ambitie komt voort uit onze maatschappelijke en coöperatieve achtergrond, maar evenzeer uit gezond ondernemerschap die innovatie en kwaliteit beloont. Daarom is 2016 ook het jaar geweest van een verfijningsslag van de strategie, van doortastende productontwikkeling en van een versterkte nadruk op interne communicatie en dialogen. Zoals gezegd zijn de resultaten daarvan hoopgevend, hoewel nog veel werk moet worden verzet. Vakinhoudelijk, commercieel en kwalitatief.

Het succes van onze inspanningen is primair afhankelijk van de inzet van de mannen en vrouwen van Flynth. Zij hebben in de periode voorafgaand aan dit verslagjaar laten zien bij tegenwind te kunnen zeilen en daarbij hun inzet, werkpreet en ambities hoog te kunnen houden. In 2016 zagen zij deze karaktereigenschappen beloond met de eerste, voorzichtige maar hoopgevende resultaten. Wij zijn hen onze dank verschuldigd voor deze inzet.

# 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 en ruim elfhonderd accountants, fiscalisten, juristen en adviseurs, 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 informatieverzorging, 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, subsidieadvies 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 governance structuur. In zowel de raad van commissarissen als in de raad van bestuur is het streven naar een gelijke verdeling van mannen en vrouwen. Gedurende het boekjaar was hiervan sprake bij de raad van commissarissen. Bij het opvullen van de vacature in de raad van bestuur – die in 2016 door twee mannen werd bezet – wordt rekening gehouden met dit uitgangspunt.

## 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 2016 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

## College Toezicht Accountants- dienstverlening en Publiek Belang

Een binnen het vakgebied bijzonder orgaan dat voortkomt uit de coöperatieve en kwaliteitsgerichte bedrijfscultuur en de maatschappelijke ambities van Flynth, is het College Toezicht Accountantsdienstverlening en 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 (Ronald Houtveen). 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 2016 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), sinds 1 september 2016
- R.A. (Ronald) Houtveen RA

#### Juridische en organisatorische structuur

Dit jaarverslag betreft de Flynth Groep, bestaande uit Flynth Holding N.V. en de 100%-dochterondernemingen Flynth adviseurs en accountants B.V., Fonkel B.V., MKB Adviseurs B.V., Flynth Audit B.V. en de 50%-deelneming Rombou B.V. Flynth Audit B.V. opereert zelfstandig en is de accountantsorganisatie die de vergunning houdt in het kader van de Wet Toezicht Accountantsorganisaties.

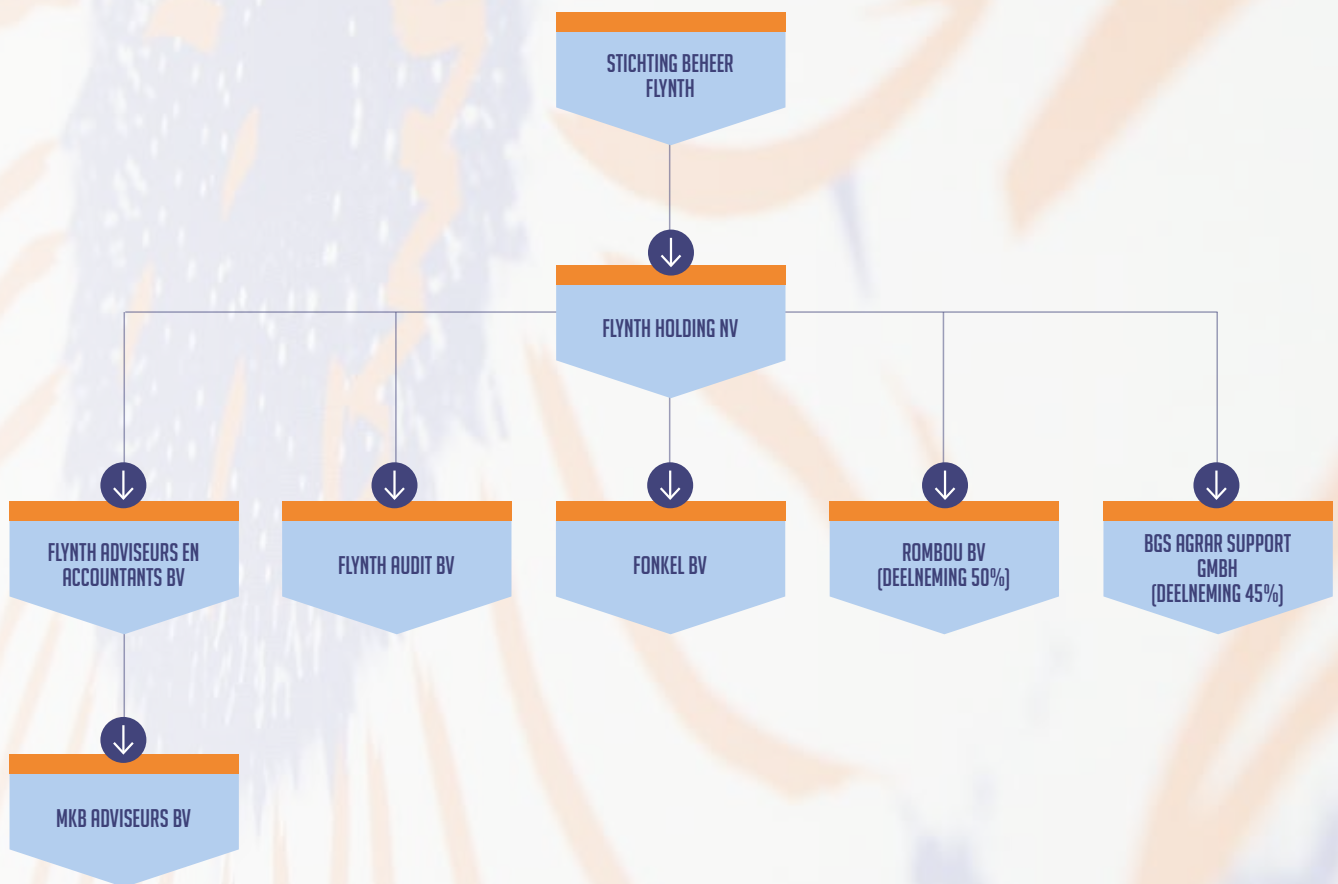
De raad van bestuur stuurt de organisatie en wordt daarin ondersteund door afdelingen, vakgroepen en aansturingsmechanismen. Voorbeelden hiervan zijn Finance & Control, Marketing & Communicatie, ICT, HRM, Juridische Zaken en Business Management. De stafafdelingen vormen het servicekantoor. Lokaal is Flynth vertegenwoordigd met ruim zestig locaties die zijn gegroepeerd in vijf regio's, elk met een eigen regiodirecteur.

De vakgroepen vallen onder de verantwoordelijkheid van een vakgroepdirecteur die samen met een 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 beroepsbeoefenaren zijn op opdrachtniveau eindverantwoordelijk voor de kwaliteit.

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

# JURIDISCHE ORGANISATIESTRUCTUUR





# KENGETALLEN PERSONEEL

## M/V AANTAL FTE

 Man	 Vrouw	 Eindtotaal
716,2	444,3	1.160,5

MEDEWERKERS-  
TEVREDENHEIDSONDERZOEK\*  
GEMIDDELD  
'RAPPORT-  
CIJFER'

7,2

MEDEWERKERS-  
VERLOOP  
GEMIDDELD VERLOOP  
IN 2016

12%

OMZET PER  
MEDEWERKER

€ 110.000

\* 78% deelname aan onderzoek.

GEMIDDELD  
AANTAL JAREN  
IN DIENST

14,8

GEMIDDELDE  
LEEFTIJD

43,5

# VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

## Kwalitatief resultaat, strategisch gefinancierd

2016 was het jaar waarin Flynth wat betreft de bedrijfsresultaten de ommezwaai kon maken naar kwalitatieve aspecten. Hoewel omzet en rendement vanzelfsprekend cruciaal blijven, is een periode van absolute focus op essentiële resultaten succesvol afgesloten.

Met een afgeslankte organisatie en een verbeterde financiële uitgangspositie is een omzet van EUR 129 miljoen gerealiseerd en een positief nettoresultaat van EUR 0,7 miljoen. De facto stabiliseerde de omzet ten opzichte van 2015 en was deze in lijn met de begroting voor 2016. De significant gestegen solvabiliteit is een belangrijke indicator voor de gezondheid van de onderneming. Er zijn grote aflossingen gedaan

waarmee de langlopende verplichtingen die in eerdere jaren het resultaat kleurden, fors zijn teruggebracht. Een belangrijk teken in zowel bedrijfseconomische als symbolische zin is het feit dat met onze hoofdfinancier een nieuwe financieringsovereenkomst is afgesloten. Ook Rabobank sluit hiermee de fase af waarin Flynth met conjuncturele blik werd bekeken en kijkt inmiddels constructief en strategisch mee.

## Strategie in uitvoering

Het is verheugend te zien dat in 2016 veel van de strategische prioriteiten uit voorgaande jaren tot wasdom zijn gekomen. In de recessieperiode was de aandacht begrijpelijkerwijs primair op financieel resultaat en continuïteit gericht. Over 2016 constateren we een praktisch gelijkblijvende omzet bij een

sterk verbeterde solvabiliteit. Dit is een duidelijk teken van de toenemende kwaliteit van de omzet. We maken duidelijke keuzen voor klantgroepen en marktsegmenten en ontwikkelen daar nieuwe concepten voor, terwijl gelijktijdig bestaande dienstverlening waar mogelijk wordt geoptimaliseerd (zie ook de paragraaf Onderzoek & Ontwikkeling). Het eind 2016 gelanceerde concept 'Fonkel', voor kleine opdrachtgevers met een niet-complexe omgeving, is een sprekend voorbeeld van de wijze waarop strategische overwegingen doortastend in concrete resultaten kunnen worden omgezet.

Wellicht de belangrijkste taak van het bestuur is het delen van de strategische visie met de medewerkers en het aanreken van gereedschap om hen dit vergezicht te laten bereiken.

## KENGETALLEN FLYNTH (IN €1.000)

	2016	2015	Mutatie
Bedrijfsopbrengsten	129.039	131.566	- 2.527
Bedrijfsresultaat (exclusief afschrijving goodwill)	10.580	11.681	- 1.101
Financieringskosten	3.059	3.499	- 440
Afschrijving goodwill	6.445	6.779	- 334
Resultaat na belastingen	753	1.077	- 324
EBITDA	14.334	15.902	- 1.568
Current ratio	0,6	0,6	-
Solvabiliteit	22,2%	19,1%	+ 16,2%
Omzet per Fte	110	110	-
Aantal medewerkers in Fte	1.177	1.195	- 1,5%

Kenmerkend voor het beleid in 2016 is enerzijds het effectueren van eerder in gang gezette maatregelen bij een gelijktijdige reflectie op achtergronden, kernwaarden en strategische doelstellingen. Eind 2016 heeft dit geleid tot de presentatie van een aangescherpte strategie onder de noemer 'gewoon de beste'. Gedurende het boekjaar zijn meerdere mijlpalen bereikt van belangrijke projecten en initiatieven.

#### **ICT en ondersteuning van primaire processen**

In onze visie is er geen sprake van een dilemma tussen maatwerk en procesefficiency. Elk klantsegment kan en moet worden bediend met de beste gereedschappen. In ons vak is ICT dat gereedschap. Najaar 2016 is, na gedegen voorbereiding, een uniform

systeem voor urenregistratie, facturatie en CRM operationeel geworden. Gelijktijdig zijn zowel de financiële administratie als het verwerkings- en autorisatieproces voor inkomende facturen omgezet naar nieuwe omgevingen. Voor een betere beheersing van het werkkapitaal is een nieuw creditmanagement systeem in gebruik genomen. Operatie 'Flynthstone' – de woordspeling is gepast – is met het plaatsen van deze hoeksteen onder de organisatie-nieuwe-stijl afgerond. Doorlopende aandacht wordt besteed aan de vervolmaking van een gebruikersvriendelijk klantenportaal, waarmee de klantcommunicatie naar een nog hoger niveau kan worden gebracht.

#### **De menselijke factor**

De andere vanzelfsprekende beleidspijler is het menselijk potentieel. 2016

heeft uiteenlopende initiatieven laten zien om dit te vinden, te ontginnen en te verrijken. Flynth Young prikkelt veelbelovende jonge professionals zich te laten horen over de koers en dagelijkse praktijk van de onderneming en hun inzichten te delen. Wij weerstaan echter de moderne neiging om zich primair op jongeren te richten en spreken ook niet-meer-zo-jonge collega's aan om blijvend het beste van en voor zichzelf te geven. We willen samen uitblinken. Daarvoor haken we onder andere aan op de Covey-methode. In een voor alle medewerkers toegankelijk trainingsaanbod kunnen zij zich bekwamen in de eigenschappen die aan de basis staan van beter presteren. Deze 'soft skills' zijn immers even belangrijk als 'harde' factoren van vakbekwaamheid en klantinzicht. De nieuwe performancecyclus die in het



verslagjaar van kracht is geworden, weerspiegelt het brede uitgangspunt van de menselijke factor binnen Flynth.

Werving en behoud van waardevolle medewerkers is een blijvend aandachtspunt. Wij concurreren op dit gebied met de grote internationale kantoren en met kleine lokale organisaties. Het onderscheidend vermogen ten gunste van Flynth schuilt

in de bedrijfscultuur van samenwerking, gezamenlijke verantwoordelijkheid en individueel initiatief die is geïnspireerd door de coöperatieve gedachte. Ontplooiingsmogelijkheden gaan hierin daadwerkelijk samen met oprechte persoonlijke aandacht. Kernwaarden en kansen worden nadrukkelijk uitgedragen in de wervings- en selectieactiviteiten; van social media tot persoonlijke communicatie.

#### Aanscherping van de strategie

Medewerkers en managers hebben in het voorjaar veel energie gestoken in het toetsen en aanscherpen van de strategie. Vanuit de raad van bestuur is de corporate story, het 'verhaal van Flynth' opnieuw geschreven. De timing hiervoor was logisch. Na een hectische periode heeft Flynth immers haar kracht hervonden. Daarom was het moment aangebroken om zowel extern

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 toezichthouders. 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-actieve en begrijpelijke en toepasbaarheid van adviezen blijken voor de hedendaagse klant veel belangrijker dan fysieke nabijheid. Flynth is immers dáár, waar de klant onderneemt.

als intern nieuwe uitdagingen aan te gaan en daar is het verhaal van Flynth uit voortgekomen. Onze ambities, onze achtergrond en onze manier van naar de wereld kijken. Elementen die samenkomen in de strategische visie 2017-2020. Onder de noemer 'Gewoon de beste' zijn drie kernwaarden geformuleerd waarbinnen Flynth haar ambities zal realiseren: werkmakerschap, Flynth & Co en kwaliteitsmarktleiderschap. De strategie is eind 2016 vastgesteld door de raad van commissarissen en vanaf begin 2017 gedeeld met de medewerkers en andere stakeholders.

### Onderzoek en ontwikkeling

Het inventariseren van marktbehoeften en het (door)ontwikkelen van proposities is een continue uitdaging die in handen is gelegd van de nieuwe unit Productontwikkeling & Innovatie. In 2016 zijn veel inspanningen gepleegd om de processen te optimaliseren waarbinnen initiatieven vanuit de gehele organisatie worden opgevangen, gekanaliseerd, gewogen en, eventueel, opgepakt in een ontwikkelingstraject. Streven hierbij is om zoveel mogelijk het eigen initiatief van medewerkers te bevorderen en hen zo min mogelijk institutionele of bedrijfsculturele belemmeringen in de weg te leggen.

Aansprekend voorbeeld van deze stimuleringsaanpak is het platform dat in 2016 is ingericht voor financieringsaanvragen van ondernemers die geen mogelijkheden hebben bij traditionele bankfinanciering. In lijn met dit digitale

platform is een team specialisten actief. Een ander resultaat van interne innovatie is de doorontwikkeling van de financial planningmethodieken voor zowel ondernemers als particuliere opdrachtgevers. Van meer culturele aard is 'raad van bestuur voor één dag'; een idee dat is voortgekomen vanuit Flynth Young, waarbij jonge medewerkers voor een dag de rol van bestuurder spelen. De 'echte' raad van bestuur schuift aan en neemt waardevolle ideeën over. De vervanging (geïmplementeerd per 2017) van de smartphones is een van de vruchten hiervan.

### Luisteren en stem geven

Flynth luistert naar de klant en onderneemt samen met hem nieuwe initiatieven. Zo zijn er diverse studiegroepen met ondernemers, met name in de agrosector, zeer actief en bereid om kennis met elkaar te delen en daarmee de sector te versterken. In 2016 is vervolg gegeven aan het online Ondernemerspanel, dat in 2014 is gestart. Aan vijfhonderd klanten en niet-klanten worden regelmatig vragen en stellingen voorgelegd. De onderwerpen zijn divers; van actualiteiten in de media tot de effecten van de Brexit. Het panel krijgt altijd de resultaten teruggekoppeld voorafgaand aan publicatie in diverse Flynth media. Op termijn transformeert het panel tot een community van ondernemers die ideeën en inspiratie uitwisselen. Zo bouwen we samen aan diensten die de ondernemer versterken in hun ondernemerschap.

In november 2016 organiseerde MKB-Nederland de 'Dag van de Ondernemer'. Flynth participeerde met onder meer een digitaal magazine en regionale activiteiten. Het Ondernemerspanel is gevraagd wat hen inspireert. Voor 41% van de respondenten was 'de vrijheid om te ondernemen' de inspiratiebron. Liefst 55% gaf aan te kiezen voor opvolging binnen de familie.

Flynth luistert naar de klant en geeft hem ook een stem. Zo hebben wij in oktober op uitnodiging deelgenomen aan een rondetafelgesprek over fosfaatrechten met leden van de Tweede Kamer. Een ander thema dat melkveehouders bezighield, was de melkcrisis. Met publicaties in diverse (vak)media kwam Flynth op voor de belangen van haar klanten, onder andere via een uitzending in het tv-programma EenVandaag.

Ook binnen het vakgebied participeert Flynth in discussie en gedachtenvorming. Bijvoorbeeld in het kader van de monitoringcommissie corporate governance hebben we onze mening en verwachtingen kenbaar gemaakt.



# RISICO'S ONDERKENNEN EN AANGAAN

Voor een veelzijdige organisatie als Flynth zijn de risico's gevarieerd. Het betreft hier niet alleen de reguliere ondernemingsrisico's en de aspecten die voortkomen uit de eisen die worden gesteld aan het metier van accountant, fiscalist of jurist. Uit de coöperatieve achtergrond van de organisatie en haar nadrukkelijke maatschappelijke engagement komen aspecten voort die verder gaan dan de normale risico's voor accountantsorganisaties die onder formeel toezicht staan. Flynth wil een stap verder gaan dan de wettelijke normen in verantwoordelijkheid en voorbeeldgedrag. Als medewerkers dit niet praktiseren, is dat een moreel risico voor de organisatie.

Dit alles vraagt proactief handelen, doordachte communicatie en intensieve dialogen. Vanuit de beleidsbepalers is er engagement met het onderkennen en aangaan van risico's op meerdere vlakken.

Gedurende het verslagjaar zijn alle majeure actuele risico's daadkrachtig aangegaan. De bestuurlijke continuïteit is gewaarborgd met de vaste aanstelling van een nieuwe voorzitter van de raad van bestuur. De herfinanciering en ingrijpende aflossingen op de langlopende verplichtingen hebben de financiële slagkracht aanzienlijk verbeterd én op lange termijn gebracht. Ook de solvabiliteit is significant verbeterd. Op het gebied van sturing en 'in control' zijn, is de managementinformatie verder geprofessionaliseerd en is in 2016 voor het eerst een integrale planning control cyclus doorlopen. De Balance Score Card is beter in lijn gebracht met de sturingsmechanismen die voor de organisatie van belang zijn. Hierdoor is het mogelijk beter te focussen op onderdelen die dit nodig hebben.

Om aan verplichtingen in het kader van de Wet bescherming persoonsgegevens te voldoen, maar ook om voor te sorteren op nieuwe regelgeving zoals GDPR – effectief per 2018 – is een Privacyteam opgezet. Onder directe verantwoordelijkheid van de raad van bestuur wordt adequate aandacht besteed aan de noodzakelijke beheersingsmaatregelen op dit punt. De vaktechnische organisatie, het gehanteerde interne kwaliteitsbeheersingssysteem inclusief periodieke reviews en

het ingestelde college CTA PB, dragen dag in dag uit in hoge mate bij aan het beheersen van de risico's op dit terrein. Zo ook in 2016. Ook wordt continu op gestructureerde wijze aandacht besteed aan de steeds wijzigende wet- en regelgeving, zodat we tijdig kunnen acteren op de gevolgen daarvan voor de eigen organisatie en onze klanten. Nu en in de toekomst.

De betrouwbaarheid en continuïteit van de gegevensverwerking is cruciaal voor onze organisatie. Om het operationele risico op dit punt te beheersen, genieten deze aspecten dan ook aandacht op het hoogste niveau binnen de organisatie. De raad van bestuur is met hoge frequentie via de Stuurgroep ICT direct betrokken bij het functioneren van alle bestaande applicaties en bij de ontwikkeling en implementatie van nieuwe ICT-systemen.

## Risicoborging door cultuur

Om daadwerkelijk te realiseren wat met elkaar wordt afgesproken, is ook in 2016 tijdens de leiderschapstrainingen veel aandacht besteed aan de thema's cultuur en sturing. De versterking van de betekenis van risicobereidheid en risicobeheersing en een daarop gericht sturings-instrumentarium, heeft in aansluiting daarop het afgelopen jaar dan ook extra aandacht gekregen. In 2016 is voor het eerst een kwaliteitcultuurmeting doorgevoerd, die in 2017 voor hele organisatie zal gelden (zie ook de paragraaf Audit, pagina 24)

Vanuit missie, visie en strategie is via een kaderbrief het begrotingsproces ingestoken, leidend tot jaarplannen met KPI's en opgesteld door de verschillende bedrijfsonderdelen, inclusief de staf- en vakafdelingen. Het betrekken van leidinggevenden en overige medewerkers door middel van daarop gerichte communicatie, krijgt voortdurend aandacht, terwijl de sturing op de uitkomsten versus verwachtingen een continu proces is geworden. Binnen de aangepaste organisatiestructuur en door middel van verbeterde interne rapportages is de sturing veel directer geworden en worden scenario's doorgerekend naar het jaareinde op basis van de feitelijke ontwikkelingen per kwartaal. Risicomanagement ten aanzien van de personele bezetting heeft een verdere invulling gekregen door het ingevoerde formatiemanagement. Dit is een

uitstekend hulpmiddel om de wens en de feitelijkheid qua personele bezetting, kwalitatief en kwantitatief goed op elkaar te blijven afstemmen.

Een uitgebreide toelichting op de financiële risico's en de beheerinstrumenten daarvoor vindt u in de jaarrekening op pagina 56. Daar is het volgende opgenomen:

### 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 onderhanden werk 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 renteaftspraken

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 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.

De risicomatrix in algemene zin is als volgt:

Risico	Risicosoort	Waarschijnlijkheid	Verzekerd	Preventieve actie	Herstel actie
Fysieke calamiteit	Operationeel	Zeer laag	Ja	Veiligheidsprotocollen, calamiteitenplanning	
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	Evaluatie-programma's
Conjunctureel ingegeven omzetverlies	Financieel, operationeel	Reëel	Neen	Actuele marktmonitoring, actieve marketing en sales	
Omzetverlies door structuurwijzigingen in bedrijfssectoren	Financieel, operationeel, strategisch	Laag	Neen	Actuele marktmonitoring, actieve marketing en sales	
Datalek	Juridisch, moreel	Laag		Security- en handelingsprotocollen	

# MEDEWERKERSZAKEN

Voor het consolideren en verder uitbouwen van onze organisatie is het van cruciaal belang om voldoende talent te werven en te binden. En om als organisatie in staat te blijven mee te bewegen met en in te spelen op arbeidsmarktveranderingen, veranderende klantbehoeften en IT-ontwikkelingen. In dit kader is het opleidingsprogramma in 2016 verder uitgebreid met onder meer een leiderschapsprogramma, Leren@Flynth en Flynth Young.

## HRM-beleid

Ons HRM-beleid richt zich op het beheerst laten aansluiten van het medewerkersbestand op de opdrachten. In 2016 was sprake van een verloop van gemiddeld 12%. Bij Flynth Audit bedroeg het percentage dertig. Het interne opleidingsprogramma in combinatie met de studiefaciliteiten zijn duidelijke speerpunten in de werving. Potentiële nieuwe collega's worden aangesproken op de inhoud van het werk en de cultuur waarbinnen dit wordt gedaan. Kwaliteitsambities, ontplooiing zijn kernbegrippen.

Naast de kwaliteitsnormen, hebben het voldoen aan de functie-eisen en het realiseren van de afgesproken KPI's en competenties invloed op de beoordeling. Als verplichte KPI voor 2017 geldt 'kwaliteit' en als verplichte strategische

competentie 'verandervermogen'. Flynth kent geen overeengekomen variabele beloningen. Wel is er een premie voor de medewerkers voor het aanbrengen van klanten. Hiervoor geldt ook de minimum kwaliteitsnorm. Een tweede regeling is de aanbrenghonus nieuwe medewerkers.

## Leiderschapsprogramma

Om als leidinggevende daadwerkelijk te kunnen sturen op veranderingen in de directe omgeving, regio of vestiging, is het van het grootste belang te weten hoe dat te doen. Tussen werknemers bestaan grote verschillen in veranderbereidheid en vaardigheden. Soms veroorzaakt door generatieverschillen, soms door andere redenen. Dit vereist in belangrijke mate een goede samenwerking en sterk leiderschap. In 2016 hebben we via de inzet van een leiderschapsprogramma



## M/V AANTAL FTE



Datum	Man	Vrouw	Eindtotaal
31/12/2014	766,0	507,6	1.273,6
31/12/2015	727,2	450,4	1.177,6
31/12/2016	716,2	444,3	1.160,5

## GEMIDDELDE LEEFTIJD

Periode	Man	Vrouw	Eindtotaal
31/12/2015	44,7	42,1	43,5
31/12/2016	44,6	42,2	43,5

geleerd wat dit vraagt van iedere leidinggevende en dit omgezet naar (regionale en individuele) plannen.

### Successiemanagement

De uitdagingen waar we als organisatie voor staan, vragen om goed leiderschap van het huidige management. Om nog beter te borgen dat wij ook in de toekomst voldoende goede leidinggevendenden beschikbaar hebben, hebben wij in 2016 de eerste stappen in het kader van successiemanagement gezet. Zo hebben we in kaart gebracht welke (kwetsbare) leidinggevende posities in de toekomst mogelijk vacant worden. En we hebben via het performance management proces onderzoek gedaan naar het aanwezige leiderschapspotentieel binnen Flynth. Dit hebben wij omgedoopt tot een jaarlijks terugkerend proces om steeds tijdig en proactief doorstroming en opvolging te kunnen managen.

### Opleidingsprogramma

Een continu veranderende werkomgeving vraagt enerzijds om goed en aangepast leiderschap, anderzijds om medewerkers die verandering omarmen en daarin mee willen en kunnen ontwikkelen. Voor Flynth betekent dit een cultuurverschuiving en een investering in geld, energie en aandacht gericht op de ontwikkeling van medewerkers. Daarmee proberen we leidinggevendenden en medewerkers in beweging te krijgen en zich te blijven ontwikkelen en verandering te omarmen. In 2016 zijn we ter ondersteuning van dit proces gestart met de uitrol van een opleidingsprogramma genaamd *Leren@Flynth*. Door de beschikbaarheid van moderne leermethodes is er voor iedereen een passend aanbod, zowel online als offline.

### Flynth Young

Binnen Flynth organiseren jongeren bijeenkomsten speciaal voor jongeren, ten behoeve van het versterken van de

samenwerking, het trainen van vaardigheden en het delen van kennis. Maar ook om plezier met elkaar te hebben. In 2016 hebben in alle vijf de regio's bijeenkomsten plaatsgevonden. De thema's van de bijeenkomsten varieerden van het geven en ontvangen van feedback tot Belbin teamrollen en inzicht in Business Development. Ook vonden bedrijfsbezoeken bij de klant plaats. Dit laatste vergroot de wederzijdse betrokkenheid en geeft onze jongere medewerkers meer inzicht in het leven van een ondernemer. Het afgelopen jaar heeft de raad van bestuur een delegatie van Flynth Young uitgenodigd om inzicht te krijgen in de wensen en verwachtingen van jongeren binnen Flynth. De verkregen informatie diende zowel als input voor de nieuwe strategie van Flynth als ook als toetsinstrument om te zien of de wensen en verwachtingen van jongeren overeenkomen met die nieuwe strategie.

### Medewerkersonderzoek

In het afgelopen jaar hebben we voor het eerst een Flynth-breed medewerkersonderzoek gehouden. Via een korte vragenlijst is onderzoek verricht naar de tevredenheid, betrokkenheid en motivatie van de collega's. Met een respons van 78% en een gemiddelde score van 7,2 hebben onze mensen een constructieve bijdrage geleverd aan de doorontwikkeling van Flynth. Vervolgens zijn nog regionale workshops georganiseerd voor regiodirecteuren, vestigingsdirecteuren en stafmanagement. Tijdens de workshops zijn de desbetreffende regio- en afdelingsresultaten doorgesproken en vooral ook verbeterplannen opgesteld aan de hand van die resultaten. Vervolgens zijn de vestigingsdirecteuren in gesprek gegaan met de medewerkers op de vestigingen over deze resultaten en de voorgenomen verbeterplannen. Verder heeft, specifiek binnen Flynth Audit, een zogenaamd cultuuronderzoek plaatsgevonden naar aanleiding van de 53 maatregelen die door de NBA aanbevolen zijn. In dit



## GEMIDDELDE DIENSTJAREN

Periode	Man	Vrouw	Eindtotaal
31/12/2015	16,3	14,4	15,4
31/12/2016	16,2	14,5	15,4

## INSTROOM/UITSTROOM IN %

	Man	Vrouw	Totaal
Instroom	11,4%	10,6%	11,0%
Uitstroom	12,6%	12,5%	12,6%

cultuuronderzoek is gekeken naar de kwaliteitscultuur binnen onze organisatie en is een aantal verbetermogelijkheden gealloceerd en in gang gezet.

### Verzuimmanagement

In 2016 is het verzuim gedaald, zowel ten opzichte van het landelijk gemiddelde als ten opzichte van de eigen cijfers uit 2015. Eind 2015 bedroeg het verzuimpercentage nog 3,1%. Eind 2016 was dit gedaald tot 2,5%. Dit is mede een bevestiging van het succes van de aanpak door onder andere de inzet van een corporate gecertificeerde casemanager en trainingen voor leidinggevendenden om verzuimsignalen eerder te herkennen en hierop te acteren. Het is ook en vooral een duidelijk signaal van de mate waarin welzijn en welbevinden de organisatie aan het hart gaat. Er is minder langdurig verzuim, wat ook een positief effect heeft op de financiële schadelast.

### Beloningsbeleid

In 2016 heeft het beloningsbeleid binnen Flynth nog duidelijker een kwaliteitsaspect gekregen. Aan de basis staan de geformuleerde kwaliteitsnormen, zoals voldoen aan PE-verplichtingen en het volgen van verplichte trainingen, het al dan niet hebben van schendingen en het al dan niet halen van een onvoldoende bij interne of externe toetsingen. Deze normen gelden voor alle medewerkers in alle vakgroepen. Bij één of meer onderdelen waar niet aan de norm wordt voldaan, wordt de beoordeling gemaximeerd. Dit heeft invloed op de salarisontwikkeling (periodieken), de Collectieve Incentive regeling en op de mogelijkheid van een zogenaamde discretionaire beloning. Op deze wijze wordt een minimumnorm inzake kwaliteit binnen de organisatie gelegd. Deze werkwijze is in de loop van 2016 ingevoerd en op 1 november heeft de eerste rapportage plaatsgevonden. In 2017 wordt een verdere verfijning verwacht.

De claw-back regeling heeft binnen Flynth vorm gekregen in de Collectieve Incentive regeling. Hierin is opgenomen dat een schending over voorgaande jaren, begaan door een tekenbevoegde medewerker, die leidt tot een sanctie via de sanctiecommissie, achteraf leidt tot terugbetaling van de uitgekeerde Incentive via verrekening, of als de medewerker uit dienst is via facturering.

### Onafhankelijkheid

Alle medewerkers van Flynth vullen jaarlijks een onafhankelijkheidsverklaring in. Daarnaast vindt per assurance-opdracht een beoordeling van onafhankelijkheid plaats. De maatregel inzake de beleggingen van partners in privé is bij Flynth als volgt ingevuld. Wij kennen bij Flynth geen partnerstructuur. Maar gelet op de geest van de maatregelen komen wij tot de volgende personen waarvoor deze maatregel wel nader is uitgewerkt. De externe accountants in loondienst, de leden van de raad van bestuur en bestuur Audit en de medebeleidsbepalers die direct invloed hebben op het beleid.

De invulling van de maatregel is het opstellen van een beleggingsbeleid voor alle medewerkers in privé (vastgesteld door de raad van bestuur). De belangrijkste kenmerken daarvan zijn het verbod op beleggingen, investeringen of financiering van klanten, samenwerkingsverbanden waarin klanten deelnemen of in organisaties met activiteiten die op de black list staan van Flynth. Voor de medewerkers waarvoor dit nader is uitgewerkt, geldt dat zij het beleid ondertekenen en dat een samenvattend overzicht is verstrekt aan de compliance officer over beleggingen per 31 december 2016.

# VERSLAG VAN DE ONDERNEMINGSRAAD

2016 is een bijzonder jaar gebleken voor de medewerkers van Flynth, waarin het ons gelukt is een kentering te realiseren. Na een periode van relatief beperkte resultaten zijn we erin geslaagd alle medewerkers te motiveren een optimale bijdrage te leveren aan het opbloeien van onze organisatie. Met een positief resultaat tot gevolg. Wij zagen in het afgelopen jaar het evenwicht tussen omzet en werkdruk positief veranderen. En daarmee het evenwicht tussen werk en privé, hetgeen wij als een belangrijke maatschappelijke taak zien.

Onder leiding van een nieuwe (tijdelijke) voorzitter van de raad van bestuur is een groot aantal moeilijke en ingrijpende besluiten genomen. Zo hebben wij in 2015 en 2016 afscheid genomen van een aanzienlijke groep medewerkers, met als doel van Flynth weer een kwalitatief gezonde organisatie te maken. Hierbij hebben wij nauwlettend in het oog gehouden dat de hoogte van de vertrekpremies en het behoud van financiële middelen voor de 'achterblijvende' medewerkers in evenwicht was. Voor zover bij ons bekend hebben de meeste vertrokken medewerkers inmiddels weer een nieuwe dienstbetrekking gevonden.

Ter verbetering van de organisatie zijn in de afgelopen twee jaar diverse projecten ten uitvoer gebracht. Dat ging enerzijds gepaard met een investering in geld en ondersteuning door consultants, maar anderzijds vooral met de nodige inzet van de medewerkers. De OR is zich ervan bewust dat we als organisatie op de goede weg zijn en tegelijkertijd ook nog de nodige stappen te zetten hebben. Toch menen wij dat voor het welzijn van onze medewerkers enige rust in deze gewenst is. Veranderingen, zoals die door externe regeldruk, vragen immers van iedereen aanpassingen, opleiding en gewenning. Onze medewerkers dienen beschermd en begeleid te worden en voldoende gelegenheid te krijgen voor opleidingen om daarin mee te kunnen gaan. Het onderscheidende vermogen van onze organisatie zit hem onder meer in de kwaliteit van onze organisatie en van het werk dat we leveren.

Flynth is, ook in de ogen van de ondernemingsraad, weer een financieel gezonde organisatie. Spanningen op dit gebied, en daarmee op het personele vlak, zijn verdwenen. Maar dat betekent niet dat we rustig achterover kunnen leunen.

In 2016 is overeenstemming bereikt over de Collectieve Incentive regeling. Gezien de begroting van 2017 is daarom de verwachting dat onze medewerkers voor het eerst, na jaren van beperkte mogelijkheden, een deel van de winst mogen ontvangen. Dit mag als financiële beloning ervaren worden voor al het harde werk in de voorbije periode.

Een van de veranderingen die we als organisatie hebben doorgevoerd, betreft de mobiliteit. De nieuwe regeling is moderner en vooral bedoeld om beter aansluiting te vinden met de arbeidsmarkt. Het is voor ons een uitdaging een arbeidsvoorwaardenreglement te hebben dat potentiële medewerkers uitdaagt bij Flynth te komen. Aanvulling met kwalitatief goede medewerkers zal in de komende jaren moeilijk zijn. Investeren in eigen medewerkers, het geven van vertrouwen, goed belonen, de juiste leidinggevend en een goede sfeer op kantoor heeft daarom de hoogste prioriteit.

Het doet ons deugd te constateren dat alle medewerkers bewust en actief onze kernwaarden bewaken. Tegen de achtergrond van alle maatregelen van de laatste twee jaar en de instroom van nieuwe bestuurders en stafleden is het de kunst dat de inspanningen op dit vlak gepaard gaan met een gezond evenwicht tussen (modern) werken en privé tegen een redelijk rendement. Flynth dient als werkgever een goed alternatief te zijn voor de grotere internationale collega's.



# BEZOLDIGING VAN BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

De kwaliteitsslag die Flynth de voorbije jaren heeft bewerkstelligd en de prestaties die zijn geleverd, zijn gepaard gegaan met mutaties in de samenstelling van ons bestuur. In de bezoldiging van bestuurders en commissarissen kwam dit tot uiting door een lichte stijging in 2016 ten opzichte van 2015. De bezoldiging omvatte periodiek betaalbaar gestelde beloningen, zoals salarissen, vakantiegeld en eindejaarsuitkering, beloningen betaalbaar op lange termijn, zoals pensioenlasten en bonusbetalingen, voor zover deze posten ten laste zijn gekomen van de vennootschap. De bezoldiging van de raad van bestuur en vergoeding voor leden van de raad van commissarissen is marktconform. Deze marktconformiteit wordt periodiek getoetst, het meest recent in 2016. Aan de hand hiervan is de beloning van de raad van bestuur aangepast.

# MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Duurzaam of maatschappelijk ondernemen is geen hype, maar een mentaliteit waarbij het gaat om een relevante bijdrage aan de maatschappij. Flynth droeg daar in 2016 aan bij en draagt ook graag in de toekomst bij aan het prettig samenleven in een duurzame wereld. Wij hielpen en helpen collega's die zich inzetten voor het goede doel. We ontwikkelden en ontwikkelen diensten waarmee ondernemers verantwoord kunnen ondernemen. Ook delen we kennis en zetten we ons in voor een beter ondernemersklimaat.

Als organisatie voor en van ondernemers staan wij midden in de maatschappij. Zo sponsorden wij in 2016 lokale verenigingen en culturele evenementen. Daarnaast waren veel van onze collega's actief als vrijwilliger in (financiële) bestuursfuncties en namen zij deel aan of organiseerden zij activiteiten voor het goede doel. Collega's verzorgden met enige regelmaat gastcolleges op hogescholen en universiteiten. Ook deelden wij bij Flynth in 2016 opnieuw kennis, onder meer met en via Agriterra, waarmee wij in het verleden een partnerschap zijn aangegaan. Agriterra ondersteunt boerenorganisaties in ontwikkelingslanden om daar het welzijn en de voedselsituatie te verbeteren. Onze adviseurs bezoeken in teams Agriterra-projecten om bedrijfskundig en financieel advies te bieden. Zo reisde een collega in teamverband af naar Zimbabwe om er assessments af te nemen en de activiteiten, organisatie, financiële verslagen en jaarverslagen door te nemen van bedrijven die onderdeel uitmaken van een samenwerkingsverband ter bevordering van de 'Noord-Zuid-samenwerking'. Allemaal met als doel betere productie- en marktomstandigheden voor de Afrikaanse agrarische ondernemers te bewerkstelligen.

## **Een beter ondernemersklimaat**

Onze organisatie droeg ook in 2016 actief bij aan een beter ondernemersklimaat. Wij behartigden de belangen van het MKB en de agrarische sector ten aanzien van onder meer fiscale onderwerpen. Daarnaast hebben wij ons ingezet voor administratieve lastenverlichting. De betrokkenheid met ondernemend Nederland en onze opdrachtgevers komt ook tot uiting in de communicatie. Een sprekend voorbeeld hiervan is de verkiezing van de ondernemer-vriendelijkste gemeente van Nederland; een initiatief van Flynth en MKB-Nederland.

## **Duurzamer werken**

Bijdragen aan een duurzame wereld betekent in onze ogen ook respectvol omgaan met je omgeving. Daarom kozen wij er onder meer voor om groene stroom te gebruiken, net als CO<sub>2</sub>-gecompenseerd gas. Ook hebben wij gekozen voor energiemangement in de kantoren, emissiearme of elektrische auto's, zoveel mogelijk papierloos werken, FSC-papier, dubbelzijdig printen en recycling van verschillende afvalstromen. Daarnaast ontwikkelden wij diensten die ondernemers op hun beurt weer helpen om verantwoord te ondernemen. Zo hebben we een rekenmodel gemaakt waarmee ondernemers ontdekken of investeren in zonnepanelen financieel aantrekkelijk is.

In ons leasebeleid zijn richtlijnen opgenomen voor energiezuinige mobiliteit. Het aantal hybride en elektrische auto's in het wagenpark is verder gegroeid en bij de vestigingen van Flynth zijn oplaadpunten voor elektrische auto's beschikbaar. Bovendien zijn ideeën vanuit de medewerkers om het brandstofverbruik te verminderen, opgepakt. Ook wordt virtueel overleg gestimuleerd door daarvoor geschikte tools beschikbaar te stellen.







# KWALITEIT, COMPLIANCE EN INTERN TOEZICHT

Binnen Flynth zijn verschillende professionals werkzaam. Velen zijn aangesloten bij een beroepsorganisatie, die allemaal een gedragscode kennen. De leden van de raad van bestuur zijn register accountant en daarmee lid van de NBA. De kern van de gedragscode van Flynth is daarom gebaseerd op die van accountants. De meest in het oog springende groepen van professionals en de van toepassing zijnde beroepsorganisaties en gedragscodes binnen Flynth zijn:

Professional	Beroepsorganisatie	Gedragscode
Medewerker Flynth	Flynth	Gedragscode Flynth
Accountants AA/RA	NBA	VGBA
Belastingadviseur RB	RB	Reglement RB
Salarisadministrateur	Nirpa	GBC
Agrarisch bedrijfsadviseur	VAB	Reglement

De kern van alle binnen Flynth gangbare reglementen is integriteit, professionaliteit, objectiviteit/onafhankelijkheid, vakbekwaamheid/deskundigheid, zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid/geheimhouding. Dit heeft tot gevolg dat de medewerkers van Flynth elkaar kunnen vinden op dezelfde basis, maar met zijn of haar eigen professionele oordeelsvorming.

## Privacyregelgeving

Per 1 januari 2016 is een meldplicht voor datalekken toegevoegd aan de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp). De meldplicht datalekken loopt vooruit op de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AvG), die vanaf mei 2018 geldt. Flynth draagt zorg voor de persoonsgegevens van werknemers, relaties en klanten en wil dat uitdragen door de wettelijke eisen voor bescherming van persoonsgegevens in haar organisatie te implementeren. Flynth heeft in 2016 een Privacyteam samengesteld, dat intern beleid en maatregelen voorbereidt en implementeert. Daarnaast houdt het Privacyteam toezicht op de naleving van de maatregelen binnen de organisatie. Ook adviseert het Privacyteam het management. In 2016 heeft het Privacyteam een datalekprotocol opgesteld en geïmplementeerd, zodat Flynth de meldplicht kan nakomen. Onderdeel daarvan is het voortdurend informeren van de medewerkers. Ook heeft het Privacyteam met meerdere leveranciers bewerkersovereenkomsten gesloten.

Speerpunt voor 2017 is de ontwikkeling van een privacybeleidsplan, waarin maatregelen worden voorgesteld die noodzakelijk zijn om de vereisten vanuit de AvG binnen Flynth te implementeren.

## Cultuurmeting

Binnen Flynth Audit is in 2016 een cultuurmeting uitgevoerd. Bij 77 medewerkers is daartoe de vragenlijst van de NBA uitgezet, die een respons van 57% opleverde. Uit de cultuurmeting blijkt dat medewerkers zich willen ontwikkelen. Om die reden noemden zij feedback, opdrachtbeoordelingen en teamsamenstelling als belangrijkste aandachtspunten voor de organisatie. Zoals het in een zich ontwikkelende organisatie betaamt, zijn de uitkomsten van de cultuurmeting besproken met het managementteam en de medewerkers. Daaruit zijn het gebruik van de planning, herbeoordeling van de opdrachten (planning en vergoeding) en afspraken over evaluatie en feedback als belangrijkste maatregelen om tot verbetering te komen naar voren gekomen. Deze maatregelen zijn opgenomen in de doelstellingen van de performance management cycle.

Voor 2017 worden kernvragen over kwaliteit en kwaliteitscultuur opgenomen in het jaarlijks terugkerende medewerkersonderzoek voor de gehele organisatie. Dit geeft een beeld van de kwaliteit en kwaliteitscultuur binnen Flynth als geheel.

### Plan van aanpak assessor

In 2016 heeft een externe assessor de opdracht gekregen om het functioneren van de raad van commissarissen, het CTA PB en de raad van bestuur te onderzoeken. Hierbij is expliciet aandacht gevraagd voor de onderdelen die toezien op de kwaliteitsbeheersing. De insteek is dat met de verschillende leden een interview wordt gehouden. De rapportage vindt begin 2017 plaats.

### Intern toezicht

Binnen Flynth zijn diverse vormen van toezicht van toepassing. Dit zijn de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB's), quick scans en meelesen. Deze worden uitgevoerd voor afronding van de opdrachten. OKB's vinden plaats op hoogrisico-opdrachten.

Criteria voor het bepalen van de mate van toezicht zijn onder meer: initiële opdrachten (bij Flynth Audit), deskundigheid/ervaring team, ervaringen vanuit verleden (integriteitsissues), branche, frauderisico, discontinuïteit met meer dan gewone maatschappelijke impact en onafhankelijkheidsissues. Bij de advies- en samenstelpraktijk (A&A) is met name het laatste reden om een OKB uit te voeren bij reguliere opdrachten. De diepgang van de beoordelingen is gericht op het vaststellen of de accountant in redelijkheid tot zijn verklaring heeft kunnen komen. Medewerkers die OKB's kunnen uitvoeren bij Flynth worden door de vakdirecteuren of bestuur Flynth Audit ingezet.

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. De doelstelling is het vaststellen dat duidelijke fouten niet voorkomen. Bij fiscale of adviesopdrachten wordt hetzelfde bereikt door het meelesen van een collega.

### Compliance

Binnen Flynth is een compliance functie ingericht die toeziet op de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. De compliance officer is uit dien hoofde een aanspreekpunt voor

de dagelijkse beleidsbepalers en voor de interne en externe toezichthouders. Het is een functie met een adviserende rol richting het bestuur, de vakdirecteuren en de praktijk. Verder richt deze functie zich op het beheersen van de nalevingsrisico's en draagt daarmee uiteindelijk bij aan de beheersing van het reputatierisico van Flynth.

Het compliance office bestond ultimo 2016 uit drie accountants, ondersteund door een secretaresse (0,5 fte). In de loop van 2016 zijn de drie accountants nieuw toegetreden tot het complianceteam, waarvan twee zelfs nieuw zijn binnen Flynth. De compliance officer wordt aangesteld door de raad van bestuur, bestuur Flynth Audit en het CTA PB.

### Toezicht CTA PB

Als bron voor de informatie ten behoeve van het toezicht door CTA PB (zie ook de paragraaf 'governance', pagina 6) geldt in eerste instantie de compliance rapportage. In 2016 is driemaal gerapporteerd. In deze rapportage komen de volgende onderwerpen aan bod:

- algemeen beleid 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.

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

De klachtenregeling is opgenomen op de intranetsite van Flynth, waar de klacht ook ingediend kan worden. Compliance heeft hierbij een registrerende en regisserende rol in de klachtenservice. In de basis wordt de klacht doorgegeven aan de leidinggevende van de medewerker waarover geklaagd wordt. Ditzelfde geldt voor de klokkenluidersregeling, met dien verstande dat de melding wordt voorgelegd aan de raad van bestuur of de raad van commissarissen.

Claims, civiele, tuchtrechtelijke en klachtenprocedures worden behandeld door de afdeling advocatuur, al dan niet in overleg met een externe adviseur. De casussen worden beoordeeld op inhoud en op aanwijzingen van structurele bevindingen. Deze laatste categorie wordt met behulp van nieuwsbrieven en trainingen met de medewerkers gedeeld. Waar nodig worden de interne richtlijnen aangepast om herhaling te voorkomen.

	2016	2016 Audit	2015	2015 Audit
Klachten	8	0	6	0
Klokkenluidersmeldingen	0	0	0	0
Claims	39	1	32	1
Civiele procedures	1	0	0	0
Tuchtrecht- en klachtenprocedures	2	0	4	0

De klachten geven geen indicaties voor vakinhoudelijke issues, maar betreffen regelmatig klanten die de relatie met Flynth hebben verbroken, vaak in combinatie met een wisseling van medewerkers. In een deel van de gevallen wordt het dossier gesloten als gevolg van het uitblijven van een reactie. Regelmatig voorkomende onderwerpen betreffen advisering en optreden voor twee partijen met later tegengestelde belangen. Over het laatste onderwerp zijn de instructies herhaald en zal ook in het kader van tweedelijnsadvisering in 2017 nadere guidance worden gegeven.

Naast de meldingen van buiten Flynth zijn er 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 2016	Aantal 2015
Meldingen intern	80	78
Waarvan WWFT meldingen extern	50	60
Waarvan WWFT meldingen extern m.b.t. Audit	8	9
Aantal door het FIU verdacht verklaarde meldingen	8	7
Fraudemeldingen intern	4	0
Datalekken intern	54	-
Datalekken extern	7	-

De casussen vormen input voor training en toerusting. Zo wordt periodiek in de nieuwsbrief compliance één geanonimiseerde casus opgenomen. Maar ook in blended learning worden de casussen gebruikt.

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

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 of de raad van bestuur. De maatregel die getroffen wordt, hangt af van impact en frequentie van de bevindingen.

In 2016 zijn de volgende schendingen geconstateerd, hierin is tevens de sanctie en de opvolging individueel en voor het stelsel opgenomen.

Schending	2016	2015	Sanctie/follow-up	Opvolging voor stelsel
A&A	10	7	3 x voordracht sanctiecommissie schriftelijke waarschuwing 1x uitschrijving uit register	Op 1 onderwerp aanpassingen en werk- en reviewprogramma
Audit	46	36	Met name bespreking bevinding met accountant	Aanpassing proces afronding en sluiten dossier Aanpassen WNT-werkprogramma

### Sanctiecommissie

De sanctiecommissie heeft in 2016 een drietal hoorzittingen gehouden in verband met ernstige inbreuken op de integriteit van Flynth. De casussen zijn ook als zodanig opgenomen in het overzicht schendingen onder Sanctie/follow-up.

### Incidentmelding

In 2016 heeft één incidentmelding plaatsgevonden (2015 drie maal). Dit betreft de melding inzake niet naleving controleplicht. Deze hangt samen met negen schendingen in de A&A praktijk.

## EXTERNE TOETSINGEN

### SRA

In februari 2016 heeft de SRA in het kader van doorlopend toezicht het inventarisatiegesprek gehouden. Dit betrof de beoordeling van het stelsel van kwaliteitsbeheersing- en bewaking. De conclusie was dat dit voldoende was.

### BFT

In 2015 is het BFT gestart met een onderzoek naar de toepassing van de WWFT door Flynth bij een ex-klant waarover een signaal door het BFT is ontvangen. Het onderzoek betrof de jaren 2007-2010 en is in 2016 afgerond. De uitkomst is dat de procedures in opzet voldoen, maar dat in de specifieke casus eerder tot interne en externe melding van ongebruikelijke transacties overgegaan had moeten worden. En dat, daarmee samenhangend, ook de monitoring kritischer plaats had moeten vinden. Om deze redenen zijn in 2016 cursussen WWFT gegeven.

In februari 2017 is een onderzoek gestart naar aanleiding van een signaal bij een ex-klant in 2016. Intern is een onderzoek gestart naar de feiten en omstandigheden omtrent dit dossier.

### Auditdienst Rijk en Inspectie van Onderwijs

Flynth is geselecteerd voor het thema-onderzoek van Auditdienst Rijk naar de controle op de Wet Normering Topinkomens (WNT). Er is in dat kader 1 dossier gereviewed. De conclusie is dat de controle op de WNT onvoldoende is en verbetering behoeft. Ook bij de review van de Inspectie van Onderwijs was bij 1 dossier de WNT onvoldoende. Er zijn op basis van deze uitkomsten aangescherpte maatregelen genomen rondom de controle van de WNT.

De uitkomsten van de review van Inspectie van Onderwijs:

Sector	Boekjaar 2015		Boekjaar 2014	
	Jaarrekening	Bekostiging	Jaarrekening	Bekostiging
Totaal	8	4	5	2
Onvoldoende	1 (WNT)	0	2 (WNT)	0

## 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 onze kernwaarden. Toegepast betekent 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 Beleidsbepalers (raad van bestuur en bestuur Flynth Audit) verklaren dat het stelsel van kwaliteitsbeheersing doeltreffend heeft gefunctioneerd in 2016.



# VERWACHTINGEN 2017

Flynth ziet het jaar 2017 met vertrouwen tegemoet. De onderbouwing hiervoor is veelzijdig. Zo is de financiële situatie, mede door de verbeterde kwaliteit van omzet en resultaten, onder controle gebracht en zijn de macro-economische vooruitzichten positief. De verwachting is dat de met de kredietverstrekker overeengekomen conventanten zullen worden behaald. Wij voorzien een verdere verbeteringsslag in zowel de dienstverlening als de daaruit voortkomende bedrijfsresultaten. Wel blijft het continu aanscherpen van de interne organisatie naar aanleiding van klantvraag, marktontwikkeling en technologische vooruitgang een voortdurende uitdaging. Ook zal blijvend worden geïnvesteerd in bedieningsconcepten en back office, de technologie daarvoor en in de kwalitatieve verbeteringsslag van de belangrijkste factor: 'het menselijk potentieel'. De financiële ruimte is hiervoor beschikbaar, mede op basis van de in 2016 vernieuwde financieringsstructuur die zowel voor de korte als langere termijn naar verwachting voldoende armslag biedt. Hierbinnen is ook ruimte voor eventuele acquisitie van praktijken, hoewel dit nadrukkelijk géén primair beleidsdoel is.

Wat betreft de personele kant van onze organisatie blijft het streven naar verdere efficiency en kwaliteitsverbetering. Werving van

nieuwe, gekwalificeerde medewerkers is daarbij even belangrijk als het door middel van coaching, begeleiding en permanente educatie versterken van de kracht van bestaande collega's. Moderne accountancy vraagt mensen die bekwaam, doortastend en initiatiefrijk zijn en het is de overtuiging van Flynth dat deze kwaliteiten te vinden en te ontginnen zijn in collega's van alle leeftijden, opleidingsniveaus en functiegebieden. In de omvang van het personeelsbestand voorzien wij geen ingrijpende wijzigingen.

De eind 2016 geïntroduceerde nieuwe bedrijfsstrategie 'Gewoon de beste' wordt vanaf 2017 uitgerold in een groot aantal concrete projecten; van een aangescherpte Product-Dienstencatalogus tot een nieuwe marketingcampagne en arbeidsmarktcommunicatie. Een belangrijke stap is ook het versterken van de wetenschappelijke onderbouwing en toetsing van onze werkzaamheden. Hiervoor zijn de taken van het wetenschappelijk bureau uitgebreid en is een intensieve samenwerking aangegaan met academische instituten. Dit alles geeft ons vertrouwen in 2017 en in Flynth.

## Gebeurtenissen na balansdatum

Per 1 januari 2017 heeft Flynth haar 50%-belang in Rombou uitgebreid naar volledig eigendom. Rombou is een ingenieurs- en bouwadviesbureau voor de agrarische sector dat in 2012 is

opgericht als joint venture tussen Flynth en LTO Noord. De land- en tuinbouworganisatie blijft overigens samenwerken met Rombou en Flynth. Fonkel is de naam van een online start up die onder de vleugels van Flynth de grenzen van moderne accountancy en advisering verkent. Het biedt dienstverlening voor kleine bedrijven in een niet-complexe administratieve omgeving en is voor geheel Flynth een leerschool. De eerste commerciële resultaten in 2017 zijn zeer bemoedigend. Alle (leer)effecten van Fonkel op Flynth worden sinds het voorjaar geanalyseerd en toegepast binnen 'Fonkeling'; een project in het kader van de nieuwe strategie.

Ook in het voorjaar is een intensieve en langlopende interne communicatiecampagne gestart om alle medewerkers te engageren in de nieuwe strategie. Met hen zijn zowel de bedrijfsdoelen gecommuniceerd als de onderliggende motivatie en kernwaarden. Werkmakerschap, Flynth & Co en kwaliteitsmarktleiderschap moeten per 2020 leiden tot een omzet van EUR 145 miljoen, een omzet per medewerker van EUR 123.000 en een bedrijfsrendement van 10%.

# JAARVERSLAG 2016

## VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Gewoon de beste. Het verhaal, de ambitie en de strategie van Flynth in drie woorden kernachtig geformuleerd. Met het herijken van de strategie in 2016 liet Flynth een turbulente periode definitief achter zich. Vol overtuiging en met beide benen op de grond gaat zij de uitdagingen van de toekomst graag aan.

Geheel in lijn met het besluit van de raad van commissarissen zijn het afgelopen jaar de eerste stappen gezet richting de definitieve samenstelling van de raad van bestuur. Na een periode waarin Theo de Vries als interim de raad van bestuur voorzat, is de raad van commissarissen verheugd met de benoeming van Bas Hidding als bestuursvoorzitter per september. Samen met Ronald Houtveen en een derde, naar verwachting in het eerste halfjaar van 2017 te benoemen bestuurslid zet hij zich de komende periode op verzoek van de raad van commissarissen sterk in om de uitgangspunten van de nieuwe strategie uit te rollen en te implementeren in de organisatie. Ten einde daarmee invulling te geven aan het torenhoge ambitieniveau van Flynth ten aanzien van een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening.

### Activiteiten van de raad van commissarissen in 2016

Conform statuten houdt de raad van commissarissen toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden

ondernemingen. De raad van commissarissen voorziet de raad van bestuur gevraagd en ongevraagd van advies. Daartoe hebben de commissarissen ook – buiten aanwezigheid van de raad van bestuur – periodiek stilgestaan bij het functioneren van de raad van bestuur in de verslagperiode. De resultaten hiervan zijn, daar waar nodig, gedeeld met de raad van bestuur.

In 2016 kwam de raad van commissarissen zeven keer bijeen. Bij zes van die vergaderingen was de raad van bestuur aanwezig. Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur waren daarbij voltallig. Bij de vergadering buiten afwezigheid van de leden van de raad van bestuur was de raad van commissarissen voltallig. De raad van commissarissen heeft in 2016 tijdens zijn vergaderingen bij voortdurend nadrukkelijk stilgestaan bij de voortgang van de herinrichting en het opnieuw winstgevend maken van het bedrijf, onder meer met behulp van zowel periodieke rapportages in de vorm van maand- en kwartaalcijfers, als specifieke projectrapportages. De raad

van commissarissen heeft reeds in een eerdere fase de keuzes die in dit kader door de raad van bestuur zijn gemaakt onderschreven. Het betreft hier een aantal projecten, waarvan de belangrijkste zijn de besturingsstructuur, huisvesting, personeelssamenstelling/-opbouw en automatisering.

In overeenstemming met het rooster van aftreden waren in de verslagperiode mevrouw Stuurman en de heer Thomassen aftredend en hernoembaar als lid van de raad van commissarissen. Beiden zijn door de raad van commissarissen herbenoemd als lid.

De heer Thomassen is als lid van de raad van commissarissen van Flynth tevens benoemd als voorzitter van het College Toetsing Accountantsdienstverlening en Publiek Belang (CTA PB), een door de raad van commissarissen ingesteld college. Naast de voorzitter bestaat het CTA PB uit twee van Flynth onafhankelijke accountants. Nadat de raad van commissarissen van Flynth nadrukkelijk kennis had genomen van de jaarrapportage van het CTA PB, hebben de voorzitter en een lid van het CTA PB tijdens een van de vergaderingen van de raad van commissarissen de jaarrapportage van het CTA PB mondeling toegelicht.

In het kader van het eigen functioneren van de raad van commissarissen voert de voorzitter jaarlijks met alle leden individuele functioneringsgesprekken. Ten einde het zicht op het eigen functioneren te verbreden, heeft de raad



van commissarissen besloten hiervan eenmalig af te wijken om, onder begeleiding van onafhankelijk bestuursadviseur dr. Paul Nobelen, een proces van zelfevaluatie te laten plaatsvinden. In 2016 heeft deze zelfevaluatie plaatsgevonden. De rapportage is door de raad van commissarissen besproken. Besluiten met betrekking tot het geadviseerde worden in de 'junivergadering' van 2017 genomen. De rapportage en besluitvorming worden vervolgens gedeeld met de raad van bestuur en het stichtingsbestuur. Daarmee wordt dit evaluatieproces, dat in 2016 in gang is gezet, afgerond in 2017.

Verder heeft een delegatie van de raad van commissarissen in 2016 contacten onderhouden met de ondernemingsraad en de GPC-houders en daar de algemene gang van zaken en de voortgang van het transitieproces, waar Flynth zich in bevond, besproken.

In het kader van die transitie is de raad van commissarissen content over de wijze waarop de financiële verslaglegging en rapportages de laatste twee à drie jaar zijn verbeterd. En over het feit dat de organisatie de laatste jaren ondanks alle hectiek hoog scoorde in medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoeken. De betrokkenheid en loyaliteit zijn groot.

#### **De uitdagingen voor de nabije toekomst**

De raad van commissarissen voorziet, met het oog op de herijkte strategie en het opnieuw winstgevend maken van het

bedrijf, enkele majeure uitdagingen voor de nabije toekomst. Zo ondervindt Flynth hevige concurrentie op de arbeidsmarkt in haar streven om zowel voldoende als kwalitatief de beste mensen aan de organisatie te binden. In een veranderende wereld waar jonge mensen minder honkvast zijn dan voorheen altijd het geval is geweest, is het zaak met de tijd mee te gaan en een aantrekkelijke, of gewoonweg beste, werkgever te zijn.

Daarnaast vraagt onze ambitie om een verregaande automatisering met op-en-top ICT-netwerk. Na het transitieproces van reorganisatie en integratie stelt de raad van commissarissen dat de overgang naar één ICT-systeem cruciaal is in onze dienstverlening. Niet in de laatste plaats om als accountants- en advieskantoor klanten te kunnen ontzorgen en meerwaarde te kunnen bieden tegen een acceptabele prijs.

Verder dient Flynth volgens de raad van commissarissen voortdurend kritisch te zijn aangaande haar huisvesting. Voor het leveren van de beste dienstverlening is het niet langer noodzakelijk om met het kantoor fysiek 'dichtbij' de klant te zijn. Dichtbij heeft vandaag de dag een andere dimensie gekregen, meer in de zin van bereikbaarheid. Belangrijker is het daarom een evenwichtige verdeling te hebben van vestigingen die van importantie zijn qua omvang. Componenten die bij het aspect huisvesting een rol spelen zijn enerzijds de financiën die gepaard gaan met

huisvesting en anderzijds de kruisbestuiving en kwaliteitsimpuls die het bijeenbrengen van mensen tweewegbrengt.

Misschien wel de grootste uitdaging ziet de raad van commissarissen in de veranderende doelgroep van Flynth. Van oudsher bestaat de achterban van Flynth overwegend uit mkb'ers en agrariërs. De natuurlijke afkalving van met name kleine agrariërs vraagt om het verleggen van de focus naar de controle- en auditpraktijk.

#### **Tot slot**

De raad van commissarissen stelt vast dat er sprake is van een forse vooruitgang op alle genoemde terreinen. Zij is van mening dat de organisatie de toekomst en de uitdagingen die deze brengt met vertrouwen tegemoet kan zien. De raad van commissarissen blijft de ontwikkelingen nauwgezet volgen.

Tot slot dankt de raad van commissarissen de gehele organisatie voor haar inzet en bijdrage in het afgelopen jaar en wenst eenieder alle succes bij het nastreven van de ambities in het komende jaar.

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. Momenteel is de wervingsprocedure gestart naar een derde lid van de raad van bestuur. Daarbij zal rekening worden gehouden met vorengenoemde wens naar een evenwichtige verdeling. De raad van commissarissen bestond aan het einde van het boekjaar 2016 uit zes leden, 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)

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

## 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 het lid van de raad van bestuur én tevens houder van het prioriteitsaandeel (Ronald Houtveen) 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



# JARREKENING 2016



# GECONSOLIDEERDE BALANS

## PER 31 DECEMBER 2016

(vóór resultaatbestemming)

Activa		2016		2015	
(x 1.000)	Ref.	€	€	€	€
<b>Vaste activa</b>					
Immateriële vaste activa	1	21.428		27.756	
Materiële vaste activa	2	27.045		29.599	
Financiële vaste activa	3	6.288		6.603	
			54.761		63.958
<b>Vlottende activa</b>					
Nog te factureren bedragen aan klanten	4	3.185		579	
Vorderingen	4	13.334		12.790	
Liquide middelen	5	271		2.014	
			16.790		15.383
			<b>71.551</b>		<b>79.342</b>
<b>Groepsvermogen</b>	6		15.874		15.121
<b>Vorzieningen</b>	7		1.217		1.246
<b>Langlopende schulden</b>	8		26.344		36.098
<b>Kortlopende schulden</b>	9		28.116		26.877
			<b>71.551</b>		<b>79.342</b>

# GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2016

		2016		2015	
(x 1.000)	Ref.	€	€	€	€
<b>Netto-omzet</b>	12	128.965		130.026	
Overige bedrijfsopbrengsten		74		1.540	
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>			129.039		131.566
Lonen en salarissen	13	68.340		68.208	
Sociale lasten en pensioenlasten	14	14.376		14.465	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	15	10.199		10.999	
Overige bedrijfskosten	16	31.989		32.991	
<b>Som der bedrijfslasten</b>			- 124.904		- 126.663
<b>Bedrijfsresultaat</b>			4.135		4.903
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	17	120		188	
Rentelasten en soortgelijke kosten	17	- 3.179		- 3.687	
			- 3.059		- 3.499
<b>Resultaat vóór belastingen</b>			1.076		1.404
Belastingen	18	- 326		- 326	
			- 326		- 326
<b>Resultaat na belastingen</b>			750		1.078
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen			3		- 1
<b>Nettoresultaat</b>			753		1.077

# GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2016

	Ref.	2016		2015	
		€	€	€	€
(x 1.000)					
<b>Bedrijfsresultaat</b>			4.135		4.903
Aanpassingen voor:					
- Afschrijvingen	2,3	10.063		10.999	
- Boekresultaten afstoting vaste activa	3	136		- 203	
- Mutatie voorzieningen	7	17		- 400	
			10.216		10.396
- Mutatie handelsvorderingen	4	- 770		2.623	
- Mutatie nog te factureren bedragen aan klanten	4	- 2.606		355	
- Mutatie overige vorderingen en overlopende activa	4	226		1.593	
- Mutatie schulden aan kredietinstellingen	9	2.499		0	
- Mutatie handelscrediteuren	9	1.362		- 1.512	
- Mutatie belastingen en premies sociale verzekeringen	9	78		- 631	
- Mutatie overige schulden en overlopende passiva	9	241		- 4.245	
			1.030		- 1.817
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>			15.381		13.482
Ontvangen interest	17	101		192	
Betaalde interest	17	- 3.187		- 3.678	
			- 3.086		- 3.486
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			12.295		9.996

		2016		2015	
(x 1.000)	Ref.	€	€	€	€
Investeringen in:					
- Immateriële vaste activa	1	- 116		- 153	
- Materiële vaste activa	2	- 1.548		- 3.234	
- Verstreking leningen u/g	3	- 57		50	
Desinvesteringen in:					
- Immateriële vaste activa		0		60	
- Materiële vaste activa	2	348		246	
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			<b>- 1.373</b>		<b>- 3.031</b>
Aflossing langlopende schulden	8	- 12.665		- 12.280	
Opname langlopende schulden	8	0		430	
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			<b>- 12.665</b>		<b>- 11.850</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	5		<b>- 1.743</b>		<b>- 4.885</b>
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:					
<b>Stand per 1 januari</b>			2.014		6.899
Mutatie boekjaar			- 1.743		- 4.885
<b>Stand per 31 december</b>			<b>271</b>		<b>2.014</b>
<b>De geldmiddelen per ultimo boekjaar bestaan uit:</b>					
Liquide middelen			<b>271</b>		<b>2.014</b>

# GECONSOLIDEERD OVERZICHT TOTAALRESULTAAT OVER 2016

	Ref.	2016		2015	
		€	€	€	€
(x 1.000)					
<b>Nettoresultaat</b>			753		1.077
Herwaardering materiële vaste activa		-		-	
Omrekenverschillen buitenlandse deelnemingen		-		-	
			0		0
Gerealiseerde herwaardering ten laste van het eigen vermogen		-		-	
<b>Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen</b>			0		0
<b>Totaalresultaat van de rechtspersoon</b>			<b>753</b>		<b>1.077</b>



---

# TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2016

## 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 2016, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2016.

### 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 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 23 – Financiële vaste activa.

#### Overnames

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

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

Zie de grondslag onder het hoofd Immateriële vaste activa voor de verwerking van eventuele positieve of negatieve goodwill die ontstaat bij de overname. Een overeengekomen mogelijke aanpassing van de verkrijgingsprijs die afhankelijk is gesteld van toekomstige gebeurtenissen wordt opgenomen in de

---

verkrijgingsprijs zodra de aanpassing waarschijnlijk is en het bedrag ervan betrouwbaar kan worden bepaald. Een dergelijke aanpassing resulteert ook in een aanpassing van de (positieve of negatieve) goodwill met terugwerkende kracht.

#### Consolidatiemethode

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

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

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

#### 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 2016 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

#### Schattingswijzigingen

In 2016 hebben zich geen schattingswijzigingen voorgedaan.

#### Fouterstel

In de jaarrekening 2016 is geen sprake van fouterstel met een materiële invloed op de cijfers.

#### Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2015 onder Onderhanden projecten, Schulden aan kredietinstellingen en de specificatie van de Overige bedrijfslasten zijn geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2016 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 hoofd Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

#### Goodwill

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

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

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

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

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

#### Materiële vaste activa

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

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

Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op de kostprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering, alsmede vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het

beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- bedrijfsgebouwen : 2,5%
- andere vaste bedrijfsmiddelen : 10 - 20%

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 waarderingsgrondslagen van de onderneming gehanteerd. Indien de deelnemende rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die op de vermogensmutatiemethode wordt gewaardeerd, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat derden hebben in de deelnemingen verwerkt (proportionele resultaatsbepaling). Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa wordt wel volledig verwerkt. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de onderneming en haar

---

deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

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

#### Latente belastingvorderingen

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

Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde.

#### Samenwerkingsverbanden

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

#### Overige vorderingen

Vorderingen op niet-geconsolideerde deelnemingen worden

initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, vermeerderd met direct toerekenbare transactiekosten. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rente-methode, 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. Vooruitgefactureerde termijnen zijn hierop in mindering gebracht. Winstneming vindt plaats naar rato van verrichte prestaties. Indien noodzakelijk wordt een voorziening gevormd voor verwachte verliezen.

### Vorderingen

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

### Liquide middelen

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

### Eigen vermogen

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

### Voorzieningen

#### Algemeen

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

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

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.

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

### Reorganisatievoorziening

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

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

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

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

### Jubileumvoorziening

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

### Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct



---

zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

### **Kortlopende schulden**

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

### **Opbrengstverantwoording**

#### **Algemeen**

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

#### **Netto-omzet**

De netto-omzet betreft de opbrengst van de aan derden verleende diensten, inclusief de aan hen in rekening gebrachte kosten van 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.

### **Personeelsbeloningen**

De beloningen van het personeel worden als last in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap.

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

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (algemene arbeidsvoorwaarden en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

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

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

#### Nederlandse pensioenregelingen

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

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

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

- hoogte pensioen op pensioendatum staat vast;
- middelloonregeling;
- pensioenleeftijd is gesteld op 67 jaar (mogelijk om individueel te vervroegen);
- verplichte eigen bijdrage door werknemer (6% van pensioengrondslag);
- opbouw 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 (10% van salarissom, per 1 januari 2014);
- geen 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 117% per 31 december 2016.

#### 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 waardes 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 vervolgwaardering 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 nettoverplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

### Operationele leases

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

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

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

### Belastingen

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

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

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

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

### Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen, bepaald op basis van de grondslagen van de groep. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

#### **Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van financiële leasingcontracten zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Kasstromen in buitenlandse valuta's zijn herleid naar euro's met gebruikmaking van de gewogen gemiddelde omrekeningskoersen voor de betreffende periodes.





## 1. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Goodwill	Totaal
(x 1.000)	€	€
<b>Stand per 1 januari 2016:</b>		
Aanschafprijs	65.597	65.597
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 37.841	- 37.841
<b>Boekwaarde</b>	<b>27.756</b>	<b>27.756</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde:</b>		
Investerings	124	124
Afschrijvingen	- 6.444	- 6.444
Herrubricering deelneming BGS	- 8	- 8
<b>Saldo</b>	<b>- 6.328</b>	<b>- 6.328</b>
<b>Stand per 31 december 2016:</b>		
Aanschafprijs	65.164	65.164
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 43.736	- 43.736
<b>Boekwaarde</b>	<b>21.428</b>	<b>21.428</b>

Bij de schatting van de realiseerbare waarde ultimo 2016 is rekening gehouden met een disconteringsvoet van 10 – 12%. De kasstroomprognoses zijn gebaseerd op de meest recente budgetten die intern zijn goedgekeurd door de directie. Deze budgetten beslaan een periode van drie jaar (begroting 2017 en de prognose voor 2018 en 2019). Voor de periode daarna zijn de geprognosticeerde kasstromen gebaseerd op een extrapolatie van de kasstromen voor het eerste jaar, rekening houdend met een constante groeivoet van 2% per jaar.

Voor Goodwill wordt een afschrijvingstermijn van tien jaar gehanteerd. Dit is de verwachte gebruiksduur van de post goodwill. Gezien de omvang van de goodwill en het (negatieve) bedrijfsresultaat in de afgelopen jaren tot en met 2014, is het aannemelijk dat de reguliere afschrijvingstermijn van vijf 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 2017 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)	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2016:</b>			
Aanschafprijs	38.362	17.710	56.072
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 15.964	- 10.509	- 26.473
<b>Boekwaarde</b>	<b>22.398</b>	<b>7.201</b>	<b>29.599</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde:</b>			
Investerings	0	1.548	1.548
Desinvesterings	- 341	- 143	- 484
Afschrijvingen	- 948	- 2.510	- 3.458
Waardeverminderingen	- 160	0	- 160
<b>Saldo</b>	<b>- 1.449</b>	<b>- 1.105</b>	<b>- 2.554</b>
<b>Stand per 31 december 2016:</b>			
Aanschafprijs	37.798	14.673	52.471
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 16.849	- 8.577	- 25.426
<b>Boekwaarde</b>	<b>20.949</b>	<b>6.096</b>	<b>27.045</b>

Op elf panden is een hypotheekrecht gevestigd voor een totaalbedrag van EUR 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:

	2016	2015
(x 1.000)	€	€
Eigendomspanden	12.122	12.661
Financial lease	8.827	9.737
	<b>20.949</b>	<b>22.398</b>

De actuele waarde van de bedrijfsgebouwen en -terreinen in eigendom is in 2014 door onafhankelijke taxateurs getaxeerd op EUR 11,9 miljoen. De taxaties zijn gebaseerd op de comparatieve (vergelijkende) methode.

### 3. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

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

	Andere deelnemingen	Latente belastingvorderingen	Overige vorderingen	Totaal
(x 1.000)	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2016:</b>				
<b>Boekwaarde</b>	<b>3</b>	<b>6.340</b>	<b>260</b>	<b>6.603</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde:</b>				
- Dotatie resp. verstrekking		7	75	82
- Aflossing			- 29	- 29
- Realisatie		- 379		- 379
- Aandeel in resultaat deelnemingen	3			3
- Herrubricering deelneming BGS Agrar support GmbH	8			8
<b>Saldo</b>	<b>11</b>	<b>- 372</b>	<b>46</b>	<b>- 315</b>
<b>Stand per 31 december 2016:</b>				
<b>Boekwaarde</b>	<b>14</b>	<b>5.968</b>	<b>306</b>	<b>6.288</b>

#### Andere deelnemingen

De groep heeft de volgende kapitaalbelangen:

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

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

#### Latente belastingvorderingen

De post latente belastingvorderingen betreft de tot waardering gebrachte beschikbare voorwaartse verliescompensatie en verrekenbare tijdelijke verschillen. Van deze vorderingen is een bedrag van EUR 715K (2015: EUR 278K) naar verwachting verrekenbaar binnen één jaar.

De voorwaartse verliescompensatie en verrekenbare tijdelijke verschillen die niet tot waardering zijn gebracht bedragen nihil (2015: nihil).

De latente belastingvorderingen hebben voornamelijk betrekking op compensabele verliezen. De verliezen kunnen niet binnen één jaar verrekend worden, maar naar verwachting wel binnen de fiscaal gestelde compensatietermijnen. Voor de inschatting van de verwachte toekomstige fiscale winstcapaciteit is gebruik gemaakt van de goedgekeurde begroting 2017 en de daarop gebaseerde langetermijnplanning. De latente belastingvordering is gecorrigeerd voor de belastingsschuld voortvloeiend uit 2016 en zal naar verwachting uiterlijk in 2021 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%, de persoonlijke leningen en overige leningen. Het renteplafond betreft een derivaat ter afdekking van de helft van het renterisico voor de in 2011 afgesloten lening ad EUR 24 miljoen en heeft een resterende looptijd van drie jaar. De actuele

marktwaarde is nihil (< EUR 1k). De persoonlijke leningen betreffen aan medewerkers verstrekte renteloze autofinancieringen met een maximale looptijd van drie jaar. Onderpand van deze leningen is de gefinancierde auto. De overige leningen bestaan uit diverse uitgeleende gelden, waaronder het aandeel van een verstrekte lening aan de proportioneel geconsolideerde deelneming Rombou BV. Voor een nadere toelichting op deze lening wordt verwezen naar punt 24. De meeste leningen zijn renteloos, voor een aantal leningen is geen aflossingsschema overeengekomen en zijn er geen zekerheden gesteld.

## 4. VORDERINGEN

	2016	2015
(x 1.000)	€	€
Nog te factureren bedragen aan klanten	3.185	579
Vorderingen op handelsdebiteuren	11.630	10.860
Rekening-courant GPC-houders	312	353
Overige vorderingen en overlopende activa	1.392	1.577
	<u>16.519</u>	<u>13.369</u>

## NOG TE FACTUREREN BEDRAGEN AAN KLANTEN

	2016	2015
(x 1.000)	€	€
Verrichte werkzaamheden klanten	38.836	28.792
Af: Reeds gefactureerde voorschotten	- 33.554	- 25.701
Af: Voorziening	- 2.097	- 2.512
	<u>3.185</u>	<u>579</u>

## VORDERINGEN OP HANDELSDEBITEUREN

	2016	2015
(x 1.000)	€	€
Geamortiseerde kostprijs van uitstaande vorderingen	14.684	14.250
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	- 3.054	- 3.390
	<u>11.630</u>	<u>10.860</u>

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.

**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 deze Goodwill Participatie Certificaten (GPC) is beschreven in paragraaf 8 Langlopende schulden.

**Overige vorderingen**

In de overige vorderingen is begrepen een bedrag van EUR nihil (2015: EUR nihil) met een resterende looptijd langer dan één jaar.

## 5. LIQUIDE MIDDELEN

	2016	2015
(x 1.000)	€	€
Kasmiddelen	0	14
Rekening-courant banken	271	2.000
	<u>271</u>	<u>2.014</u>

De liquide middelen staan tot een bedrag van EUR 0,23 miljoen (2015: EUR 0,25 miljoen) niet ter vrije beschikking. Dit betreft door andere banken dan de huisbankier verstrekte bankgaranties aan verhuurders van onroerende zaken.

## 6. GROEPSVERMOGEN

Het eigen vermogen wordt in de toelichting op de balans in de enkelvoudige jaarrekening nader toegelicht, zie paragraaf 25.

## 7. 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 rechtsgedingen	Totaal
(x 1.000)		€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2016</b>	94	494	583	75	1.246
<b>Mutaties:</b>					
Kortlopend gedeelte 2016	492				492
Onttrekkingen	- 416	- 35		- 65	- 516
Vrijval ten gunste van het resultaat	- 136		- 46		- 182
Toevoegingen ten laste van het resultaat	26	30		121	177
<b>Stand per 31 december 2016</b>	<b>60</b>	<b>489</b>	<b>537</b>	<b>131</b>	<b>1.217</b>

### Voorziening reorganisatiekosten

De voorziening voor reorganisatiekosten houdt verband met de in 2014 geëffectueerde reorganisatie, waarin is voorzien in een reductie van het aantal medewerkers binnen de organisatie. Het saldo heeft een looptijd korter dan één jaar.

### 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 één jaar is EUR 57K (2015: EUR 76K). De verplichtingen zijn contant gemaakt op basis van een rekenrente van 1,5% gelijk aan voorgaand jaar.

### Voorziening latente belastingverplichtingen

De voorziening voor latente belastingverplichtingen omvat het belastingeffect van de belastbare tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van materiële vaste activa (eigendomspanden) en immateriële vaste activa. De latentie heeft een resterende looptijd overwegend langer dan één 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.

## 8. LANGLOPENDE SCHULDEN

	Stand 31 december 2016	Aflossingsverplichting 2017	Resterende looptijd 1-5 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
(x 1.000)	€	€	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	8.828	4.145	4.683	0
Goodwill Participatie Certificaten (GPC)	14.555	1.385	13.170	0
Financiële leaseverplichtingen	8.835	534	2.269	6.032
Overige langlopende schulden	253	63	190	0
	<b>32.471</b>	<b>6.127</b>	<b>20.312</b>	<b>6.032</b>

Voor bovengenoemde schulden zijn ter hoogte van een bedrag van EUR 24 miljoen (2015: EUR 24 miljoen) zakelijke zekerheden gesteld in de vorm van:

- hypothecaire zekerheid op elf bedrijfsgebouwen en –terreinen voor een bedrag van EUR 24 miljoen;
- verpanding van alle aandelen Flynth Holding N.V.;
- achterstelling Goodwill Participatie Certificaten;
- 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 2015	- 13.172
Restant hoofdsom per 1 januari 2016	13.628
Aflossingen in 2016	- 4.800
Restant hoofdsom per 31 december 2016	8.828
Kortlopend deel per 31 december 2016	4.145
Langlopend per 31 december 2016	<b>4.683</b>

De jaarlijks verschuldigde rente over de leningen varieert tussen 0,4% en 1,2%.

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 EUR 6 miljoen (tot en met 2016: EUR 7 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 en investeringen 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 2016	> 12,3 miljoen	> 0,95
30 juni 2016	> 10,5 miljoen	> 0,50
30 september 2016	> 10,3 miljoen	> 0,60
31 december 2016	> 13,0 miljoen	> 0,60

Per 31 december 2016 (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 tien jaar. Alle GPC's eindigen op 31 december 2020, waarna Flynth een nominale terugkoopverplichting heeft. Uitbetaling van de GPC's geschiedt in twee 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 EUR 0,5 miljoen. Hierbij gold tot 2015 een overgangsregeling, waarbij per GPC-houder in drie 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 is achtergesteld ten opzichte van de bank.

### Financiële leaseverplichtingen

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

Onder de kortlopende schulden is de aflossingsverplichting korter dan één jaar (ad EUR 534K) opgenomen.

### Overige langlopende schulden

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

## 9. KORTLOPENDE SCHULDEN

	2016	2015
(x 1.000)	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	2.499	0
Aflossingsverplichtingen	6.127	9.037
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	2.935	1.573
Kortlopend deel reorganisatievoorziening	179	389
Te betalen vakantietoeslag	2.389	2.428
Te betalen verlofrechten	2.990	2.568
Te betalen overige belastingen en premies sociale verzekeringen	7.486	7.408
Voorschotten cliënten	387	451
Overige schulden en overlopende passiva	3.124	3.023
	<b>28.116</b>	<b>26.877</b>

## SCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

De maximale kredietfaciliteit bedraagt EUR 7 miljoen.

## TE BETALEN OVERIGE BELASTINGEN EN PREMIES SOCIALE VERZEKERINGEN

	2016	2015
(x 1.000)	€	€
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	3.976	4.103
Omzetbelasting	3.510	3.305
	<b>7.486</b>	<b>7.408</b>

## 10. 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 onderhanden werk als debiteuren) heeft. Dienstverlening vindt plaats aan klanten die voldoen aan de kredietwaardigheidstoets van Flynth Holding N.V., op basis van een krediettermijn van veertien 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 wordt

gefactureerd. Schulden worden aangehouden in euro's.

#### **Prijrisico**

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

#### **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.



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

### Hoofdelijke aansprakelijkheid

Overeenkomstig artikel 2:403 lid 1 BW is voor de 100%-deelnemingen 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	3.218	5.227	52	8.497
Verhuuropbrengsten	- 223	- 49	0	- 272
Operational leaseverplichtingen	2.743	4.619	1	7.363
Overige verplichtingen	410	0	0	410
	<b>6.148</b>	<b>9.797</b>	<b>53</b>	<b>15.998</b>

Het bedrag van leasebetalingen dat is verwerkt als last in 2016, bedraagt EUR 3,9 miljoen (2015: EUR 3,7).

### 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 zal hebben op de geconsolideerde financiële positie.

### Overige niet in de balans opgenomen verplichtingen

Hieronder zijn begrepen verstrekte bankgaranties ad EUR 724K.

## 12. NETTO-OMZET

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

	2016	2015
(x 1.000)	€	€
Accountancy	99.377	101.456
Advies	29.588	28.570
<b>Netto-omzet</b>	<b>128.965</b>	<b>130.026</b>

De netto-omzet werd nagenoeg geheel in Nederland gerealiseerd.

## 13. LONEN EN SALARISSEN

### Personeelsbestand

Gedurende het boekjaar 2016 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers bij de groep, omgerekend naar volledige mensjaren 1.177 (2015: 1.195). Hiervan waren 0 personen (2015: 0 personen) werkzaam buiten Nederland.

	2016 FTE	2015 FTE
Raad van bestuur	1	3
Professionele staf	1.071	1.090
Ondersteunende staf	105	102
<b>Totaal</b>	<b>1.177</b>	<b>1.195</b>

## 14. SOCIALE LASTEN

	2016	2015
(x 1.000)	€	€
Sociale lasten	8.530	8.278
Pensioenen	5.846	6.187
	<b>14.376</b>	<b>14.465</b>

## 15. AFSCHRIJVINGEN OP IMMATERIËLE EN MATERIËLE VASTE ACTIVA

	2016		2015	
	€	€	€	€
(x 1.000)				
<b>Immateriële vaste activa</b>				
Afschrijving Goodwill	6.445		6.779	
Boekresultaat Goodwill	0		0	
		6.445		6.779
<b>Materiële vaste activa</b>				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	1.108		976	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.510		3.041	
		3.618		4.017
Boekresultaat bij vervreemding	136		203	
		136		203
		<b>10.199</b>		<b>10.999</b>

## 16. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2016	2015
(x 1.000)	€	€
Overige personeelskosten	10.998	11.478
Huisvestingskosten	6.179	6.617
Automatiseringskosten	9.250	9.855
Kantoorkosten	2.449	2.181
Marketing- & communicatiekosten	1.779	1.799
Dotatie voorziening dubieuze debiteuren	483	166
Overige kosten	851	895
	<b>31.989</b>	<b>32.991</b>

In de overige personeelskosten is in 2016 een bedrag van EUR 2,0 miljoen aan afvloeiingskosten personeel opgenomen (2015: EUR 2,3 miljoen).



## 17. RENTELASTEN EN SOORTGELIJKE KOSTEN

	2016	2015
(x 1.000)	€	€
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	120	188
Rentelasten en soortgelijke kosten	- 3.179	- 3.687
	<u>- 3.059</u>	<u>- 3.499</u>

## 18. BELASTINGEN

Flynth Holding N.V. vormt met Flynth adviseurs en accountants B.V. (inclusief haar dochtermaatschappij MKB Adviseurs B.V.), Flynth Audit B.V. en Fonkel 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. resp. Fonkel 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:

	2016	2015
(x 1.000)	€	€
Dotatie latente belastingvordering	7	4
Realisatie latente belastingvordering	- 379	- 343
Mutatie latente belastingschuld	46	13
<b>Belastinglast</b>	<u>- 326</u>	<u>- 326</u>
Effectief belastingtarief	30,3%	23,2%
Toepasselijk belastingtarief	25,0%	25,0%

De afwijking van het toepasselijk belastingtarief is te verklaren door fiscaal niet-afrekbare kosten.

## 19. KASSTROOMOVERZICHT

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

## 20. 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 31.

## 21. HONORARIA VAN DE ACCOUNTANT

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. (2015: 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.

	KPMG Accountants N.V. 2016	PwC Accountants N.V. 2016	Totaal 2016
(x 1.000)	€	€	€
Onderzoek van de jaarrekening	117	- 15	102
Andere niet-controlediensten		3	3
	<b>117</b>	<b>- 12</b>	<b>105</b>

	2015	2015	2015
(x 1.000)	€	€	€
Onderzoek van de jaarrekening		120	120
Andere controleopdrachten		- 2	- 2
Verschotten		21	21
		<b>139</b>	<b>139</b>

---

Hiernaast genoemde 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 2016 hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2016 (EUR 117K) en de vrijval van de reservering te verwachten nagekomen kosten ad -/- EUR 12K.

## 22. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Op 2 januari 2017 heeft Flynth Holding N.V. de resterende 50% aandelen in Rombou B.V. overgenomen van LTO Noord B.V.. Per die datum is deze deelneming 100% eigendom van de onderneming en wordt deze volledig in de consolidatie betrokken. De invloed op de omzet bedraagt ongeveer EUR 1 miljoen en de invloed op de bedrijfslasten bedraagt ongeveer EUR 1 miljoen.



# ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2016

(vóór resultaatbestemming)

Activa		2016		2015	
(x 1.000)	Ref.	€	€	€	€
<b>Vaste activa</b>					
Materiële vaste activa	23	20.949		22.398	
Financiële vaste activa	24	32.004		36.670	
			52.953		59.068
<b>Vlottende activa</b>					
Vorderingen		84		0	
Liquide middelen		258		1.081	
			342		1.081
			<b>53.295</b>		<b>60.149</b>
<b>Eigen vermogen</b>					
Geplaast kapitaal	25	7.200		7.200	
Wettelijke reserves		-		13	
Overige reserves		7.921		6.831	
Onverdeeld resultaat		753		1.077	
			15.874		15.121
<b>Vorzieningen</b>	26		538		583
<b>Langlopende schulden</b>	27		26.912		35.695
<b>Kortlopende schulden</b>	28		9.971		8.750
			<b>53.295</b>		<b>60.149</b>

# ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2016

		2016		2015	
(x 1.000)	Ref.	€	€	€	€
Netto-omzet		149		0	
Overige bedrijfsopbrengsten		6		0	
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>			155		0
Lonen en salarissen	30	1.031		902	
Sociale lasten en pensioenlasten	30	137		29	
Afschrijvingen		1.107		976	
Overige bedrijfskosten		- 2.487		- 2.970	
<b>Som der bedrijfslasten</b>			- 212		- 1.063
<b>Bedrijfsresultaat</b>			367		1.063
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		138		934	
Rentelasten en soortgelijke kosten		- 3.051		- 3.483	
			- 2.913		- 2.549
<b>Resultaat vóór belastingen</b>			- 2.546		- 1.486
Belastingen		763		562	
			763		562
<b>Resultaat na belastingen</b>			- 1.783		- 924
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen			2.536		2.001
<b>Nettoresultaat</b>			753		1.077

# TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2016

## ALGEMEEN

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2016 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 cijfers voor 2015 onder Vorderingen op groepsmaatschappijen en Schulden aan groepsmaatschappijen zijn geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2016 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.

## 23. MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Totaal
(x 1.000)	€	€
<b>Stand per 1 januari 2016:</b>		
Aanschafprijs	38.362	
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 15.964	
<b>Boekwaarde</b>		<b>22.398</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde:</b>		
Investerings	0	
Afschrijvingen	- 948	
Desinvesteringen	- 341	
Bijzondere waardevermindering	- 160	
Saldo		<b>- 1.449</b>
<b>Stand per 31 december 2016:</b>		
Aanschafprijs	37.798	
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 16.849	
<b>Boekwaarde</b>		<b>20.949</b>

## 24. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	2016	2015
	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	23.213	20.669
Vorderingen op groepsmaatschappijen	2.830	9.661
Latente belastingvorderingen	5.961	6.340
	<b>32.004</b>	<b>36.670</b>



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

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Vorderingen op groepsmaat- schappijen	Latente belasting- vorderingen	Totaal
	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2016:</b>				
Boekwaarde	20.669	9.661	6.340	36.670
<b>Mutaties in het boekjaar:</b>				
Herrubricering deelneming BGS Agrar support GmbH	8			8
Aandeel in resultaat deelnemingen	2.536			2.536
Verstrekking resp. aflossing		- 6.831		- 6.831
Realisatie			- 379	- 379
<b>Saldo</b>	<b>2.544</b>	<b>- 6.831</b>	<b>- 379</b>	<b>- 4.666</b>
<b>Stand per 31 december 2016:</b>				
Boekwaarde	23.213	2.830	5.961	32.004

## DEELNEMINGEN IN GROEPSMAATSCHAPPIJEN

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

Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
<b>Geconsolideerde deelnemingen</b>		
Flynth adviseurs en accountants B.V.	Arnhem	100%
Flynth Audit B.V.	Arnhem	100%
Fonkel B.V.	Zwolle	100%
MKB Adviseurs B.V. *	Arnhem	100%
Rombou B.V.	Zwolle	50%
<b>Overige deelnemingen (o.b.v. NVW)</b>		
BGS Agrar Support GmbH	Northorn (D)	45%

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

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

	2016	2015
(x 1.000)	€	€
Rekening-courant Flynth adviseurs en accountants B.V.	0	8.191
Rekening-courant Flynth Audit B.V.	2.387	1.170
Lening Rombou B.V.	443	300
	<u>2.830</u>	<u>9.661</u>

De rente op de rekening-courant Flynth adviseurs en accountants B.V. en Flynth Audit B.V. bedraagt 7,29% (2015: 6,6%). Deze langlopende vorderingen hebben een looptijd korter dan vijf jaar. Er zijn geen zekerheden gesteld.

De lening Rombou B.V. betreft een uitgegeven lening die Flynth Holding N.V. tezamen met LTO Noord Holding B.V. heeft verstrekt aan Rombou B.V., ieder voor een bedrag van EUR 300K. Deze overeenkomst is in 2014 vervallen en opnieuw verstrekt in de vorm van een kredietfaciliteit en heeft een looptijd van drie jaar tot en met 31 december 2017. Over deze kredietfaciliteit wordt een vergoeding van 1% over de maximale faciliteit berekend plus een rentevergoeding van 5% over het uitstaande leningbedrag. Ter aflossing van het leningdeel van Rombou B.V. aan LTO Noord B.V. heeft Flynth in 2016 een aanvullende lening verstrekt aan Rombou B.V. van EUR 150K.

### Latente belastingvorderingen

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

## 25. EIGEN VERMOGEN

	Geplaatst kapitaal	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
(x 1.000)	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2015</b>	7.200	22	7.836	- 1.014	14.044
<b>Mutaties in het boekjaar 2015:</b>					
Resultaatbestemming vorig boekjaar			- 1.014	1.014	0
Resultaat boekjaar				1.077	1.077
Overige mutaties		- 9	9		0
<b>Stand per 1 januari 2016</b>	7.200	13	6.831	1.077	15.121
<b>Mutaties in het boekjaar 2016:</b>					
Resultaatbestemming vorig boekjaar			1.077	- 1.077	0
Resultaat boekjaar				753	753
Overige mutaties		- 13	13		0
<b>Stand per 31 december 2016</b>	7.200	0	7.921	753	15.874

**Geplaatst kapitaal**

Het maatschappelijk kapitaal van de onderneming bedraagt EUR 24,0 miljoen (2015: EUR 24,0 miljoen), verdeeld in 23.999.995 gewone aandelen en vijf prioriteitsaandelen van ieder EUR 1. Hiervan zijn 7.199.999 gewone aandelen en één prioriteitsaandeel geplaatst.

Het prioriteitsaandeel is geplaatst bij 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 2016 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 2016 als volgt te bestemmen: het bedrag van EUR 753.000 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.

## 26. VOORZIENINGEN

	Latente belasting verplichting	Jubileum voorziening	Totaal
(x 1.000)	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2016</b>	583	0	583
Dotatie		1	1
Vrijval	- 46		- 46
<b>Stand per 31 december 2016</b>	<b>537</b>	<b>1</b>	<b>538</b>

## 27. LANGLOPENDE SCHULDEN

	Stand 31 december 2016	Aflossings- verplichting 2017	Resterende looptijd 1-5 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
(x 1.000)	€	€	€	€
Schulden aan groepsmaatschappijen	758		758	0
Schulden aan kredietinstellingen	8.828	4.145	4.683	0
Goodwill Participatie Certificaten (GPC)	14.555	1.385	13.170	0
Financiële leaseverplichtingen	8.835	534	2.269	6.032
	<b>32.976</b>	<b>6.064</b>	<b>20.880</b>	<b>6.032</b>

De rente op de schulden aan groepsmaatschappijen bedraagt 7,29% (2015: 6,6%). Deze langlopende schulden hebben een looptijd korter dan vijf jaar. Er zijn geen zekerheden gesteld.

De schulden aan kredietinstellingen en de Goodwill Participatie Certificaten hebben een looptijd korter dan vijf 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.

## 28. KORTLOPENDE SCHULDEN

	2016	2015
(x 1.000)	€	€
Aflossingsverplichtingen	6.064	8.713
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	261	
Te betalen overige belastingen en premies sociale verzekeringen	3.612	37
Overige schulden en overlopende passiva	34	
	<b>9.971</b>	<b>8.750</b>

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

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

### Hoofdelijke aansprakelijkheid

De groepsmaatschappijen, met uitzondering van Rombou B.V., zijn over en weer hoofdelijk aansprakelijk voor de bankier.

Overeenkomstig artikel 2:403 lid 1 BW is voor de 100%-deelnemingen 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 dochtermaatschappijen MKB Adviseurs B.V.) en Fonkel 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. respectievelijk Fonkel 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.

### 30. PERSONEELSKOSTEN EN AANTAL WERKNEMERS

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

	2016	2015
	€	€
Lonen en salarissen	1.031	676
Sociale lasten	40	8
Pensioenlasten	97	21
	<u>1.168</u>	<u>705</u>

Gedurende het boekjaar 2016 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers bij de onderneming, omgerekend naar volledige mensjaren 5,0 (2015: 2,5). Hiervan waren 0 personen (2015: 0 personen) werkzaam buiten Nederland.

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

	2016	2015
Raad van bestuur	1,3	2,5
Compliance	3,7	0
	<u>5,0</u>	<u>2,5</u>

De afdeling Compliance behoorde in 2015 toe aan Flynth adviseurs en accountants B.V.. Per 1 januari 2016 is vanwege onafhankelijkheid de afdeling gepositioneerd onder Flynth Holding N.V. en rapporteert rechtstreeks aan de raad van bestuur, de raad van commissarissen en het CTA PB.

### 31. BEZOLDIGING VAN BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

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

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

	2016	2015
	€	€
Bestuurders en voormalig bestuurders	721	711
Commissarissen en voormalig commissarissen	195	213
	<u>916</u>	<u>924</u>

## 32. ONDERTEKENING

Arnhem, 22 juni 2017

Flynth Holding N.V.

### Raad van Bestuur

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

\_\_\_\_\_  
R.A. Houtveen RA

### Raad van Commissarissen

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

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

\_\_\_\_\_  
M.J.A. Koebrugge-Mulder

\_\_\_\_\_  
mr. J. Stuurman

\_\_\_\_\_  
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 financieel jaarverslag opgenomen jaarrekening

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 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 2016 en van het resultaat over 2016 en kasstromen over 2016, 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 2016;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016;
- 3 het geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2016;
- 4 het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016; 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 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 de jaarstukken opgenomen andere informatie

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

- het verslag van de raad van bestuur;
- het jaarverslag 2016 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.

Onze controle bestond onder andere uit:

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

Eindhoven, 22 juni 2017

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

juni 2017



**FLYNTH**  
adviseurs • accountants