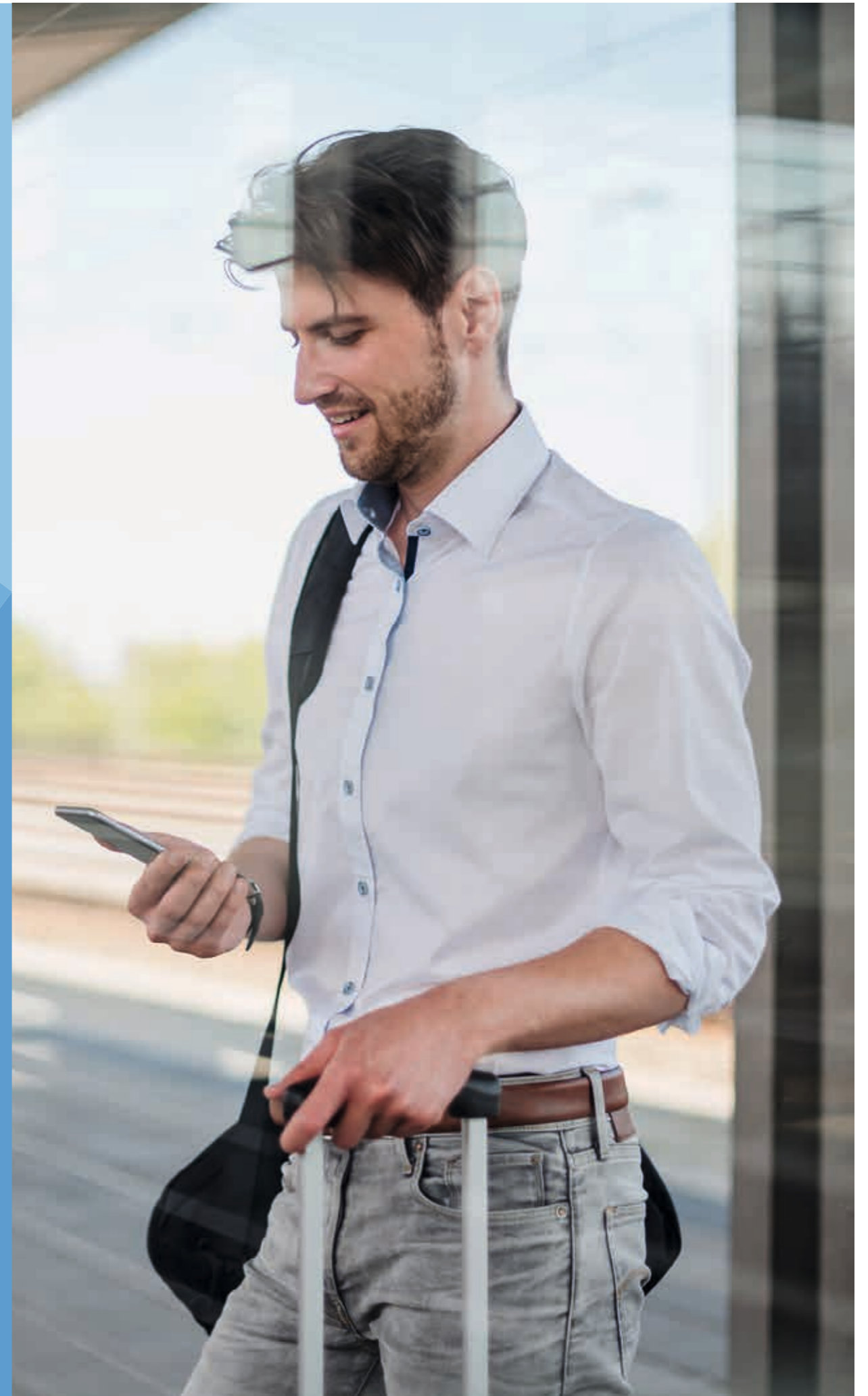


# Geïntegreerd Jaarverslag

2021

**FLYNTH**  
adviseurs • accountants



# Inhoud

---

## Jaarverslag

Kerncijfers	5
Voorwoord van de raad van bestuur	7
Inleiding	15
Strategie en waardecreatiemodel	23
Flynth en duurzame waardecreatie; invloed op SDG's	61
Corporate Governance en Risk	81
Kwaliteit in 2021	99
Resultaten kwaliteit 2021	107
Bericht van de raad van commissarissen	115
Bericht van de ondernemingsraad	121

---

---

## Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2021	129
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2021	132
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021	133
Geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2021	135
Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2021	137
Enkelvoudige balans per 31 december 2021	165
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021	166
Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2021	168

---

---

## Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	183
Statutaire regeling inzake de bestemming van het resultaat	183
Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	183

---

# Kerncijfers

## Kerncijfers

	2021	2020
Klanttevredenheid	7,2	7,4
Omzet (€ mln.)	143	143
Omzet per fte (x € 1.000)	112	109
Bedrijfsresultaat (€ mln.)	3,6	1,5
Solvabiliteit	30,7%	27,9%
Medewerkers	1.485	1.533
Man/vrouw	817/668	862/671
PE-plichtigen (permanente educatie)	531	493
Opleidingsuren	86.768	74.419
Aantal gebouwen	46	55
CO2-uitstoot	985.748 KG	



# Voorwoord

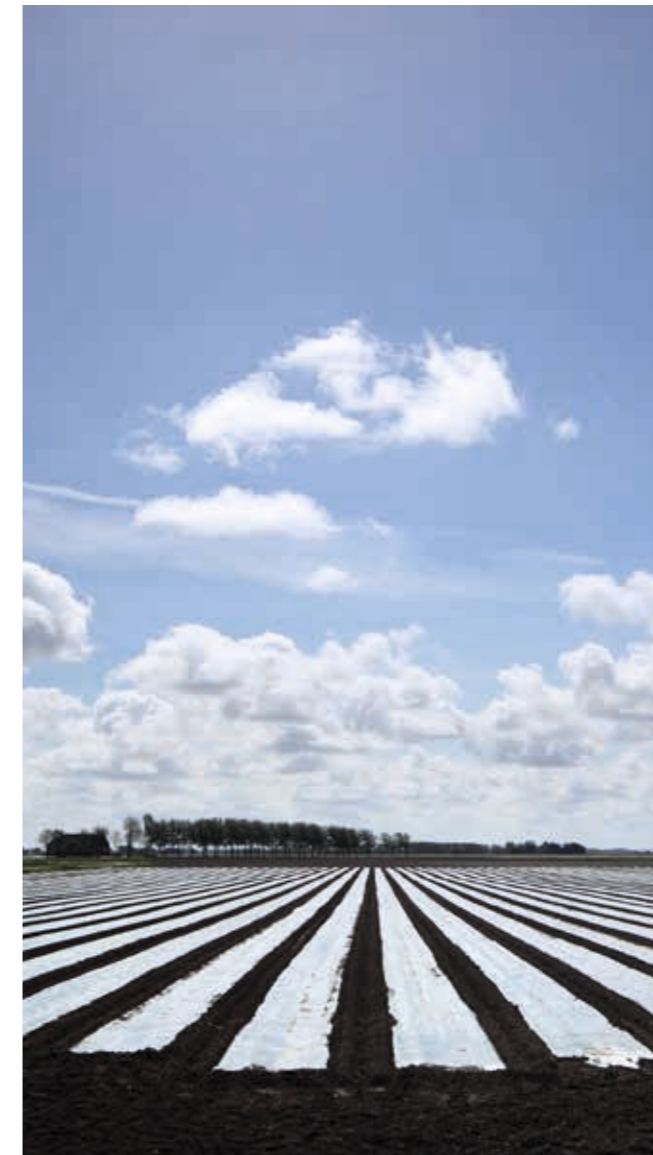
van de raad van bestuur





## Voorwoord van de raad van bestuur

Wij zijn trots op de kracht van Flynth, haar klanten en medewerkers. Door de aanhoudende coronaperikelen was 2021 voor velen opnieuw een uitdagend jaar. Zo kregen we te maken met wisselende subsidieregelingen rond de coronacrisis. En aan het eind van het jaar steeg ineens de gasprijs, waardoor veel van onze klanten in onder andere de glastuinbouw snel moesten reageren. Hierdoor werd weer benadrukt wat een belangrijke rol Flynth heeft: klanten bijstaan met de beste adviezen en ondersteunen waar mogelijk - kritisch en altijd gestuurd op basis van kwaliteit.



### Onze klanten en corona

Flynth helpt ondernemers om succesvol te blijven in wat ze doen, ook in moeilijkere tijden. Door optimaal te ontzorgen en proactief adviseren - bijvoorbeeld over subsidies - ondersteunen we onze klanten bij het behalen van hun doelstellingen. Samen staan we sterker. We geloven dat onze klanten op deze manier kunnen excelleren en zich kunnen focussen op waar ze goed in zijn: ondernemen. In coronatijd hebben we onze klanten dan ook geholpen door continu alert te zijn op de geldende regelingen, zoals de NOW (Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid) en TOZO (Tijdelijke Overbruggingsregeling Zelfstandige Ondernemers).

### Onze medewerkers en krapte op de arbeidsmarkt

De zorg voor onze medewerkers had ook in 2021 hoge prioriteit. De ziektemeldingen als gevolg van corona zijn gelukkig zeer beperkt gebleven. Dat komt onder andere doordat we landelijke maatregelen snel vertaalden naar maatregelen binnen Flynth. Door de aanhoudende coronacrisis bleven communicatie en het menselijke aspect van groot belang. Om contact te houden met alle medewerkers, organiseerden wij elke maand een update via een livestream, met uitgebreide ruimte voor vragen. Daarnaast hebben we digitale dag starts voortgezet om verbinding tussen medewerkers te behouden en het teamgevoel te versterken. Ook de overleggen met het management kregen een hogere frequentie. Om na te gaan of medewerkers voldoende ondersteuning kregen en waar zij verder nog behoefte aan hadden, hebben we verschillende enquêtes uitgezet. Met deze overlegmogelijkheden bleek het goed mogelijk om de verbinding met management en medewerkers te behouden.

Een verdergaande ontwikkeling in 2021 is de krapte op de arbeidsmarkt. Dat maakte het aantrekken en behouden van goede medewerkers steeds lastiger. Sommigen noemen het zelfs een 'war on talent'. We hebben voldoende capaciteit nodig om de opdrachten kwalitatief goed uit te kunnen voeren: vaktechnisch en op tijd. Daarom hebben we in 2021 HR-beleid ontwikkeld onder de noemer 'bruisende baan'. We hebben onze recruitmentcapaciteit uitgebreid en werken ook aan contacten met hogescholen en universiteiten, onder andere via het aanbieden van afstudeerplaatsen met begeleiding van een hoogleraar die bij Flynth werkt. Daarnaast zijn we aanwezig op de campussen en bij open dagen. Ook verzorgen diverse medewerkers gastlessen. Aanvullend richten we de merkcampagnes van Flynth niet alleen op ondernemers, maar ook op potentiële medewerkers en zijn we een opleidingsinstituut voor stagiaires op MBO/HBO en WO-niveau.

Begin 2021 hebben we onze dienstverlening in vier servicelijnen georganiseerd in lijn met de strategie 2020-2025. Onze basisdienstverlening (accountancy en advies) is de grootste serviceline met regionale dekking en aangestuurd vanuit 12 clusters. De overige servicelijnen, HR Services, Audit en Advies, hebben ook een regionale dekking maar worden landelijk aangestuurd. Uitgangspunt voor deze organisatie indeling is dat onze klanten altijd de beste en juiste medewerker aan tafel krijgen.

### Financiële resultaten en verwachtingen

De organisatie staat stevig. Onze doelstellingen op het gebied van werkkapitaal, vermogen en solvabiliteit zijn behaald. De extra groei die wij hoopten te realiseren voor accountancy en advies in 2021 blijft wel achter bij onze verwachting. Klanten waren ook in 2021 nog terughoudend met hun adviesopdrachten. Maar vooral de krapte op de arbeidsmarkt belemmerde onze groei.

Ook als het zwaarste scenario van de crisis weer zou terugkeren, zouden we onze klanten kunnen blijven bedienen. We hebben een extra kredietfaciliteit afgesloten, maar deze hebben we tot nu toe niet

hoeven gebruiken. Flynth heeft een financiële buffer die ruim voldoende is. Onze solvabiliteit en ons eigen vermogen zijn gestegen. Eind maart en begin april 2022 zijn de overnames van de Astrium en Accon avm groep afgerond. Zowel de koopsommen als de herfinanciering van Accon avm zijn uit eigen middelen gefinancierd.

Flynth heeft in 2019 verschillende medewerkersregelingen doorgevoerd waarvan de uitbetaling mede afhankelijk is van het behaalde resultaat. Dankzij de behaalde resultaten hebben wij deze ook in 2021 kunnen uitbetalen en is de uitkering hoger dan voorgaande jaren.

### Resultaat vóór belasting en resultaatafhankelijke vergoedingen aan medewerkers

	Ref.	2021		2020	
		€	€	€	€
x 1.000					
<b>Resultaat vóór belastingen</b>			2.746		403
Collectieve Incentive regeling		3.273		2.179	
Long Term Incentive regeling		817		350	
Variabele rentevergoeding Participatieregeling		<u>350</u>		<u>158</u>	
			4.440		2.687
<b>Resultaat vóór belastingen en resultaatafhankelijke vergoedingen aan medewerkers</b>			<u>7.186</u>		<u>3.090</u>

Voor 2022 kunnen we nog geen resultaatsverwachtingen uitspreken. Onzekerheden over hoe onze klanten uit de coronacrisis komen, de hogere inflatie, hogere energieprijzen en de oorlog in de Oekraïne maken voorspellingen lastig.

### Investerings en gebeurtenissen na balansdatum

Op 1 januari 2021 is de overname van Bosch & van Rijn (marktleider in advies voor duurzame energie) geëffectueerd. Deze overname is een belangrijke aanvulling op onze adviespropositie op het gebied van energietransitie. In het vierde kwartaal van 2021 heeft Flynth twee onderzoeken gestart naar mogelijke overname van Astrium accountants en Accon avm groep B.V. In nauwe samenwerking met onze collega's, de oude en nieuwe RvC, en externe adviseurs hebben we grondige due diligence onderzoeken uitgevoerd naar de haalbaarheid van deze overnames. De resultaten van deze onderzoeken waren positief. Daarmee is Flynth nu met afstand de grootste accountant en adviseur van het Nederlandse mkb.

Met de aandeelhouders van Astrium is overeenstemming bereikt om 100% van de aandelen over te nemen tegen een koopprijs van EUR 5,8 mln. Astrium realiseert een omzet van ruim EUR 8,0 mln.

Flynth heeft overeenstemming bereikt met Accon avm groep B.V om 100% van de aandelen over te nemen tegen een koopprijs van EUR 1,=. Er is een uitgebreid onderzoek gedaan onder regie van de RvB, ondersteund door externe adviseurs. Tijdens dit onderzoek is ook een business case in diverse varianten (w.o. een stress test) gemaakt voordat het definitieve besluit is genomen in afstemming met RvC, OR en stichtingsbestuur.

Met de overname van de aandelen van Accon avm is ook een schuldpositie overgenomen van EUR 34 mln. Deze bestaat uit drie delen, EUR 7,4 mln. schuld aan kredietinstellingen, EUR 16,9 belastingenschuld ten gevolge van de coronasteunmaatregelen en EUR 10,0 mln. schuld aan oud-aandeelhouders van Accon avm. De schuld aan kredietinstellingen is kort na de overname datum geheel afgelost. Met de belastingdienst en de oud-aandeelhouders zijn door de RvB van Flynth afspraken gemaakt om deze schulden in vijf jaar vanaf 2022 af te lossen. Met deze afspraak is er vertrouwen dat we deze aflossingen kunnen doen vanuit de vrije kasstroom.

Tot extra zekerheid van de overnames en het integratie proces is met huisfinancier Rabobank een nieuwe kredietfaciliteit overeengekomen ter hoogte van EUR 30 mln. en zal de bestaande faciliteit van EUR 20 mln. vervangen. Overigens is de verwachting op basis van de gezamenlijke business case dat we geen beroep op deze faciliteit hoeven te doen.

In de loop van het 1e kwartaal van 2022 zijn we geconfronteerd met stijgende inflatie en de oorlog in Oekraïne. Beiden leiden onder andere tot een forse stijging van de energietarieven. Wij hebben geïnventariseerd welke klanten van Flynth een verhoogd risico lopen door sterk oplopende kosten en/of reductie van hun afzet en zullen deze ontwikkelingen verwerken in onze monitoring op onze debiteuren portefeuille. De resultaten van de inventarisatie wijzen uit dat wij geen materieel risico lopen.

Ook in 2021 zijn we verdergegaan met het uitrollen van ons nieuwe huisvestingsconcept. We hebben het pand in Houten verkocht en zijn verhuisd naar Utrecht en in 2022 betrekken we het pand in Rijnpoort (Arnhem). Het aantal kantoren is afgenomen van 55 naar 46.

### Versnelde digitalisering

Ook vanuit de strategie blijft verdergaande digitalisering een belangrijk focusgebied. Met het toenemende thuiswerken en digitale portals met klantverbindingen zijn data-architectuur, datakwaliteit en datagovernance van groot belang. Flynth heeft de ambitie om klanten meer proactief advies te bieden door onder meer gebruik te maken van algoritmes, machine learning modellen, artificial intelligence en voorspellende modellen. Hiermee willen we de klanten verder helpen in hun dienstverlening en het vergroten van inzichten. Ook zullen we klanten verder blijven ondersteunen op hun eigen weg naar digitalisering.

We voeren steeds meer opdrachten uit met behulp van geautomatiseerde hulpmiddelen voor veelvoorkomende werkzaamheden. Flynth investeert in een groep data-analisten die de (audit)teams ondersteunen bij het uitvoeren van data-analyses. Daarnaast ontwikkelen deze medewerkers slimme werkprogramma's, zodat de teamleden zich kunnen richten op de risico's en uitzonderingen. De komende periode zullen we deze hulpmiddelen steeds efficiënter en effectiever toepassen.



### Duurzaamheid, integrated reporting en ontwikkelingsdoelstellingen

Flynth onderkent de urgentie van het thema duurzaamheid in de breedste zin. Niet alleen voor onszelf, maar ook voor alle klanten die we bedienen. En we verwachten dat dit effect de komende jaren alleen maar verder zal toenemen. We zien het terug in de energiecrisis, de voortgaande stikstofproblematiek en de komst van nieuwe verslaggeving rond duurzaamheid, zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in 2023.

Flynth omarmt de internationaal gestelde doelen van de Verenigde Naties, de Sustainable Development Goals (SDG's). Vanaf dit boekjaar hebben we een start gemaakt met ons Integrated Report in plaats van het klassieke jaarverslag. Als basis hiervoor hebben we gekozen voor het input-throughput-output (& outcome) model van de International Integrated Reporting Council (IIRC). Daarbij zullen we ingaan op de impact van Flynth op de SDG's. Het is ons eerste Integrated Report en nog niet alle parameters zijn in ons rapportagesysteem opgenomen. De komende jaren zullen we hierin verdere stappen maken.

Wij danken al onze klanten, medewerkers en andere stakeholders voor hun inzet, betrokkenheid en vertrouwen.

- Marcel Blöte
- Bas Hidding (voorzitter)
- Emmy Lammens
- Leonieke van der Meer



# Inleiding





## Inleiding

Net als vele anderen moesten we bij Flynth in 2021 een nieuw evenwicht zien te vinden. Het coronavirus zorgde voor veel veranderingen. Werken op kantoor maakte steeds weer plaats voor thuiswerken. Voor veel medewerkers betekende dat werken met meer huisgenoten in dezelfde ruimte. Maar ook voor Flynth als geheel was het een turbulent jaar. In de periode vanaf eind 2020 is een conflict tussen de RvC en het bestuur van de Stichting Beheer Flynth (de aandeelhouder) over het wijzigen van statuten steeds verder geëscaleerd. De Stichting Beheer Flynth zag zich uiteindelijk - in het belang van Flynth - in de tweede helft van maart 2021 gedwongen het vertrouwen in de (leden van de) raad van commissarissen op te zeggen. Daarmee defungeerden de leden van de raad van commissarissen onmiddellijk.

Op 3 mei werd vervolgens een tijdelijke RvC aangesteld met twee leden, de heren J.A. (Jos) Nijhuis RA en H.J. (Herman) Hazewinkel RA. Met hen hebben wij in goed overleg gedurende het jaar een aantal belangrijkste stappen gezet:

1. Het proces van herijking van de statuten en reglementen binnen Flynth
2. Het zoeken naar kandidaten voor de invulling van een nieuwe raad van commissarissen op basis van nieuw vastgestelde profielen.
3. De goedkeuring voor de start van het programma Digitale Transformatie waarmee Flynth haar business-processen naar de markt verder gaat professionaliseren.
4. De start van de onderzoeken naar de overname van Astrium en Accon avm.

We hebben in 2021 uitgebreid onderzoek gedaan naar mogelijke overname van de accountantskantoren Astrium en Accon avm wat uiteindelijk in 2022 ook heeft geresulteerd in de betreffende overnames. En we hebben meer uitwerking gegeven aan duurzaamheid binnen de organisatie en in de totale keten van Flynth. Dit heeft ook geleid tot ons nieuwe waardecreatiemodel. We zijn blij dat die duurzaamheid mooi terugkomt in dit eerste integrated report van Flynth. We hebben dit verslag gebaseerd op de modellen van de IIRC, aangevuld met de SDG's van de Verenigde Naties.

We zijn ons ervan bewust dat een goede invoer en doorvoer van integrated reporting tijd kost, zowel voor Flynth zelf als voor onze belanghebbenden. Er liggen de komende jaren dan ook nog veel uitdagingen voor ons om de filosofie van integrated reporting en duurzaamheid in onze organisatie te verweven. Dit verslag is een eerste en belangrijke stap om toe te werken naar een duurzaam Flynth, duurzame klantrelaties en een duurzame samenleving. Onze nieuwe merkbelofte sluit daarop aan: 'Flynth, het beste advies dat we je kunnen geven'. We proberen onze klanten altijd zo goed mogelijk bij te staan, ook met de beste kwaliteit. Daarvoor hebben we belangrijke stappen gezet op het gebied van duurzaamheid. Dit zal dan ook een van de kernthema's worden van 2022.

### Bedrijfsprofiel

Flynth is al bijna 100 jaar de meest vertrouwde business-partner voor het Nederlandse midden- en kleinbedrijf. Met 1.500 medewerkers staan we ondernemers bij met financiële dienstverlening in brede zin. Met een grote diversiteit aan klanten en een landelijk netwerk van locaties zijn we een grote speler in advies- en accountancyland.

### Groot vertrouwen van klanten

Flynth is er voor de ondernemer én voor de onderneming in alle levensfasen. Dat betaalt zich uit. Klanten hebben groot vertrouwen in onze diensten. Door de persoonlijke relatie met hun eigen contactpersoon bij Flynth. En ook vanwege de specifieke sector kennis en de brede range aan experts die we in huis hebben. Dit vertrouwen is dé grote trots van Flynth.

### Koppositie in kernsectoren

Flynth werkt primair voor ondernemers in het Nederlandse midden- en kleinbedrijf. Daarnaast zijn we actief voor onderwijsinstellingen, woningbouwcoöperaties en lagere overheden. Trots zijn we op onze vanouds sterke positie in de agrarische sector. Vooral in akkerbouw, melkveehouderij en glastuinbouw is Flynth dé partner voor ondernemers. In al deze kernsectoren ontwikkelen we brede, bedrijfs-overstijgende kennis die ten goede komen aan de sector zelf en de economie als geheel. Op basis van deze sector-kennis delen we ook relevante inzichten met individuele ondernemers; zij ervaren dit als zeer waardevol.

### Brede ondersteuning voor ondernemers

Flynth ondersteunt ondernemers met een breed palet aan dienstverlening op het gebied van accountancy, advisering, fiscaliteit en audit. Klanten willen er zeker van zijn dat hun financiële administratie, het samenstellen van de jaarrekening, de salarisverwerking en de aangiften op orde zijn. Hiervoor zorgen is een belangrijk onderdeel van onze dienstverlening. Tegelijkertijd is er behoefte aan duiding van cijfers, inzicht in het eigen bedrijf, en een sparringpartner bij het maken van keuzes. Wat betekent nieuwe wet- en regelgeving voor de ondernemer? Welke mogelijkheden bieden subsidies en regelingen? Hoe ga je om met uitdagingen op wat langere termijn, zoals bedrijfsopvolging? Op al deze fronten zijn we een vertrouwde partner. We staan naast ondernemers en ondernemingen bij onder andere fiscale, juridische, bedrijfskundige en HR-vraagstukken.

### Auditdiensten als krachtig, groeiend specialisme

Een andere belangrijke pijler onder Flynth is de auditdienstverlening voor ondernemingen die wettelijk verplicht zijn om hun jaarrekening te laten controleren. Auditing is een specialisme met zeer hoge eisen op het gebied van regelgeving en kwaliteit. Onze professionals voldoen ruimschoots aan deze eisen. Met succes: onze auditdiensten groeien de laatste jaren meer dan 10% per jaar.

### Uitdagingen en oplossingen voor 2021 en verder

Ook in 2021 leverde corona verschillende uitdagingen op. Zo moesten we fysieke klantcontacten verschillende keren op- en afschalen en hadden we te maken met terugkerende en veranderende overheidsregelingen. Met ondersteuning voor online dagstarts binnen de teams zorgden we dat informeel overleg en regulier werk online door kon gaan. Door gewenning en goed georganiseerde thuiswerkplekken merkten we bij medewerkers wel veel minder effect van corona dan in 2020. We hebben dan ook continu gelet op de fysieke en mentale gesteldheid van onze medewerkers. Aan de andere kant bleef de urgentie binnen bepaalde branches hoog om scherp te zijn op ons advies ter voorkoming van faillissementen en aanpassing van businessmodellen.

### Verdere uitwerking digitaal werken

Bij Flynth is online vergaderen in korte tijd gewoon geworden. Hieruit blijkt de grote flexibiliteit van onze medewerkers, maar ook van onze klanten. De afdeling ICT maakte dit mogelijk door de juiste technieken in te zetten. Ons credo is nu dan ook 'het nieuwe normaal is digitaal.'

Krapte op de arbeidsmarkt vraagt ook om efficiënte werkprocessen en verder automatiseren en mogelijk robotiseren van werkzaamheden. Op deze manier kunnen we repeterende werkzaamheden sneller uitvoeren en blijft er meer tijd beschikbaar voor andere opdrachten. Flynth heeft deze mogelijkheden onderzocht om bijvoorbeeld het jaarwerk van salarisadministraties hoog geautomatiseerd te laten plaatsvinden. Daarnaast zetten we in de audit stappen om veelvoorkomende werkzaamheden verder te automatiseren en te analyseren. Bovendien stimuleren we om automatisering op meer gebieden te ontwikkelen. Daarvoor zijn medewerkers opgenomen in projectteams.

Verder zien we dat de manier van communiceren en gegevens uitwisselen met de klant verandert. Digitaal is de norm geworden. We zijn dan ook begonnen met de ontwikkeling van een visie op een nieuw platform onder de naam Digitale Transformatie. Centrale vragen hierbij zijn: wat sluit aan op de beleving van de klant, hoe kunnen we dossiers integreren, wat zijn nieuwe risico's in verband met informatiebeveiliging en privacy, en hoe ontwikkelt cybercriminaliteit zich? In 2021 zijn de eerste stappen gezet met het bepalen van de soll-architectuur. Onze toekomstvisie is dat de kern zal bestaan uit één platform waarin de data van en over de klant worden opgeslagen. Vanuit verschillende disciplines en opdrachten worden deze data gebruikt en verrijkt. Via het platform vindt vervolgens eenduidige communicatie met de klant en met collega's plaats.

### Inhoud van het werk

De inhoud van het werk is veelal onveranderd gebleven. Wel zijn de contacten met de collega's en klanten veel meer online dan voor corona. Daarnaast hebben de technologische ontwikkelingen de manier van werken veranderd. Zo hebben we nu een robot voor salarisverwerking en scanboekhouding. Ook de vele steunpakketten vanuit de overheid voor ondernemers tijdens de coronacrisis zorgden voor nieuwe werkzaamheden. De verschillen tussen de diverse regels en de interpretatiemogelijkheden vroegen een extra professioneel kritische houding in de ontwikkeling en de uitvoering. Kwaliteit stond voor ons zoals altijd bovenaan. Naast de basisdienstverlening en audit hebben we daarom zwaar ingezet op het verder ontwikkelen van onze adviespraktijk.

### Strategie 2025

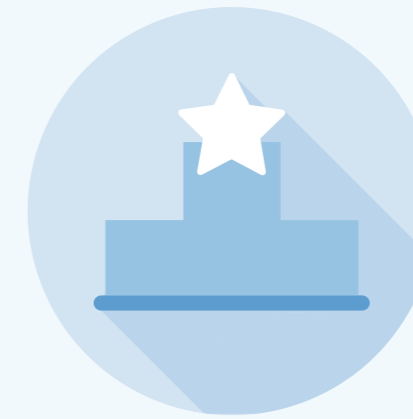
Aan het begin van de coronapandemie hebben we de strategische doelstellingen herijkt naar aanleiding van deze pandemie. Gedurende het herbeoordelingsproces van de strategie, met als thema 'Versterken, Vernieuwen en Versnellen', bleek dat aanpassing van de strategie niet nodig was, maar dat we alleen de snelheid op een aantal onderdelen moesten bijstellen. Zo is in het kader van Versterken Organisatie de clustering van locaties ingevoerd gedurende 2021 en zijn verdere stappen gezet voor het programma Digitale Transformatie. De reeds bestaande kernwaarden Kwaliteitsmarktleaderschap, Werkmakerschap en Flynth & Co geven ook in deze programma's een belangrijke richting aan de opzet en uitvoering van onze nieuwe merkbelofte 'Flynth, het beste advies dat we je kunnen geven'.

### Maatschappelijke ontwikkelingen

De maatschappelijke ontwikkelingen gaan snel. Belangrijk voor ons is bijvoorbeeld de ontwikkeling van het toezicht en de verwachtingen die de maatschappij op dat punt heeft van een accountants- en advieskantoor. Het gaat dan vooral over de poortwachtersfunctie voor het voorkomen van witwassen, financiering van terrorisme, fraude, continuïteit, maatschappelijk onbetamelijke constructies, overtreding van wet- en regelgeving en privacy (SDG 16). Bij Flynth zijn we ons bewust van deze ontwikkeling. We reageren hierop met het versterken van de afdeling Risk en hiervoor voortdurend aandacht te houden in ons opleidingsprogramma. Verder voeren we het gesprek over wat maatschappelijk wel of niet betamelijk is. De meetlat is daarbij vaak niet wat nu als betamelijk geldt, maar de verwachting over een aantal jaren. Voor de controlepraktijk zijn belangrijke ontwikkelingen



In het nemen van wederzijdse verantwoordelijkheid en initiatief en het geven van vrijheid tonen we onze unieke vorm van collegialiteit.  
**De noemen we werkmakerschap**



We willen elke dag uitblinken in ons vak. **Daarom zijn we kwaliteitsmarktleader.**



We tonen ons commitment naar elkaar, onze klant en onze omgeving in onze ambitie om gezamenlijk resultaat te bereiken.  
**Dit noemen we Flynth & Co.**

gaande wat betreft inrichting van de governance, beheersing, toezicht en uitvoering van opdrachten. Flynth Audit B.V. voldoet ruimschoots aan de nieuwe vereisten - wel blijft herbeoordeling van taken en verantwoordelijkheden belangrijk. Ook de nieuwe geschiktheidstoets voor commissarissen en bestuurders zien we met vertrouwen tegemoet. Flynth heeft meegedaan met een pilot op het gebied van datagedreven toezicht door de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Daardoor hebben we in een vroeg stadium een beeld wat er precies van ons gevraagd zal worden.

Flynth werkt met het Business Support Framework (BSF) aan de verdere ontwikkeling van de kwaliteitscirkel en aan een, op kwaliteit gerichte, cultuur middels een cultuurprogramma (2021 e.v.) dat is gericht op het creëren van de juiste uitgangspunten voor een lerende organisatie waarin kwaliteitsmarktleaderschap het uitgangspunt is in alles wat wij doen. Het BSF-model wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 5.

Voor de uitvoering van onze werkzaamheden is het belangrijk dat er steeds meer aandacht is voor continuïteit, fraude en duurzaamheid (sustainability). Alle drie deze onderwerpen zijn maatschappelijk gezien heel relevant en zullen in de nabije toekomst leiden tot extra rapporteringsvereisten, zoals de Corporate Sustainability



Reporting Directive. Flynth geeft invulling aan deze veranderingen door mee te doen aan pilotgroepen en door het gesprek aan te gaan over deze onderwerpen, zowel intern als met klanten. We nemen onze medewerkers mee in deze ontwikkeling door ze te trainen en te begeleiden bij de uitvoering. Ook vragen we advies bij Bureau Vaktechniek en het Fraude en Corruptie Team. Het laatste thema, de verdergaande ontwikkeling op het gebied van milieu en duurzaamheid, is een blijvend maatschappelijk thema. In combinatie met de komende regels in de CSRD is dit een belangrijke reden om bij Flynth zelf ook te starten met het opstellen van een integrated report.



# Strategie

en waardecreatiemodel



Bij Flynth willen we bijdragen aan een meer op data gedreven en duurzame samenleving; voor Flynth, onze medewerkers, onze klanten én onze omgeving.



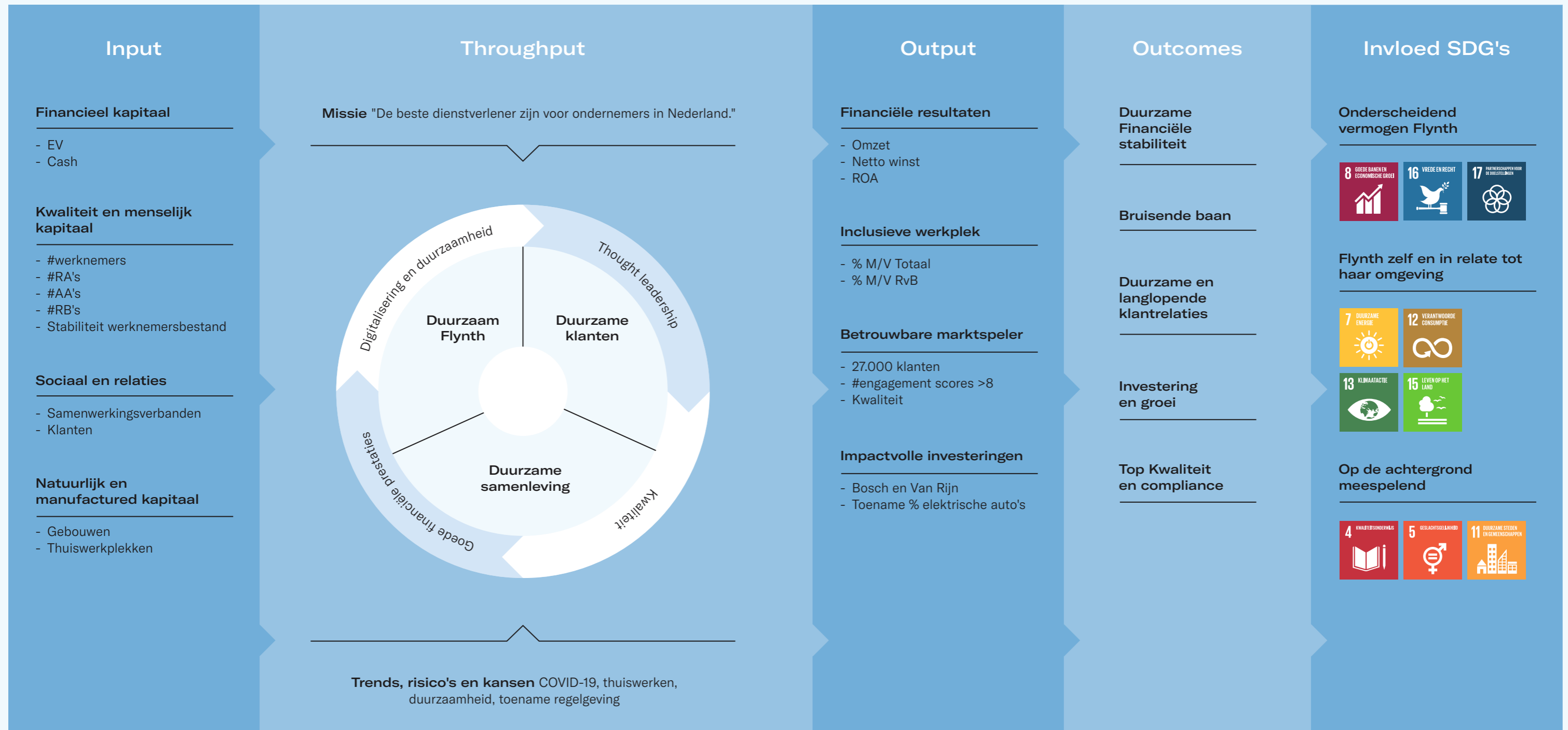
## Strategie en waardecreatiemodel

Dit integrated report is samengesteld op basis van het raamwerk van de International Integrated Reporting Council (IIRC). We gaan dan ook uit van de IIRC-beschrijving van een integrated report:

*'The aim of an integrated report is to provide a concise, holistic account of company value and performance by reporting a comprehensive range of financial as well as human, intellectual, environmental, and social factors that impact on a company's short-, medium-, and long-term capacity for value creation. As such, it incorporates but goes beyond the types of information currently reported in companies' financial statements' (IIRC, 2013).'*

Integrated reporting is een vorm van verantwoord en waarbij de waardecreatie en impact van een organisatie centraal staan. Bovendien geeft het antwoord op de vragen die de maatschappij stelt. De maatschappij wil namelijk niet alleen inzicht in de (financiële) cijfers, maar ook in de prestaties van een bedrijf in brede zin. Een geïntegreerd jaarverslag weerspiegelt de

organisatiestrategie en laat op een transparante manier zien hoe een organisatie presteert, wat de invloed daarvan is op de omgeving en welke risico's daarbij horen. We beschrijven dus de 'license to operate' van Flynth: waartoe zijn wij op aarde. Dit hebben we bovendien vertaald in een waardecreatiemodel voor Flynth:

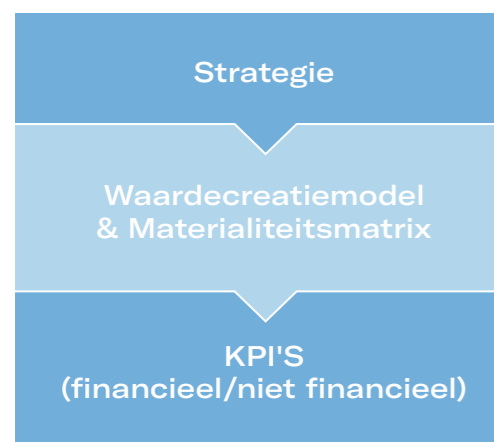


Dit waardecreatiemodel is gebaseerd op het input-throughput-output (en outcome) model van de IIRC. Doel daarbij is om niet alleen te letten op financiële prestaties, maar juist op een gebalanceerde manier te kijken hoe we binnen Flynth waarde creëren - voor nu, maar ook voor de middellange termijn. Daarnaast kijken we uitgebreid naar onze invloed op de Duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals, SDG's). Dit helpt ons om te bepalen hoe we in de toekomst kunnen bijdragen aan de SDG's en om een duurzaam beleid voeren. In dit hoofdstuk werken we het waardecreatiemodel verder uit.

Voor het opstellen van dit integrated report hebben we geen gebruik gemaakt van de standaarden van het Global Reporting Initiative (GRI), omdat de uitwerking daarvan op dit moment onvoldoende past bij de 'principles-based' visie binnen dit integrated report. We hebben daarom besloten om onze uitwerking in de komende jaren in lijn te brengen met de Corporate Sustainable Reporting Directive (CSRD), die naar verwachting medio 2022 verder wordt uitgewerkt en waar Flynth vanaf 2023/2024 aan zal moeten voldoen.

### Materialiteitsmatrix

Integrated reporting betekent niet alleen een oppervlakkige aanpassing van ons jaarverslag. We willen een holistische benadering volgen, waarin Flynth, onze medewerkers en onze omgeving een rol spelen. Iedereen moet de urgentie 'voelen'. Daarom hebben we in het integrated report relatief veel ruimte ingeruimd voor de vertaalslag van strategie, waardecreatiemodel en materialiteitsmatrix naar kritieke prestatie-indicatoren (KPI's). De basis is onze merkbloefte: 'Flynth, het beste advies dat we je kunnen geven'.



De materialiteitsmatrix van Flynth is nog niet voldoende doorontwikkeld om hem hier op te nemen. Wel hebben we de eerste stappen gezet door aan de slag te gaan met het Business Support Framework (BSF) in combinatie met het programma Digitale Transformatie. Het BSF-model bespreken we in hoofdstuk 5. Voor de materialiteitsmatrix hebben we om te beginnen belangrijke thema's op een rij gezet die in ieder geval aan bod moeten komen:

- Kwaliteit
- Integriteit en onafhankelijkheid
- Duurzaamheid
- Diversiteit en inclusiviteit
- Medewerkers en medewerkerstevredenheid (employee engagement)
- Financiële sterkte en stabiliteit
- Digitalisering en innovatie
- Klanttevredenheid
- Thought leadership
- Sociaal en maatschappelijk vertrouwen
- Partnerschappen

Alle onderwerpen worden in dit rapport uiteraard wel al uitgewerkt. Voor de materialiteitsmatrix gaan we, in lijn met de verwachtingen uit de CSRD uit van dubbele materialiteit: Met dubbele materialiteit wordt in het kader van integrated reporting dus verwezen naar enerzijds de impact op het bedrijf en anderzijds de impact op de samenleving (inside-out en outside-in). In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we het waardecreatiemodel verder uitwerken. We zullen de thema's dan ook inschalen binnen de materialiteitsmatrix op "impact" en "kans".

We zijn ons er wel bewust van dat we in een fase met veel veranderingen zitten. We hebben te maken met de strategie 2025, de invloed van corona, de overnames van Accon avm en Astrium én vergaande ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid. Dit zal ook nog invloed kunnen hebben op het uiteindelijke ontwerp van onze materialiteitsmatrix.

### Waardecreatiemodel: Input

Bij het onderdeel input van het waardecreatiemodel kijken we welke 'stocks', oftewel kapitalen, aanwezig zijn binnen Flynth. Het gaat hierbij niet alleen om onze financiële middelen maar ook om ons menselijk kapitaal, ons sociaal kapitaal en relaties, en ons natuurlijk en manufactured kapitaal. Thuiswerkplekken zijn een voorbeeld van dat laatste. Deze zijn belangrijk omdat we daarmee onze klanten op de meest optimale manier van dienst kunnen zijn. Hieronder bespreken we de genoemde inputfactoren één voor één.

### Financieel kapitaal

Ons financiële kapitaal biedt ons een basis om te kunnen werken. Om goede mensen aan te kunnen nemen, de juiste investeringen te kunnen doen, opleidingen te bekostigen en medewerkers te voorzien van alle middelen om klanten zo goed mogelijk bij te staan met onze dienstverlening.

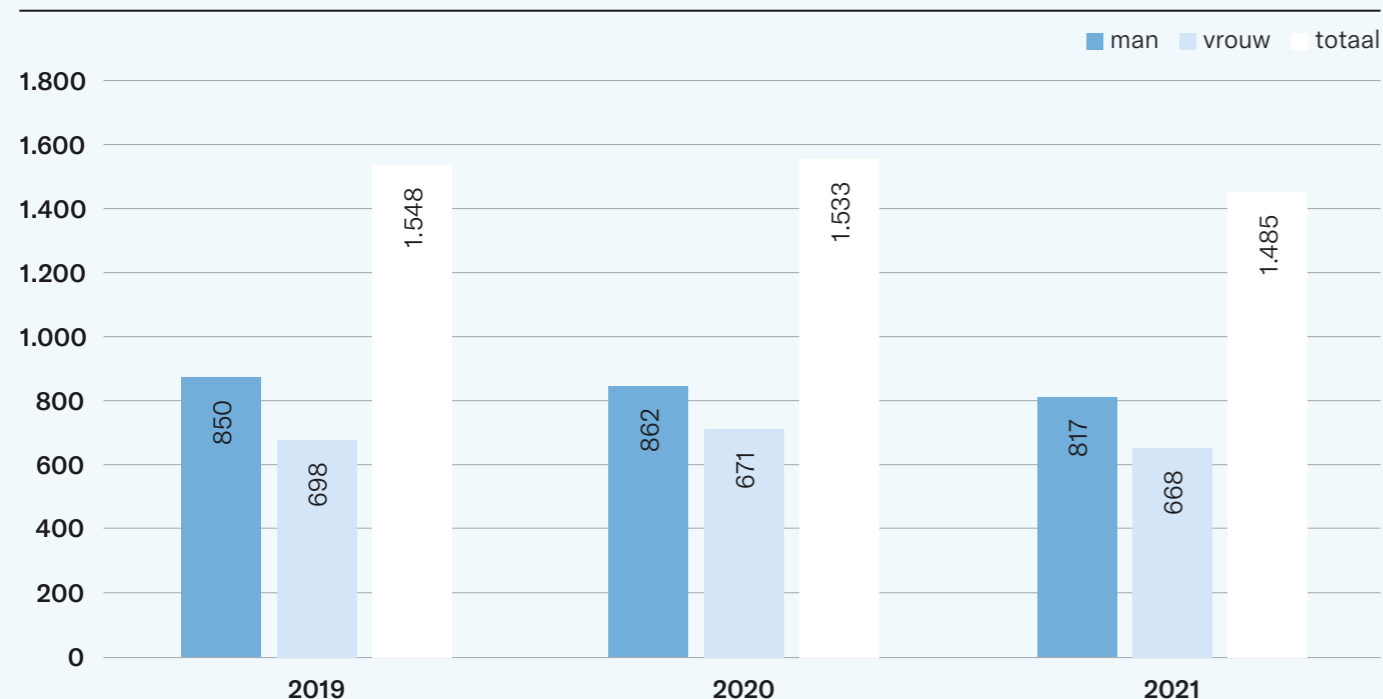
### In 2021 bezat Flynth het volgende vermogen

Financieel kapitaal	2021	2020
x 1.000	€	€
Eigen vermogen	22.773	20.762
Lang Vreemd Vermogen (Overig)	11	4.045
Lang Vreemd Vermogen (Participatie lening)	5.553	4.020
% Solvabiliteit	30,7	27,9
% Vermogen/omzet	16,0	14,5

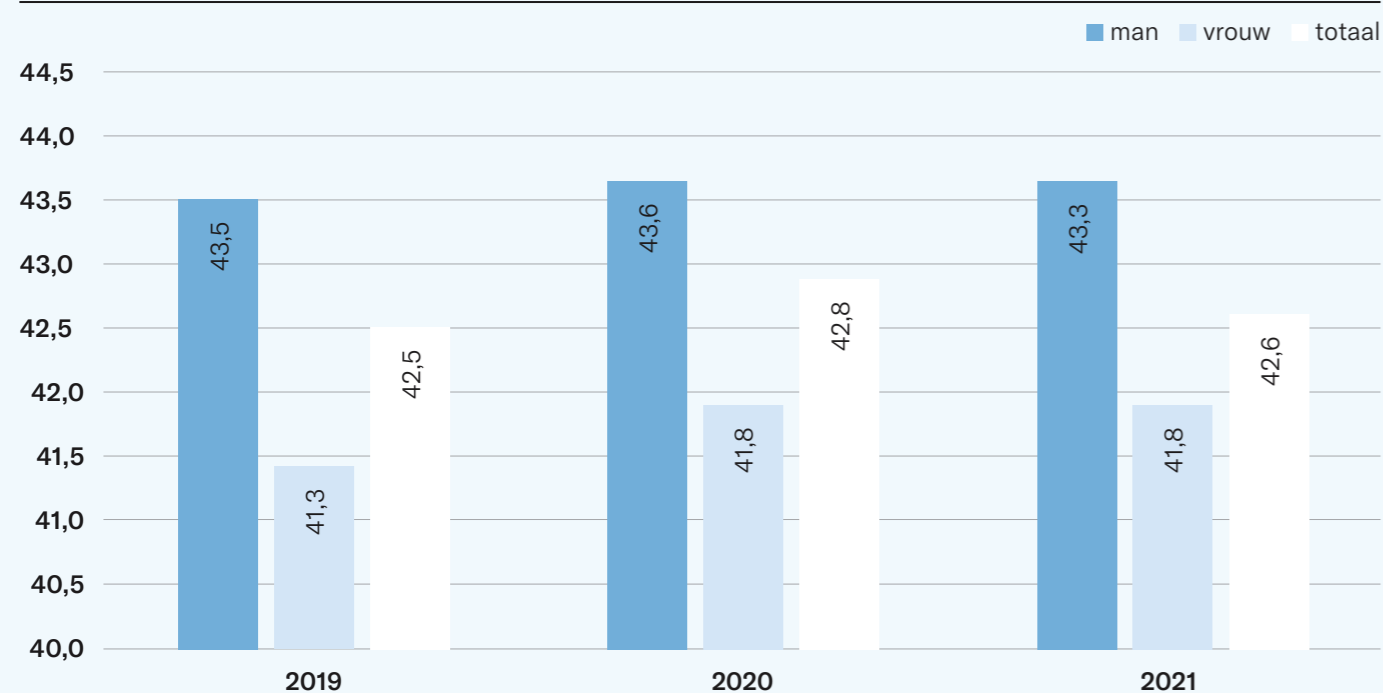
### Kwaliteit en menselijk kapitaal

Ons personeel is een belangrijk onderdeel van onze waardecreatie. Zonder goed personeel geen topkwaliteit. De zorg voor onze medewerkers had ook in 2021 de grootste prioriteit; zeker omdat corona aanhield. Het aantal medewerkers van Flynth is in 2021 licht gedaald van 1533 naar 1485. Dat heeft onder meer te maken met de eerdergenoemde 'war on talent'. Die daling in het aantal medewerkers heeft niet geleid tot minder optimale dienstverlening. In 2022 zal het aantal medewerkers significant groeien door de overnames van Astrium en Accon avm.

### Bezetting in aantal man/vrouw



### Gemiddelde leeftijd



De man-vrouwverdeling met ongeveer 55/45% is een begin in ons streven rondom diversiteit (SDG 5) in de verdeling tussen mannen en vrouwen. De gemiddelde leeftijd zegt iets over de stabiliteit van ons medewerkersbestand. Hiernaast proberen we een goede mix na te streven tussen jong en oud, diverse culturen en gendergelijkheid. Deze aspecten zullen de komende jaren in grote mate onze aandacht hebben.

Kwaliteit is een terugkerend thema binnen Flynth vanuit allerlei invalshoeken. Hier komen we nog uitgebreid op terug.

#### Cultuur, tone at the top en gedragscode, onafhankelijkheid en objectiviteit

Naast de structuren en (controle)processen is het gedrag van onze medewerkers en de cultuur binnen Flynth een belangrijke factor voor het beheersen van risico's en ons uiteindelijke succes. Het gedrag en de houding van onze leidinggevendenden ('tone at the top') zijn hierbij van essentieel belang. Flynth werkt aan een op kwaliteit gerichte cultuur met behulp van trainingen en opleidingen, zoals e-learning, vaktechnische overleggen binnen de clusters en regionale intervisiebijeenkomsten in de samenstelpraktijk. Hierbij mogen fouten worden gemaakt – zolang er maar over wordt gesproken en de organisatie en de medewerkers hiervan leren.

Flynth heeft medewerkers met uiteenlopende achtergronden en beroepsverenigingen. Hun morele en professionele kaders zijn vastgelegd in de gedragscodes of reglementen van deze organisaties. In 2021 hebben we onze eigen Flynth Gedragscode bijgewerkt. Sleutelbegrippen hierin zijn integriteit, professionaliteit, objectiviteit en onafhankelijkheid, vakbekwaamheid en deskundigheid, zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid, en geheimhouding. De hoogwaardige kwaliteit van ons werk is daarbij altijd het uitgangspunt.

Belangrijk voor de kwaliteit van de dienstverlening aan onze klanten is onze expertise op allerlei vlakken, zoals audit, samenstel en fiscaal advies. Om kwaliteit te garanderen, vragen we medewerkers om met diploma's aan te tonen dat ze voldoen aan maatschappelijke normen. Onderstaand geven we een overzicht van de belangrijkste medewerkersgroepen en het aantal medewerkers met een bijbehorend diploma.

	2021	2020	Vershil
Aantal accountants AA PE-plichtig	165	157	8
Aantal accountants RA PE-plichtig	61	54	7
Aantal fiscalisten RB PE-plichtig	127	114	13
Aantal RBc PE-plichtig	33	33	0
Bedrijfsadviseurs AB	22	22	0
HR Adviseurs	27	19	8
Salarisadministrateurs	75	77	-2
Juristen	21	17	4



Dit is een overzicht met de aantallen medewerkers met een bepaalde functietitel en de verplichtingen voor permanente educatie (PE) die daaraan gekoppeld zijn. Medewerkers hebben daarnaast vaak nog andere titels, zoals dr., MSc., ir. of ing. Deze noemen we hier niet, omdat er geen extra voortgezette opleidingsplicht voor geldt. Wel laat dit zien dat we proberen te werken met zeer hoogopgeleide medewerkers om onze kwaliteit te waarborgen.

### Sociaal kapitaal en relaties

Flynth helpt ondernemers om succesvol te opereren. Dit doen we door naast ze te staan en ze te adviseren, ook in moeilijke tijden zoals coronajaar 2021. Zo zorgen we dat ondernemers zakelijk kunnen excelleren en hun persoonlijke doelen kunnen halen en maken we ondernemers, hun ondernemingen en hun medewerkers sterker. Bovendien leveren we zo een bijdrage aan het versterken van de omgeving waarin de ondernemer opereert en daarmee onze samenleving. De invloed richting SDG's wordt later uitgebreid besproken. 2021 stond het gehele jaar opnieuw in het teken van corona. Onze in 2020 geopende coronahelpdesk werd regelmatig geraadpleegd en klanten maakten ook dit jaar weer veel gebruik van onze dienstverlening rond de steunmaatregelen van de overheid, zoals de Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW), Borgstelling MKB en Tijdelijke Overbruggingsregeling Zelfstandige Ondernemers.

Werken aan een duurzame samenleving kunnen we niet alleen. Daarom zoeken we samenwerking met andere partijen. Een goed voorbeeld is Agriterra. Die samenwerking geeft medewerkers van Flynth de mogelijkheid om ook ondernemingen in ontwikkelingslanden verder te versterken en zo in die landen de economische infrastructuur verder op te bouwen. Het gaat hierbij om opdrachten rondom coöperatieve ontwikkeling. In 2021 hebben we onder meer twee ontwikkelingsopdrachten uitgevoerd op de Filipijnen. In 2022 willen we Congo bezoeken voor het ontwikkelen van koffiëcoöperaties. Flynth stimuleert dat haar medewerkers maatschappelijke taken op zich nemen.

Daarnaast is Flynth lid van de Vereniging van accountants en belastingadviseurs (VLB). Daar discussiëren we open over maatschappelijke ontwikkelingen en de bijdrage die we daar als accountantskantoren aan kunnen leveren. We doen mee met bijeenkomsten gekoppeld aan de verschillende expertisegebieden. We overleggen hierbij niet met een vaste frequentie, maar zeker gemiddeld 1x per 2 maanden. Aanvullend hebben we het afgelopen jaar frequent informeel overleg gehad over coronagerelateerde vragen.

Verder hebben we intensieve contacten met diverse organisaties waaronder LTO, VNO, MKB, Join Data, universiteiten en hogescholen hoewel minder geformaliseerd. Tevens hebben we op regelmatige basis contact met stakeholders als de NBA en de AFM ook in het kader van de kwaliteitsborging. Daarnaast stellen we data beschikbaar aan de Foundations of Auditing Research (FAR) om zowel wetenschap als praktijk een stap verder te brengen.

### Natuurlijk en constructiekapitaal

De laatste belangrijke inputfactor voor Flynth betreft het verzorgen van de juiste middelen. Dit kapitaal bestaat ten eerste uit de beschikbare gebouwen en ten tweede uit het verzorgen van optimale thuiswerkplekken inclusief de relevante software. We willen onze medewerkers de juiste middelen geven om thuis te kunnen blijven werken. Thuiswerken is efficiënt en effectief en levert naast ontmoetingen op kantoor een bijdrage aan een 'bruisende baan'. Medewerkers die hun werk met plezier doen, zijn gemotiveerd en dat helpt om relevant te zijn voor onze klanten. Belangrijk hierbij is dat we prettig kunnen samenwerken en klanten onafhankelijk van de locatie kunnen blijven bedienen. Op onze locaties komt de nadruk hierdoor op andere functies te liggen: elkaar ontmoeten, actief samenwerken en overleggen.

### Natuurlijk en constructiekapitaal

	2021	2020	Vershil
Aantal gebouwen	46	55	-/-9

We willen hybride werken stimuleren en het aantal gebruikte vierkante meters kantoorruimte verminderen. In 2021 hebben we dan ook verschillende gebouwen afgestoten en nieuwe optimale werklocaties gerealiseerd. Aan het eind van 2021 had Flynth nog 46 locaties. Daarnaast hebben we ongeveer 1.500 thuiswerkplekken waardoor onze medewerkers hybride kunnen werken. Ondertussen is het opstellen van een lange termijnplan gestart gericht op het hybride werken van alle collega's. In dit plan wordt zowel de toekomstige huisvestingsvisie uitgewerkt als het concept hybride werken onder de werknaam "@work".

### In gesprek met belanghebbenden

Voor het opstellen van het waardecreatiemodel hebben we uitgebreid gesprekken gevoerd met onze stakeholders, oftewel belanghebbenden. We vinden het namelijk belangrijk hoe mensen om ons heen onze rol als adviseur en accountant zien.

We hebben gesproken met leveranciers, klanten, de raad van commissarissen en onderwijsinstellingen. Maar ook onze medewerkers hebben we gevraagd naar hun behoeften en verwachtingen. Om in de toekomst onze nieuwe merkbelofte 'Flynth, het beste advies dat we je kunnen geven' waar te kunnen maken, is het bovendien belangrijk om ontwikkelingen in de samenleving mee te nemen. Duurzaamheid is daarbij een van de belangrijkste thema's. Hier willen we in 2022 dan ook de nadruk op leggen. En we vinden het belangrijk om in dit verslag al verantwoording af te leggen op dit gebied. Flynth staat voor een belangrijke maatschappelijke functie als vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer. Dat hebben we bijvoorbeeld laten zien bij de controle op alle NOW-regelingen. Maar om duurzaam, gezond en vitaal te zijn en te blijven, moeten we ook samenwerken met onze klanten en met onze omgeving.



Stakeholder	Relevantie voor Flynth	Relevantie voor stakeholder	Communicatiemiddelen	Key topics	Commitment aan de strategie
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Van cruciaal belang voor slagen Flynth</li> <li>Ambassadeurs van de onderneming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bruisende baan</li> <li>Ontwikkelmogelijkheden</li> <li>Veilige en gezonde werkomgeving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête</li> <li>Fly (magazine voor medewerkers)</li> <li>Internet en intranet</li> <li>Webinars</li> <li>Regulier overleg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thuis werken</li> <li>Ontwikkelmogelijkheden</li> <li>Duurzame inzetbaarheid</li> <li>Diversiteit concreet vertaald naar benoeming regels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lerende organisatie</li> <li>Marktleiderschap</li> <li>Onderwijs</li> <li>Integriteit en vaktechniek</li> </ul>
Klanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afnemen producten en diensten van Flynth</li> <li>Samen werken aan duurzamere samenleving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanbieden meer data gedreven oplossingen</li> <li>CO2 reductie</li> <li>Hoogwaardige oplossing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête</li> <li>internet</li> <li>Klantgesprekken</li> <li>Klanttevredenheidsonderzoek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prijs</li> <li>Klant tevredenheid</li> <li>Relevantie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groeidoel</li> <li>Stellingen</li> <li>Financiële planning</li> <li>Voldoen aan duurzaamheids eisen</li> </ul>
Aandeelhouder	<ul style="list-style-type: none"> <li>License tot operate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goede prestaties Flynth leiden tot hoog commitment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapportages</li> <li>Frequent overleg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invulling van duurzaamheidsbeleid</li> <li>Transparantie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijdrage aan Flynth's duurzaamheidsbeleid</li> </ul>
Toezichthouders en meldingsloketten (deel van maatschappelijk verkeer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>License to operate</li> <li>Voorkomen van boetes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe beter Flynth presteert hoe beter de resultaten van toezicht en opsporing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapportages</li> <li>Uitvragen</li> <li>Meldingen</li> <li>Aanvullende onderzoeken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kwaliteit</li> <li>Compliant en transparant zijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijdrage aan functioneren accountant als poortwachter maatschappelijk verkeer</li> </ul>
Gebruikers van rapporten (b.v. banken, belastingdienst) (deel van het Maatschappelijk verkeer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bij negatieve ervaringen minder afname van diensten door klanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrouwbare rapportages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verklaringen en rapportages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Getrouwheid en relevantie</li> <li>Kwaliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijdrage aan Flynth als betrouwbare marktspeler</li> </ul>

In de komende jaren zullen we de betrokkenheid van belanghebbenden veel meer formaliseren, zodat we ook kunnen rapporteren over de verwachtingen van onder meer klanten, leveranciers, onderwijsinstellingen en de raad van commissarissen.

### Throughput

Bij throughput gaat het eigenlijk om 'het roeren van de soep': wat doen we met onze kapitalen en hoe zetten we ze in om onze doelstellingen te bereiken? Welke ideeën leveren er, welke katalysatoren zijn er om onze inputs om te zetten in de gewenste resultaten?

### Missie

Om de throughput verder uit te werken, beginnen we met onze missie als basis voor al onze werkzaamheden. Hiermee ontwikkelen we ons verder in de bestaande markt door niet alleen reactief te werken, maar onze missie juist verder kleur te geven met een proactieve benadering door hoogwaardige advies bij klanten in de basisdienstverlening.

### Missie

- Ondernemingen helpen om financieel gezond en vitaal te zijn en te blijven door duurzaam rendement;
- Samenwerken met klanten en onze omgeving;
- Staan voor de specifieke maatschappelijke functie.

### Duurzame samenleving, klantrelaties en Flynth

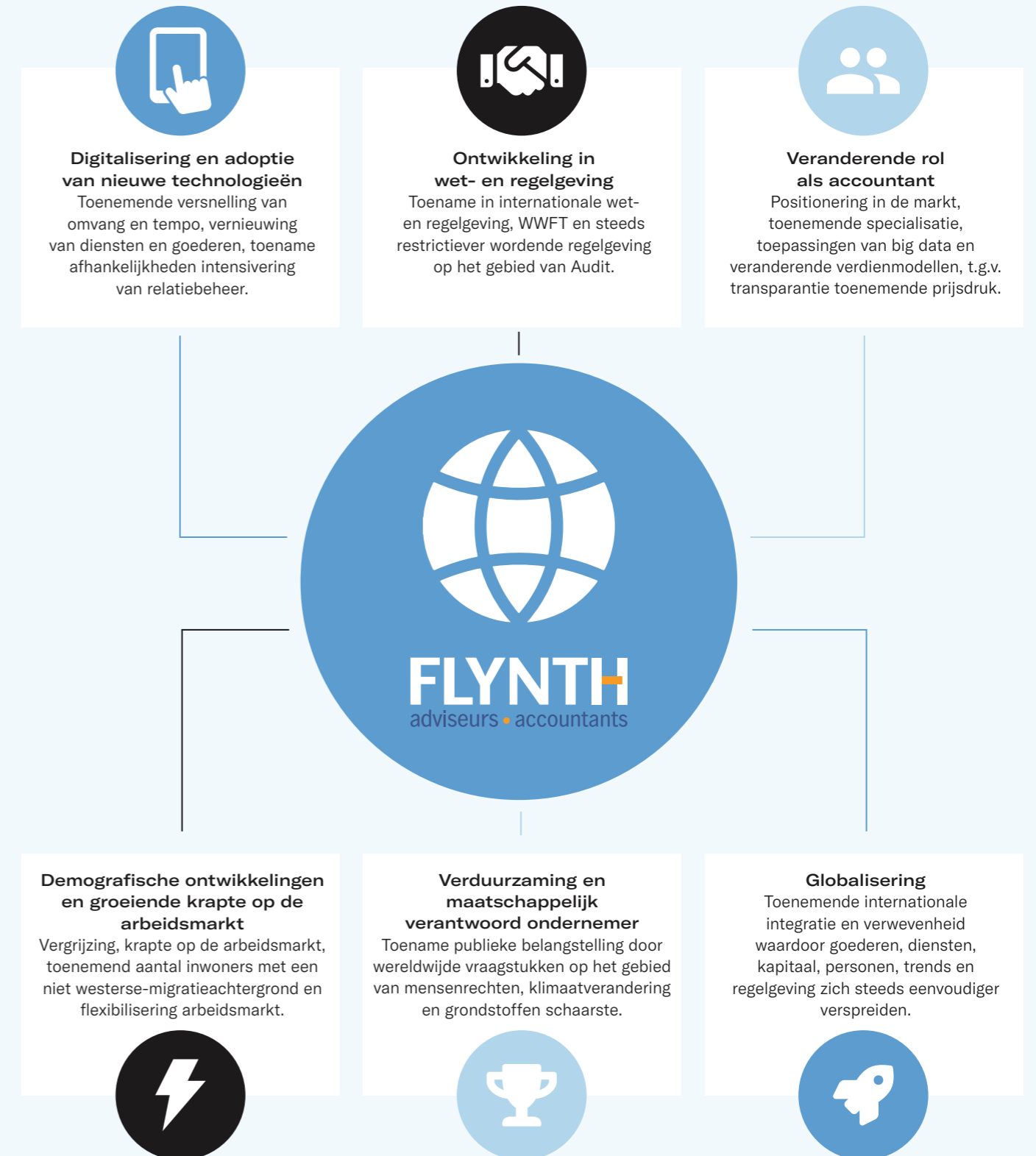
We willen deze missie bereiken door partner (SDG 17) te zijn in deze maatschappij met een focus op duurzame klanten, duurzame samenleving en duurzaam Flynth:

- Duurzame klanten: klanten die vanuit een langjarig oogpunt zowel financieel als op het gebied van duurzaamheid gezond zijn.
- Duurzame samenleving: een samenleving waarin duurzaamheid versterkt wordt door het effect van duurzame ondernemingen en samenwerking tussen deze ondernemingen.
- Duurzaam Flynth: hoe kunnen we bij Flynth zelf onze duurzaamheid vergroten als duurzame partner voor maatschappij, klanten en medewerkers?

### Externe ontwikkelingen

Hieronder gaan we in op de kern van onze throughput: thought leadership, kwaliteit, goede financiële prestaties, en digitalisering en duurzaamheid. Maar eerst zetten we de voor ons belangrijkste externe ontwikkelingen op een rij, zoals die naar voren kwamen in de gesprekken met belanghebbenden. Daarnaast bespreken we belangrijke onderliggende gebeurtenissen die een rol spelen in de veranderingen binnen Flynth.

### Externe ontwikkelingen binnen de financiële dienstverlening en daarbuiten zorgen voor uitdagingen en kansen voor Flynth



**Strategie**

De strategie van Flynth richt zich op: efficiënte basisdienstverlening, een sterkere adviespraktijk, groei van audit, focus op sectoren en een lagere indirecte kostenbasis.

**We richten onze basisdienstverlening efficiënt in**

om risico's van margeverlies en prijsdruk door digitalisering te beperken en op een winstgevende manier kleinere klanten te kunnen blijven bedienen, en om zo marktaandeel te winnen van concurrenten;

**We verhogen de omzet en winst van adviespraktijk**

omdat klanten een proactieve advieshouding van Flynth verwachten en dit leidt tot een sterke verbetering van de marktpositie, de omzet en het resultaat;

**We laten de auditpraktijk verder groeien**

in segmenten waar de markt veel ruimte biedt voor groei door de uitdagingen op de arbeidsmarkt zo goed mogelijk het hoofd te bieden;

**We verstevigen onze positie in de kernsectoren,**

waar Flynth vanuit een sterke sector kennis klanten beter kan bedienen en zo een aantrekkelijke en verdedigbare positie kan opbouwen;

**We beperken de indirecte kosten**

en omdat daar ruimte bestaat voor efficiëntie- en resultaatverbetering die kan helpen om de noodzakelijke veranderingen te financieren.

**Naast de bouwstenen onderscheiden we vijf belangrijke thema's die onderliggend zijn aan de veranderingen binnen Flynth.**

Onder onze collectieve ambitie en strategische doelstellingen herkennen we een aantal belangrijke thema's waar we aandacht aan schenken om de verandering/transformatie mogelijk te maken. Eigenaarschap en verdere uitwerking van deze thema's ligt in de lijn en dienen als input en richting voor de programmatische change aanpak.

1

**Kwaliteit en wetgeving**

Welke invloed hebben kwaliteit en wetgeving op onze waardepropositie? Hoe zal dit in de loop van de tijd evolueren.

2

**Klanten en waarde propositie**

Wat zijn onze klantsegmenten en geografische markten? Wat is onze waardepropositie en gewenste klantervaring?

3

**Mensen, communicatie, organisatie en partnerships**

Welke mensen hebben we nodig om de waardepropositie in de markt te zetten? Welke nieuwe organisatorische rollen en partnerships zijn nodig om de waardepropositie te realiseren? Hoe verbinden wij onze strategische thema's aan elkaar en nemen wij onze medewerkers mee in deze ontwikkeling? Welk verhaal vertellen onze collega's bij familie, langs de lijn of bij een prospect?

4

**Processen en ICT**

Hoe richten we onze bedrijfsprocessen in om de waardepropositie te leveren en de gewenste klantervaring mogelijk te maken? Hoe zullen technologische systemen, data- en analysemogelijkheden de waardepropositie ondersteunen?

5

**Innovatie**

Welke innovaties brengen wij naar de markt? Hoe besturen wij innovatie binnen Flynth?

**Thought leadership**

Om voor onze klanten economische groei te bewerkstelligen, werken we bij Flynth in de basisdienstverlening aan thought leadership; we willen de marktleider zijn (of nummer twee) in de volgende markten:

- Melkvee
- Glastuinbouw
- Akkerbouw
- Bouw
- Retail

Wij willen onszelf vanuit die basis nog beter laten zien en onze kennis en kunde in de markt beschikbaar stellen. Dit leidt tot thought leadership. Flynth heeft veel kennis en informatie in huis. Door focus aan te brengen binnen onze strategie, kunnen we de klanten in deze sectoren het beste bedienen met de beste en meest innovatieve producten. Zo hebben we in 2021 belangrijke stappen gezet om op een meer datagedreven manier adviezen te geven aan klanten in deze sectoren zoals een voorspellend model in de glastuinbouw. Het resultaat is dat 38% van de totale omzet (54 miljoen euro) in 2021 kan worden toegeschreven aan onze kernsectoren. Daarnaast willen we specifiek voor audit de kernsectoren aanvullen met de sectoren onderwijs en lokale overheid(gemeentes)

**Kwaliteit**

Flynth stond in 2021 opnieuw voor een grote uitdaging door de aanhoudende coronacrisis. Hoe konden we onze kwaliteit behouden in een sterk veranderende werkomgeving - met thuiswerken, beperkingen om klanten te bezoeken en veranderde processen, zoals online vergaderen? Daarnaast is het economisch tij veranderd en is er vraag naar andere diensten. Diensten waarvan de regelgeving en de interpretaties nog niet duidelijk zijn, maar waarvoor wel invulling van de maatschappelijke functie van Flynth wordt verwacht. Die onduidelijkheid zagen we bijvoorbeeld sterk terug in het moreel appel dat de minister deed op ondernemers en accountants om van coronasteun af te zien wanneer het niet nodig is. Daarnaast speelde een discussie over de hoogte van de kosten, bijvoorbeeld bij de NOW-regeling. Besteding van overheidsgeld moet verantwoordelijk gebeuren. Alleen ging het in dit geval om steunmaatregelen voor ondernemers in nood. Deze omstandigheden vragen ook een andere aanpak. Daarom hebben we ons ingespannen om met specialisatie en een doordacht werkprogramma de tijdsbesteding te beperken en noodlijdende ondernemers niet verder in het nauw te brengen. Daarnaast hebben we ervoor gekozen om in principe alleen eigen klanten te bedienen, omdat voor deze regelingen veel kennis van de huishouding nodig is.



De rol van Flynth kwam in 2021 wel weer duidelijk naar voren: klanten bijstaan met de beste adviezen en ondersteunen waar mogelijk - kritisch en altijd gericht op kwaliteit. Dit sluit ook perfect aan bij onze strategische focus op de bestaande kernwaarden. Kwaliteitsmarktleiderschap, Werkmakerschap en Flynth & Co geven ook in deze programma's rondom corona een belangrijke richting aan de opzet en uitvoering. 'Flynth, het beste advies dat we je kunnen geven, altijd streven naar de beste resultaten voor onze klanten maar wel op een efficiënte manier.

Flynth Audit heeft meegedaan met een pilot datagedreven toezicht door de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Daardoor hebben we al een beeld wat de AFM in de nabije toekomst van ons zal vragen in het kader van kwaliteit. Wel is nog onduidelijk hoe de vragenlijsten er uiteindelijk per kantoor en per opdracht uit zullen zien. Datagedreven toezicht levert voor de AFM duidelijk meer inzicht op. Dat sluit ook aan bij onze visie om open en transparant om te gaan met toezichthouders. Flynth werkt eraan om één dataset of dashboard te bouwen. Daarin willen we niet alleen de data-uitvraag opnemen, maar ook stuurinformatie voor het management, informatie voor het transparantie-verslag, informatie voor de monitoringlijsten van AFM en beroepsorganisatie NBA en informatie voor de kwaliteits-indicatoren (audit quality indicators, kortweg AQI's). Dit centrale dashboard is onderdeel van het kwaliteitsplan van Flynth.

Flynth wil graag continu grip houden op de uitvoering van opdrachten, met name als het gaat om kwaliteit. Kwaliteit wordt bepaald door heel veel verschillende factoren. Daarom zijn zogeheten kwaliteitswaarborgen belangrijk: een structuur met richtlijnen, voorschriften, best practices en procedures. Om steeds te blijven verbeteren, richten we een kwaliteitscirkel in. Maar het begint met een kwaliteits-gerichte cultuur waarin fouten gemaakt mogen worden en aan bod komen in open gesprekken. Pas dan leren we van elkaar en zijn de eerdergenoemde maatregelen effectief.

Flynth heeft de eerste stappen hiervoor gezet om de kwaliteit verder te verbeteren door aan de slag te gaan met het Business Support Framework (BSF) in combinatie met het programma Digitale Transformatie. In hoofdstuk 5 gaan we dieper in op het BSF. In hoofdstuk 6 werken we ook het thema kwaliteit als geheel verder uit.

### Goede financiële prestaties

Om een betrouwbare en solide adviseur en accountant te zijn, is het belangrijk dat we zelf ook degelijke en duurzame financiële prestaties leveren. We maken niet alleen andermans ambities waar, maar ook die van onszelf en van elkaar. We blijven groeien en ontwikkelen. Op een manier waar we ons goed bij voelen, bijvoorbeeld door ook aandacht aan onze werk-privébalans te besteden (SDG 8). Bovendien doen we het niet alleen: we hechten veel waarde aan een prettige én effectieve samenwerking, waarbij we elkaar verder helpen en ondersteunen.

Voor de basisdienstverlening van Flynth adviseurs en accountants is het verhogen van de efficiëntie een belangrijke pijler om de klanten te kunnen bedienen tegen goede tarieven en met voldoende ruimte om toegevoegde waarde te realiseren. Met de strategische keuze om de adviesomzet te laten groeien willen we een hogere toegevoegde waarde voor de klant realiseren doordat specialisten vaker worden ingeschakeld en deze zo nog meer kennis en ervaring opdoen.

### Digitalisering en duurzaamheid

In 2021 bereidden we ons voor op een digitale transformatie met de ambitie om Flynth's bedrijfsprocessen te digitaliseren en de klant te ondersteunen met bijvoorbeeld digitale formulieren en apps.

Digitaal transformeren betekent een voortdurende optimalisatie van bedrijfsprocessen, organisatie-modellen en activiteiten door de hele organisatie heen. Daarnaast willen we datagestuurd werken. Vanuit onze rol als expert en onze positie naast de klant kunnen we met behulp van data veel meer ontwikkelingen vooraf aan zien komen en daar ook op sturen. Met steeds op dezelfde manier vastgelegde, geanonimiseerde data helpen we onze klanten op basis van interne benchmarks met hun kansen en uitdagingen. Een concreet voorbeeld daarvan is ons duurzaamheidsrapport voor klanten in de melkveehouderij. Met een combinatie van financiële en niet-financiële gegevens geeft dat rapport onze klanten inzicht in hun 'footprint'. Daarbij krijgen ze ook meteen te zien wat ze kunnen doen om die te verbeteren. Onze medewerkers zullen de komende jaren leren om steeds meer digitaal en datagestuurd te werken. Daarmee sluiten we ons aan op toenemende behoefte van de klant op dit punt.

We gaan met dezelfde mensen meer doen. Niet harder werken, wel slimmer. Ons werk zal voor een deel ingebed worden in vaste, digitale manieren van werken. Dat zorgt voor meer efficiëntie, waardoor onze medewerkers hun energie volop kunnen richten op het toevoegen van aantoonbare waarde aan hun klantrelaties, op een persoonlijke manier. Naast het transformeren van onze dienstverlening en de ondersteunende programma's vraagt dat ook wendbaarheid van onze medewerkers.

De toekomstige dienstverlening vraagt om nieuwe kennis en vaardigheden – naast de bestaande. Om door te gaan met digitaliseren, investeren we in nieuwe technologie en vervangen we de komende jaren een deel van onze applicaties. We financieren deze veranderingen uit de vrije kasstroom. De verdergaande digitalisering zal ook bijdragen aan verdere verbetering van onze rentabiliteit.

Voor milieu en duurzaamheid zien we de urgentie sterk toenemen. De maatschappij en de politiek leggen daar nadruk op, maar we voelen ook zelf dat dit misschien wel het belangrijkste thema wordt van het komende decennium.

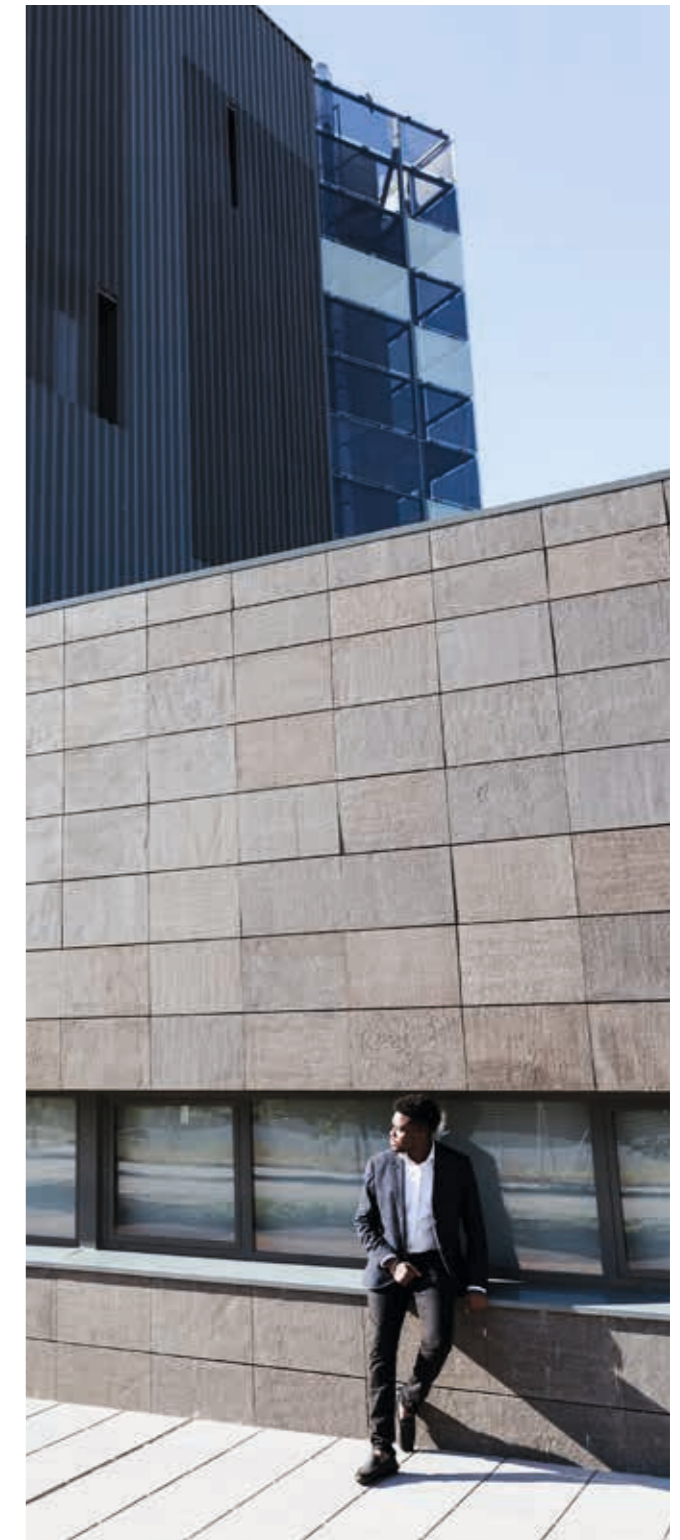
We zien het terug in de aanhoudende gascrisis, de voortgaande stikstofproblematiek en de komst van nieuwe verslaggeving op het gebied van duurzaamheid, zoals de CSRD in 2023. Met de eerdere aankoop van Bosch & van Rijn als marktleider in advies voor duurzame energie onderkent Flynth de urgentie van het thema duurzaamheid in de breedste zin. In hoofdstuk 4 van dit integrated report kijken we dan ook uitgebreid naar onze impact op het gebied van duurzaamheid, gebaseerd op de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de VN.

### Trends, risico's en kansen

Hierboven hebben we beschreven wat we met Flynth willen bereiken en hoe we dat willen doen. We hebben invulling gegeven aan de "throughput" en de bijbehorende activiteiten. Daarbij moeten we nog wel rekening houden met belangrijke ontwikkelingen die invloed hebben op de door ons gemaakte keuzes.

### Corona

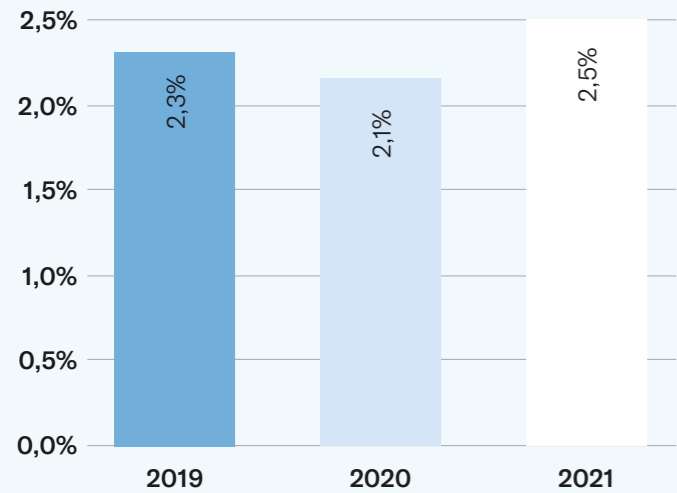
Ook 2021 stond voor het grootste gedeelte in het teken van corona. We richtten ons op optimale ondersteuning voor onze klanten en goede mogelijkheden voor onze medewerkers om thuis te werken. Maar we verwachten dat dit effect in 2022 afneemt.



**Thuiswerken**

Ziekte door corona, maar ook het negatieve effect van veel thuiswerken op het welzijn van onze medewerkers had onze grote aandacht. Met name in het tweede halfjaar zagen we het ziekteverzuim licht stijgen naar 2,5% als gevolg van deze twee aspecten.

**Ziekteverzuimpercentage**



Het speciaal opgerichte crisisteam vertaalde de landelijke coronamaatregelen naar maatregelen binnen Flynth. Daarnaast zorgden zij voor de communicatie op dit punt. Het nieuwe, online werken werd de standaard. Dit heeft op zichzelf weinig invloed gehad op de ontwikkeling van de business. Het belang van communicatie en vooral verbinding werd in 2021 eens te meer duidelijk. Het hele jaar bracht de raad van bestuur alle medewerkers maandelijks op de hoogte van actuele ontwikkelingen met een interactieve livestream. Daarnaast gingen we door met de digitale dagstarts en de overleggen met het management. Met deze overlegmogelijkheden bleek het goed mogelijk om de verbinding met management en medewerkers te behouden. We verwachten wel dat onze medewerkers ook na corona deels zullen blijven thuiswerken.

**@Work**

Flynth verandert in een meer digitale, datagedreven, slagvaardige en wendbare organisatie. Daarbij hoort dat we voortdurend aandacht hebben voor verbeteren, veranderen en vernieuwen. Ook als het gaat om de manier waarop we met elkaar en met onze klant samen werken. Al voor corona werd er steeds meer tijd- en plaats onafhankelijk gewerkt. Corona heeft dit een flinke impuls gegeven. We hebben de voordelen ervan ervaren en weten ook wat aandacht vraagt.

De medewerkers waarderen de vrijheid om eigen keuzes te maken wanneer en waar ze hun werk doen. Als goed werkgever biedt Flynth die ruimte, vanzelfsprekend met gezonde kaders. Met als uitdaging om met elkaar een goede balans te vinden tussen wat er individueel mogelijk is, wat goed werkt voor het team en de medewerkers en waarmee we onze klanten het beste van dienst zijn. Daarnaast draagt het terugbrengen van reisbewegingen bij aan de door ons gewenste reductie van onze ecologische footprint. Ook richten we onze faciliteiten doelmatiger in wat ook een positieve bijdrage aan onze footprint geeft.

**Duurzaamheid**

Het klimaat krijgt steeds meer aandacht. Van mensen in het algemeen, van de overheid en van ondernemers. Zo gold eerst de Europese klimaatdoelstelling om voor 2030 de uitstaat van broeikasgassen met 40% te beperken. Op 21 juli 2021 is deze doelstelling vervangen door 'Fit for 55'<sup>1</sup>. Daarmee streeft de EU ernaar om in 2030 netto 55% minder broeikasgassen uit te stoten dan in 1990 én om in 2050 klimaatneutraal te zijn. Bij Flynth adviseurs en accountants gaan we samen met onze klanten, medewerkers en andere belanghebbenden op zoek naar een duurzamere samenleving, duurzame klanten en een duurzaam Flynth.

Het thema duurzaamheid is daarmee heel breed. Het gaat bijvoorbeeld om een goede bijdrage leveren aan de maatschappij, stimuleren van lokaal ondernemerschap, zorgdragen voor een schoon milieu en in het algemeen een goed mens proberen te zijn. Als Flynth kunnen we natuurlijk niet alle problemen oplossen. Daarom moeten we keuzes maken in de uitwerking van de Duurzaamheids doelstellingen. Zie daarvoor hoofdstuk 4.

**Toename Regelgeving**

Flynth wil relevant zijn voor ondernemers en voor de maatschappij. Maar de complexiteit van wet- en regelgeving neemt steeds verder toe. Dat legt continu druk op onze medewerkers om zichzelf te verbeteren en bij te blijven met vaktechnische ontwikkelingen. We lopen oprecht het risico dat we wet- en regelgeving en/of interne procedures niet goed naleven bij het uitvoeren van ons beroep. Om dat te voorkomen, houden we de regelgeving, de uitvoering daarvan en de kwaliteit continu in de gaten.

**Output**

Om resultaten te bereiken, hebben we de meerjaren-doelstellingen vertaald naar onze huidige verwachtingen voor zogeheten output en outcomes. Bij output gaat het daarbij om de directe resultaten, de outcomes wat wij daar als Flynth uiteindelijk mee willen bereiken.

<b>Schaalgrootte</b> Groeï naar 210 mln. omzet met: accounting 65%, advies 20% en, audit 15%	<b>Medewerkers</b> Groeï naar 1750 fte
<b>Marktleider</b> In melkvee, glastuinbouw, akkerbouw, bouw en retail nummer 1 of 2 positie, audit in top 10 positie	<b>Bruisende baan</b> Met meer energie naar huis dan waarmee je gekomen bent
<b>Klanttevredenheid</b> Minimale score van 8	<b>Footprint</b> 75% t.o.v. basisjaar 2020
<b>Thought Leader</b> Op de basisdienstverlening, sector kennis en vakinhoudelijk	<b>Toegevoegde waarde</b> Groeï naar 45%
<b>Opleiding &amp; Innovatie</b> Minimaal 10% van de omzet wordt geïnvesteerd in opleiding en innovatie	<b>Rendement op eigen vermogen</b> Na CI, participatie, LTI, Flynth & Co ten minste Euribor +2 - 10%



<sup>1</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021DC0550>

## Financiële resultaten

Ondanks de coronacrisis realiseerden we in 2021 onze doelstellingen op het gebied van werkkapitaal, vermogen en solvabiliteit om onze financiële basis verder te versterken. De totale groepsomzet (€ 142,6 miljoen) bleef stabiel ten opzichte van 2020. Het bedrijfsresultaat van Flynth is wel gestegen naar € 3,7 miljoen.

## Financiële kengetallen Flynth

	2021	2020	2019
in 1.000	€	€	€
Netto omzet	142.571	142.943	141.514
Bedrijfsresultaat	3.630	1.503	3.986
Financieringskosten	884	1.101	1.084
Afschrijving goodwill	468	5.052	5.101
Resultaat na belastingen	2.011	560	2.293
EBITDA	7.207	9.738	12.331
EBITDA (voor resultaatafhankelijke vergoedingen aan medewerkers)	<b>11.647</b>	<b>12.425</b>	<b>13.886</b>
Current ratio	1,1	1,1	1,2
Solvabiliteit	30,7%	27,9%	27,0%
Omzet per FTE (x €1.000)	112	109	109
Personeelskosten per FTE (x €1.000)	77	74	73
Gemiddeld aantal medewerkers in FTE (exclusief stagiaires)	1.278	1.309	1.299

De totale omzet bleef stabiel ten opzichte van 2020. Onderliggend realiseerden we een sterke groei in de auditpraktijk en een toename van onze adviesdiensten. In de basisdiensverlening daalde de omzet licht, met name als gevolg van een daling in het aantal FTE. Bewust werd in 2021 verder geïnvesteerd in de kwaliteit van de organisatie (HR, vaktechniek, compliance, IT (digitalisering) en finance & control). Het aantrekken van nieuwe collega's voor een "bruisende" baan bij Flynth heeft hoge prioriteit als driver

onder onze groei en onze ambitie om onze klanten goed te kunnen bedienen. Met betrekking tot de ontwikkeling van het rendement van onze klanten, monitoren we in een continu proces hoe deze zich ontwikkelt en nemen we, indien nodig, passende maatregelen.

De totale omzet bestaat uit omzet van Flynth Audit BV en daarnaast Flynth adviseurs en accountants BV. De onderverdeling ziet er als volgt uit:

## Bedrijfsopbrengsten

2021	Adviseurs & Accountants Inclusief BvR & Rombou	Audit	Flynth Geconsolideerd
x 1.000		€	€
Wettelijke controle	0	7.696	7.696
Vrijwillige controle (incl. statutaire)	0	4.669	4.669
Aan assurance verwante opdrachten	60.155	1.273	61.428
Overige opdrachten	67.368	1.410	68.778
	<b>127.523</b>	<b>15.048</b>	<b>142.571</b>

2020	Adviseurs & Accountants Inclusief BvR & Rombou	Audit	Flynth Geconsolideerd
x 1.000		€	€
Wettelijke controle	0	6.585	6.585
Vrijwillige controle (incl. statutaire)	0	4.777	4.777
Aan assurance verwante opdrachten	63.839	1.231	65.070
Overige opdrachten	66.399	112	66.512
	<b>130.238</b>	<b>12.705</b>	<b>142.943</b>

In bovenstaande tabel is de omzet van Flynth Audit B.V. weergegeven. De totale omzet van de Audit B.V. is met

ruim 18% gestegen. Dit is ook belangrijk voor de kwaliteit, zie hoofdstuk 7.



	2021	2020
	€	€
Netto omzet (x € 1.000)	15.049	12.705
FTE Audit	124	117
<b>Netto omzet per FTE (x € 1.000)</b>	<b>121</b>	<b>109</b>

Als we verder inzoomen op de Audit B.V., zien we een toename in de omzet per FTE. In 2021 was de bezetting binnen Audit 123,7 FTE (inclusief 6,8 FTE ondersteuning). In 2020 was de bezetting 117,1 FTE (inclusief 5,9 FTE ondersteuning). Dit leidt tot de volgende omzet per FTE zoals hierboven vermeld.

De toename in omzet binnen de Audit B.V. komt dus enerzijds door een toename in FTE en anderzijds door een toename van de omzet per FTE. Dat past ook in de ambitie om de kwaliteit en omzet van Flynth Audit verder te laten groeien. De tarieven en omzet per FTE liggen bij Flynth Audit hoger dan in de basisdienstverlening.

### Inclusieve werkplek

Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat een goede verdeling tussen mannen en vrouwen bijdraagt aan het beter functioneren van de organisatie. Ook binnen corporate governance codes worden veelal percentages opgenomen voor de minimale verdeling tussen mannen en vrouwen. Tegelijkertijd zien we dit thema als een veel bredere maatschappelijke ontwikkeling. We streven naar gelijke rechten (in de praktijk) van vrouwen mannen als het gaat om faciliteiten als onderwijs, gezondheidszorg en werk. Daarnaast moeten vrouwen en mannen gelijk vertegenwoordigd zijn in de politieke en economische besluitvorming.

Binnen Flynth proberen we hier invulling aan te geven door te streven naar een goede verdeling tussen mannen en vrouwen, maar bovenal door volledige inclusiviteit; met andere woorden, voor ons is iedereen gelijk.

Dat laten de volgende feiten en cijfers zien, waarbij we naar de RvB en RvC ook kijken naar de onderverdeling binnen de managementteams (MT) en performance coaches (PC's):

- Inclusiviteitspercentage (verdeling man/vrouw raad van bestuur: 66%/34%).
- Inclusiviteitspercentage (verdeling man/vrouw raad van commissarissen: 60%/40%).
- Gewenste verdeling man/vrouw/leeftijd etcetera. In clusters/MT/PC etc. Minimaal 1 vrouw, 1 <40 per MT en minimaal 30% van PC vrouw en minimaal 40% van PC <35.
- Toezicht op uitsluiten discriminatie in onze vacatures en aannamebeleid.

De nieuwe raad van commissarissen bestaat per 1 januari 2022 uit vijf leden: drie mannelijke en twee vrouwelijke. In het nu lopende boekjaar voldoen we hiermee aan het criterium van evenwichtige verdeling. We proberen diversiteit en inclusiviteit waar mogelijk door te trekken binnen alle teams.

Toch bleek in 2021 dat de krapte op de arbeidsmarkt wel een belangrijke beperkende factor is in het nastreven van dit doel. De vraag naar hooggekwalificeerde medewerkers is zo groot, dat er continu zware concurrentie is rondom al onze getalenteerde medewerkers. Maar het thema gendergelijkheid en inclusiviteit speelt een voortdurende en blijvende rol in onze dagelijkse besluitvorming (SDG 5).

### Betrouwbare marktspeeler

In de meerjarendoelstellingen hebben we uitgelegd te streven naar verdere schaalvergroting tot 220 miljoen euro omzet per 2025. Daarnaast willen we thought leader zijn op de eerder vijf genoemde gebieden. We willen in 2025 een topospositie hebben in vijf sectoren: melkvee, glastuinbouw, akkerbouw, bouw en retail. Niet alleen groot in omzet, maar ook als thought leader, zoals nu al het geval is bij melkvee- en glastuinbouwbedrijven. Flynth heeft veel kennis en informatie in huis.

Flynth speelt een belangrijke rol in het maatschappelijk verkeer als vertrouwenspersoon. We hebben een belangrijke poortwachtersfunctie. Met integere adviezen, rechtvaardig naar de omstandigheden van onze klanten leveren we een bijdrage aan een vredigere samenleving. Naast het op een integere manier samenstellen van de jaarrekening dan wel het controleren van de jaarrekening geven we allerlei adviezen om dit rechtvaardigingsproces te versterken. Het kan gaan om subsidieadviezen, waarbij we vinden dat iedere Flynth-klant recht heeft op het beste advies, neutrale inschattingen bij bedrijfswaardering en opvolging of fiscale adviezen die recht doen aan de omstandigheden van onze klanten. Altijd houden we rekening met de hoogste kwaliteitsstandaarden. Ook in 2021 hebben we die rol gepakt door op een eerlijke manier te kijken naar NOW-ondersteuning.

De adviesafdeling van Flynth heeft het aantal bedrijfswaarderingen en bedrijfsopvolgingen gemeten. De afdeling Deal Advies heeft 31 adviezen gegeven op het gebied van bedrijfswaarderingen. Daarnaast heeft de afdeling 51 adviezen gegeven in het kader van bedrijfsopvolging van bedrijven en ongeveer 125 bedrijfskundige adviezen.

Voor het bedrijfsopvolgingsadvies bij Bedrijfskunde is gebruikgemaakt van een voucher voor 273 klanten met als adviesvraag bedrijfsopvolging en/of -samenwerking. Hiervan zijn er circa 125 gebruikt voor advies op het gebied van bedrijfsopvolging. Binnen de basisdienstverlening verzorgen wij ook trajecten voor bedrijfsopvolging en/of -samenwerking, maar deze zijn minder formeel als aparte opdracht aan te merken.

Met onze dienstverlening en meer algemeen onze rol in bijvoorbeeld de De Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft), geven we invulling aan SDG16. We komen hier in hoofdstuk 4 op terug. Het gaat hierbij om onze rol als vertrouwenspersoon voor het maatschappelijk verkeer, primair gebaseerd op het hanteren van de hoogste kwaliteitsnormen. Deze poortwachtersfunctie ervaren onze klanten dus ook. De omzet in onze basisdienstverlening is ruim boven de € 100 miljoen, waarbij de klanten vertrouwen op de kwaliteit waar wij als Flynth naar streven. We streven continu naar verbeteringen en hebben onze engagement-score dus ook gezet op 8 of hoger.

### Klanttevredenheid en klantarena's

Het meten van klanttevredenheid is een belangrijke manier om inzicht te krijgen in de punten waarop Flynth haar dienstverlening kan ontwikkelen. Daarmee stijgt de waarde en dus de relevantie die Flynth heeft voor haar klanten. In 2021 hebben wij de laatste meting algemene klanttevredenheid uitgevoerd. Dit is een gemiddeld cijfer van de klantwaardering op prijs, kwaliteit, service en waardering. De meting in 2021 komt uit op een 7,2 (2020 7,4). Net als in 2020, zijn er in 2021 in verband met de coronapandemie geen klantarena's geweest.

	2021	2020
Kwaliteit	7,7	7,9
Prijs	6,1	6,2
Waardering	7,5	7,6
Service	7,6	7,7
<b>Overall</b>	<b>7,2</b>	<b>7,4</b>



Klantcontact is essentieel voor ons werk. Dit doen we met de invulling van onze rol van portefeuillehouder klant en met standaard contactmomenten. Daarnaast zetten wij in op uniforme pricing en een transparantere prijsstelling. Ook willen we onze processen verbeteren om de sneller en zekerder te kunnen leveren.

### Impactvolle Investerings

Flynth wil zowel ondernemers als de maatschappij sterker maken. Dit doen wij onder meer door onze aandacht te richten op milieu in het algemeen, duurzaamheid op meerdere facetten en advies over de energietransitie. We hebben op deze gebieden in 2021 belangrijke stappen gezet. Het aantal vierkante meters kantoorruimte is gedaald als gevolg van het afstoten van 9 locaties en zal verder dalen, net als onze CO2-voetafdruk.

Uiteindelijk is de impact het grootste als wij onze klanten kunnen ondersteunen om zelf ook stappen op deze gebieden te zetten. We willen daarom nog meer de focus leggen op energieadvies. Dat deden we de afgelopen jaren al onder meer vanuit onze bedrijfskundige, fiscale en subsidiekennis. De eerdergenoemde overname van Bosch & van Rijn zorgt ook voor een versterking van Flynth op dit gebied.

Ook in 2021 zijn we terughoudend geweest met investeren. Zo is onder meer de verdere uitrol van ons nieuwe huisvestingsconcept, dat in 2019 is doorgevoerd op enkele locaties, getemporeerd. Een aantal panden is afgestoten, waardoor het aantal kantoren is gedaald van 55 naar 46. Een kleiner aantal kantoren zorgt ervoor dat het kantoor veel meer een ontmoetingsplek wordt voor onze medewerkers. Wel hebben we verder geïnvesteerd in ICT met de focus op het programma Digitalisering.

Ook op het vlak van mobiliteit hebben we grote stappen gezet. In 2022 ontwikkelen we het nieuwe mobiliteitsbeleid. Doel van dit beleid is om onze CO2-voetafdruk verder terug te brengen. Om dit doel te halen, zullen we blijvend hybride werken en slimmer reizen, met meer elektrisch en hybride vervoer. In 2022 verwachten we nieuwe investeringen te doen waarmee we onze impact op de maatschappij zullen vergroten.

### Outcomes

Bij outcomes gaat het om de zaken die we als Flynth willen bereiken, ook om op lange termijn een belangrijke speler te blijven in de mkb-markt. In deze paragraaf gaan we in op onze doelen: duurzame financiële stabiliteit, een bruisende baan voor onze medewerkers, langdurige en goede klantrelaties, investeringen en groei en ten slotte topkwaliteit van onze diensten.

### Duurzame financiële stabiliteit

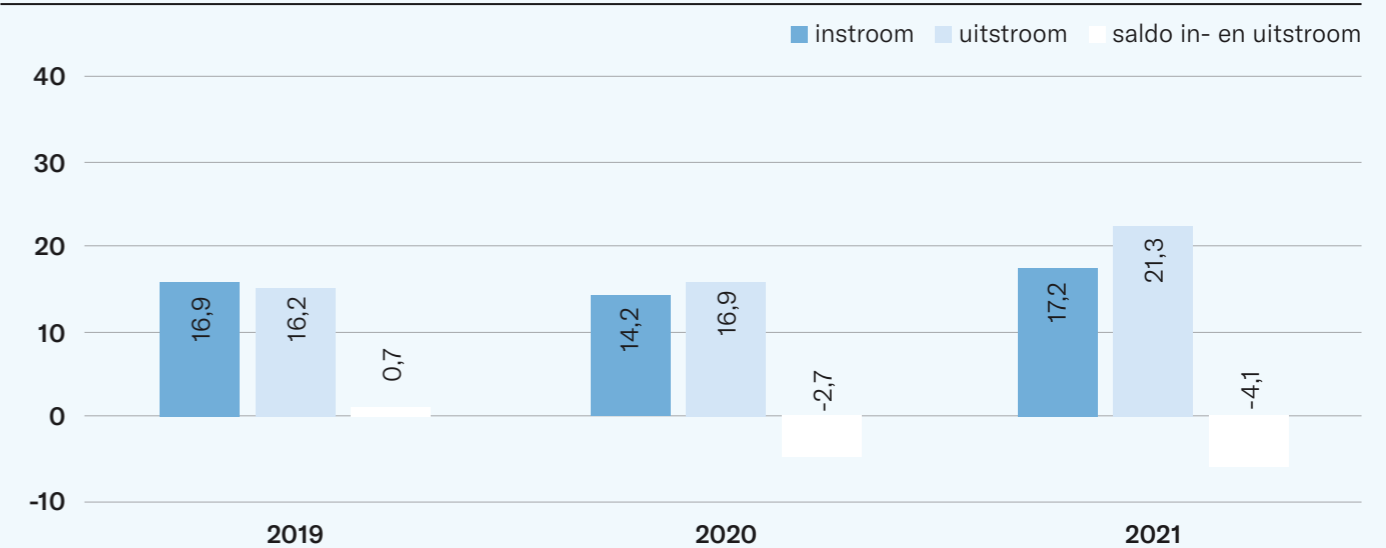
We streven als Flynth naar een duurzame samenleving, duurzame klantrelaties en een duurzaam Flynth. Daarbij geldt ook dat er sprake moet zijn van een duurzame financiële stabiliteit. Duurzaam betekent in dit kader dat we een solide resultaat willen laten zien met groei, maar dat we tegelijkertijd ook rekening houden met de omstandigheden van onze ondernemers. De financiële resultaten van Flynth komen uitgebreid aan bod in de jaarrekening.

### Bruisende baan

Flynth wil voor al haar medewerkers een 'bruisende baan' creëren. Wat vindt iemand leuk, waar krijgt iemand energie van? Naast het vaktechnische element gaat het ook om persoonlijke en competentieontwikkeling. We werken met personal coaches om de behoeften van onze medewerkers beter te monitoren en uitstroom te verlagen.

De verhouding vrouw/man wijzigde licht in 2021 ten opzichte van 2020 van 43,8/56,2 naar 45/55. Diversiteit en inclusiviteit hebben onze voortdurende aandacht (SDG 5), waarover meer in hoofdstuk 4. De gemiddelde leeftijd van onze medewerkerspopulatie daalde licht naar 42,6 jaar. Een belangrijk aandachtspunt binnen HR is de uitstroom van medewerkers. Deze ligt in de accountancy sowieso gemiddeld erg hoog, wat alles te maken heeft met de krapte op de arbeidsmarkt en de war on talent. Dit is terug te zien in de ontwikkeling van het aantal FTE tot aan 2021. Dit daalde met 48 FTE ten opzichte van 2020. Begin 2021 hebben wij daarom onze recruitmentactiviteiten uitgebreid om meer jong talent en ervaren professionals binnen te halen.

### In- en uitstroompercentages



We werkten ook in 2021 met managementdrives, de methodiek waarin drijfveren van het management in kleuren worden uitgelegd. De terugkoppeling hiervan verliep grotendeels digitaal. Daarnaast konden teams in 2021 een management drives teamsessie aanvragen, onder leiding van speciaal hiervoor opgeleide interne coaches. In zo'n sessie van een halve dag bespreekt het team zijn drijfveren en wat deze betekenen voor de manier van samenwerken. Ook dit blijkt digitaal te kunnen. Het blijkt een zinvolle methode om het gesprek over en begrip voor persoonlijke verschillen tussen professionals en binnen teams te verkrijgen. In teamverband levert dit een bijdrage aan teameffectiviteit.

### Beloningsbeleid

Onderdeel van de bruisende baan is ook een goed beloningsbeleid. Per 1 januari 2020 hebben wij een aantal aantrekkelijke financiële regelingen voor collega's geïntroduceerd. Een betere en transparante collectieve incentiveregeling, een participatieregeling die toegankelijk is voor alle medewerkers en een incentiveregeling voor de lange termijn. Deze regelingen zijn ook voor 2021 van toepassing geweest. Voor 2022 staat de vernieuwde benchmark op de rol.

### Duurzame en langlopende klantrelaties, investeringen en groei

Met hoge engagementscores, proactieve advisering en een duurzaam, financieel gezond en groeiend bedrijf wil Flynth haar langdurige klantrelaties graag voortzetten. Flynth heeft ruim 27.000 klanten. Veel van hen zijn al erg lang klant bij ons, soms zelfs meer dan tien jaar. Zeker in een sector zoals de melkveehouderij en glastuinbouw helpt ons thought leadership iedere keer weer om met nieuwe en proactieve adviezen onze klanten te ondersteunen. Door advies en datagedreven werken te combineren, proberen we deze klantrelaties verder uit te bouwen.

Zoals gezegd heeft Flynth meer dan 100 miljoen euro omzet in de basisdienstverlening. Daarbij komt uit onze klantgesprekken naar voren dat klanten tevreden zijn over onze advieskwaliteit. Marktleiderschap, hoge klanttevredenheid, thought leadership en innovatie zijn wat ons betreft belangrijke voorwaarden om deze klantrelaties goed te kunnen te onderhouden

### Duurzame klantrelaties en groei

De doelstelling van Flynth is gericht op groei, waarbij kwaliteit een essentiële randvoorwaarde is. Onze overtuiging is dat wij als organisatie een bepaalde omvang nodig hebben om verantwoord te kunnen investeren in kwaliteit. Daarnaast willen we een gezonde en uitdagende werkomgeving kunnen aanbieden, waarin ruimte is voor een goede werk-privébalans.

Deze groeidoelstelling heeft geleid tot het aantrekken van nieuwe opdrachten en het stopzetten van minder rendabele opdrachten. Bij nieuwe opdrachten maken we een afweging voordat we een offerte uitbrengen: wat is de opdracht? Hebben we tijdige capaciteit? Is er deskundigheid en ervaring op dit gebied? Wat is het rendement?

Om de eerdergenoemde groei te realiseren hebben wij ook nieuwe medewerkers aangetrokken. Waar het niet mogelijk was om de vacatures tijdig in te vullen, hebben we externe medewerkers ingehuurd. Op deze manier proberen we klantrelaties te bestendigen. We blijven we continu innoveren en zoeken naar nieuwe kansen en producten om onze klanten mee van dienst te zijn.

De aantallen voor Flynth Audit worden weergegeven in de onderstaande tabel:

Flynth Audit	Nieuwe klanten		Opzegging klanten Initiatief klant	
	2021	2020	2021	2020
Audit totaal	58	92	56	40
Waarvan wettelijke controles	33	53	19	12
Waarvan vrijwillige controles	25	39	37	28

### Klant- en opdrachtacceptatie, -continuatie en -beëindiging

Onderdeel van de kwaliteitsverbeteragenda is ook het vernieuwde proces van klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie. Dit hebben wij vanaf medio 2021 stapsgewijs geïmplementeerd binnen Flynth. De tekenbevoegde medewerker neemt klanten en opdrachten aan, in overleg met de clusterdirectie of met de regiodirectie of het management van Flynth Audit B.V.

De afdeling Compliance heeft bij de opdrachtacceptatie een adviserende rol. Zij letten onder meer op onafhankelijkheid in verband met samenloop van diensten, integriteit van de klanten en naleving van de Wwft-vereisten.

De MT-leden verantwoordelijk voor Quality & Risk hebben een belangrijke rol in de klant- en opdrachtacceptatie. Bij bijzonderheden adviseert de afdeling Compliance ook hierbij. De continuatie vindt grotendeels op dezelfde wijze plaats, met dien verstande dat bij ongewijzigd risicoprofiel een lichtere procedure wordt toegepast.

Zowel de klant als Flynth kunnen een opdracht opzeggen. Als Flynth dit doet, doen we dat samen met de afdelingen Compliance en Juridische Zaken. Integriteitsissues, het niet kunnen uitvoeren van de opdracht of gebrek aan vertrouwen – waaronder het indienen van een claim of daarmee dreigen – zijn voor Flynth altijd reden om de opdracht op te zeggen.

Flynth Audit heeft zelf niet actief klanten opgezegd. Wij voeren een actief beleid op het krijgen van een juiste vergoeding voor de opdrachten die we hebben uitgevoerd. Hierdoor heeft een klein aantal minder rendabele controleklanten de opdracht bij Flynth stopgezet.

### Investerings en groei

In het vierde kwartaal heeft Flynth twee onderzoeken gestart naar mogelijke overname van Accon avm en Astrium. In nauwe samenwerking met onze collega's, oude en nieuwe leden van de raad van commissarissen en externe adviseurs zijn we grondige due diligence onderzoeken gestart naar de haalbaarheid van deze potentiële transacties. Begin 2022 zijn beide overnames afgerond. Zowel de overname van Accon avm als Astrium passen geheel in de strategie 2020-2025 die wij in 2019 hebben vastgesteld en eind 2020 nog hebben geactualiseerd vanuit de impact van de coronacrisis. Vanuit deze strategie is een acquisitiestrategie bepaald waaraan overnames worden getoetst.

Verder investeren we voortdurend in nieuwe en goede mensen en in goede ICT-ondersteuning. Op deze manier kunnen we ons idee 'het nieuwe normaal is digitaal' op een goede manier doorvoeren, zonder dat de klant zich niet gezien voelt.

### Topkwaliteit en compliance

Binnen Flynth is er sprake van vele soorten dienstverlening, ieder met eigen specifieke elementen van kwaliteit. Niet alle kwaliteitselementen wegen even zwaar bij alle soorten dienstverlening. Dit blijkt bijvoorbeeld uit vragenlijsten die we hebben opgesteld om onze kwaliteit intern te toetsen. Naast de algemene elementen zoals klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie, kennis van de klant en betrokkenheid van de eindverantwoordelijke, beoordelen we specifieke kernelementen van de opdrachtsoorten. Daarnaast stellen we per cluster in de basisdienstverlening of per discipline in de adviesdienstverlening algemene vragen over de kwaliteitsbeheersing en de cultuur. Voor iedere afdeling geldt dat topkwaliteit en inachtneming van complianceregrs het zwaarste wegen bij het nemen van beslissingen en het uitvoeren van onze dienstverlening.

Boven op deze ontwikkelingen, die van grote invloed zijn geweest op onze organisatie, heeft de raad van bestuur in februari 2021 het tweejarige kwaliteitsplan 'Werken aan Continu Verbeteren' goedgekeurd.

Het programma 'Werken aan Continue Verbeteren' kent in feite drie werkstromen, waarin zowel de elementenstructuur als cultuur zijn opgenomen:

1. Governance en structuur met daarin het Business Support Framework (BSF), met als doel de borging van kwaliteit en beheersing in de governance en structuur van de organisatie.
2. Vakdisciplines met daarin het herbeoordelen van de instructies, workflows en tools met als doel verdiepen, verbreden en verder uniformeren van de dienstverleningsprocessen.
3. Algemene processen met als doel verdiepen, verbreden en verder uniformeren van de kritieke algemene processen zoals klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie, registratie verzonden uitingen en de consultatiefuncties en -meldingen.

Binnen deze drie werkstromen is er aandacht voor de cultuur bij Flynth. Er ligt nadruk op een lerende organisatie, op het stimuleren van voorbeeldgedrag en op aanspreekbaar zijn op wat we doen. Dienstverlening is gebaseerd op het principe 'ken je klant': we willen blijvend ons kwaliteitsbewustzijn verhogen en gewenst gedrag tonen op basis van ethische principes, onze publieke rol (het publiek belang) en de kernwaarden van Flynth. Ten tijde van het opstellen van het kwaliteitsplan had Flynth net de kwaliteitsverbeteragenda afgerond met een succesvolle hertoetsing door de NBA. Omdat kwaliteit voor Flynth voorop staat, hebben we besloten hier een apart hoofdstuk aan te wijden.

### Onafhankelijkheid en objectiviteit

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

Gelet op het klantenbestand van Flynth en de strategische rol die onze adviseurs hebben voor de ondernemer, is Flynth veelal de trusted advisor. Onze klanten nemen veel diensten af, administratieve dienstverlening, samenstellen, beoordelen of controleren van jaarrekeningen of het opstellen van belastingaangiften. Maar ook advisering over subsidies, bedrijfskundig advies, overname en financiering in de breedste zin van het woord, HR-advies en salarisadministratie, juridisch advies en advisering over gebouw en omgeving.

Een deel van de auditcliënten is te definiëren als 'audit only'. Voor die gevallen dat er wel is sprake van samenloop van dienstverlening, bestaan er interne procedures om vast te stellen of de opdracht kan worden geaccepteerd of voortgezet. Als dit zo is, kijken we of er een kwaliteitsborging zoals een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling OKB, een quick scan of gescheiden teams van toepassing is.

Ook voeren we een beleid op privébeleggingen van Flynth-medewerkers. Zo is het bijvoorbeeld verboden om te beleggen in klanten en/of mee te doen aan organisaties met activiteiten die bij Flynth als verhoogd risico zijn aangemerkt. Ook financiering van of het aangaan van samenwerkingsverbanden met deze organisaties staan we niet toe.

We zijn ons ervan bewust dat er ook als het gaat om onafhankelijkheid en objectiviteit een maatschappelijke verandering gaande is. Steeds meer worden we geacht om belangen te wegen en te documenteren.

Tegelijk met de jaarlijkse onafhankelijkheidsbevestiging vragen we onze medewerkers om een bevestiging van de integriteit en informeren we naar nevenfuncties. In de praktijk consulteren we ook in de loop van het jaar onze medewerkers over onafhankelijkheid en objectiviteit. Dit heeft onder meer te maken met onze full service-gedachte en de langdurige relaties met onze klanten. De compliance officer vervult de functie van onafhankelijkheidsfunctionaris.

Binnen Flynth is een open cultuur belangrijk. Wij communiceren dan ook met elkaar over casussen. Dan gaat het om kwesties over het accepteren van opdrachten, maar ook kwesties die zich voordoen in de uitvoering van opdrachten. De onderwerpen zijn divers, net als de aanleidingen en bronnen. Hieronder leest u meer hierover.

#### Wettelijke controles

Hieronder een overzicht van de afgegeven verklaringen. Het gaat hierbij om wettelijke controles.

Flynth Audit	2021	2020
Aantal wettelijke controles	284	261
Goedkeurende verklaring	221	189
Waarvan goedkeurende verklaring met paragraaf ter benadrukking bepaalde aangelegenheden	38	146
Met beperking	8	10
Oordeelonthouding	55	62
Afkeurende	0	0

Het aantal wettelijke controles is gestegen. Het aantal niet wettelijke controles is licht gedaald (273 in 2021, tegenover 300 in 2020). Het aantal goedkeurende verklaringen met paragraaf ter benadrukking bepaalde aangelegenheden is sterk gedaald in 2021. Een belangrijke oorzaak hiervan is de algemene onzekerheid over de continuïteit in het mkb door corona. In 2021 speelde deze onzekerheid veel minder.

#### De rapportage over kwaliteitsnormen (Flynth Audit B.V.)

In de onderstaande overzichten hebben wij een aantal kerncijfers opgenomen die betrekking hebben op Flynth Audit B.V. De cijfers laten de ontwikkeling zien van de accountantsorganisatie.

Flynth neemt deze cijfers onder andere op om transparanter te zijn over de zogenaamde Audit Quality Indicators. Bij een aantal elementen hebben we een interne norm vermeld, inclusief een motivatie daarvoor. Doel van de overzichten is een beeld van de ontwikkeling te geven.

Percentage van het aantal uren per FTE besteed aan controleopdrachten, respectievelijk overige werkzaamheden in totaal per functiecategorie. Hierbij is het uitgangspunt: alle uren van alle bij controleopdrachten betrokken medewerkers.

Tijdbesteding teamleden Flynth Audit B.V.	Wettelijke controle opdrachten	Vrijwillige controle opdrachten	Overig decl.	Op-leiding	Indirect	Totaal
(Externe) accountants/ (senior) managers	27%	13%	10%	4%	46%	100%
Overige medewerkers	32%	21%	8%	11%	28%	100%
<b>Totaal</b>	<b>31%</b>	<b>19%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>32%</b>	<b>100%</b>

De indirecte uren betreffen vakantie en ziekte, maar ook intern overleg en organisatie, zoals planning en bijdragen aan vaktechnische ontwikkelingen. De uren onder de noemer 'opleiding' betreffen ook inwerken, begeleiding en training on the job.

### Procentuele weergave van tijd besteed aan controleopdrachten

Flynth Audit	100-75%	75-50%	50-25%	25-0%	Aantal fte's
(Externe) accountants/(senior) managers	79%	12%	6%	3%	30,2
Overige teamleden	89%	10%	0%	1%	86,7
Ondersteunend personeel					6,8
<b>Totaal</b>	86%	11%	2%	2%	123,7

Voor een kwalitatief goede uitvoering is kennis en ervaring nodig. De ervaring staat in het bovenstaande overzicht. Een medewerker krijgt pas de functie van (externe) accountant/(senior) manager als hij ruime ervaring heeft

en over voldoende kennis beschikt. Medewerkers moeten kennis uit het verleden wel altijd oprispen en aanvullen met nieuwe ontwikkelingen. Daarom hebben we in onderstaand overzicht de opleidingsuren opgenomen.

### Gemiddeld aantal uren opleiding per medewerker opgenomen in afdeling Audit

Flynth Audit	Extern	Intern	Totaal
(Externe) accountants/(senior) managers	51	34	85
Overige teamleden	136	65	201
<b>Totaal</b>	118	58	176
Externe kosten/omzet *100%	3%		

Bovenstaande een overzicht van de gemiddelde opleiding binnen audit. Dit onderdeel is verplicht in het kader van PE-ontwikkelingen. Scholing wordt door Flynth gezien als een essentiële schakel in het behoud van kwaliteit.

### Consultaties

Ook na cursussen, trainingen, instructies en dergelijke kunnen er altijd onduidelijkheden of dilemma's blijven bestaan waarvoor een consultatie, ofwel overleg, nodig is. Het onderstaande overzicht geeft voor 2021 organisatiebreed het aantal consultaties weer en de onderwerpen waarop deze betrekking hadden.

### Consultaties

	Aantal consultaties 2021	Veel voorkomende onderwerpen
Compliance	331 (2020: 443)	Onafhankelijkheid, integriteit, opdrachtcontinuïteit, Cliëntenonderzoek, potentieel risico imago.
Audit	295 (2020: 293)	Continuïteit, waardering, materialiteit, consolidatie, strekking En bewoording verklaring, opdrachtacceptatie.
Basisdienstverlening	674 (2020: 1.355)	Controleplicht, verslaggeving, continuïteit.

Het hoge aantal consultaties bij Accountancy in 2020 werd met name veroorzaakt door de verplichte consultatie in het kader van continuïteit en corona. De consultaties Compliance zijn licht gedaald. Er zijn met name minder consultaties over cliëntenonderzoek (landen- en branche-risico). De auditmeldingen zijn relatief gelijk gebleven.



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

Onze klachten- en de klokkenluidersregeling staan allebei op de website van Flynth. Hier kan iemand een eventuele melding ook meteen indienen. Compliance heeft hierbij een registrerende en regisserende rol. De basisregeling houdt in, dat we de klacht doorgeven aan de leidinggevende van de medewerker waarover de klacht gaat. Compliance onderzoekt een melding op basis van de

klokkenluidersregeling en legt deze vervolgens voor aan de raad van bestuur of de raad van commissarissen.

Onze afdeling Advocatuur behandelt claims, civiele, tuchtrechtelijke en klachtenprocedures.

De afdeling beoordeelt casussen op inhoud en op aanwijzingen of er sprake kan zijn van structurele problemen. De afdeling informeert de medewerkers hierover met nieuwsbrieven en trainingen. Waar nodig leiden ze tot aanpassing van interne richtlijnen.

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

	2021	2021 Audit	2020	2020 Audit
		Waarvan Audit		Waarvan Audit
Klachten	19	1	25	1
Klokkenluidersmeldingen	0	0	3	0
Claims (nieuw in jaar)	66	0	(57*)	1
Civiele procedures	0	0	0	0
Tuchtrecht- en klachtenprocedure	0	0	0	0

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

Bovenstaand een overzicht van alle klachten, klokkenluidersmeldingen, claims, civiele procedures en tuchtrecht- en klachtenprocedures. Zoals het hoort in goede en transparante klantrelatie, weten we problemen vaak te voorkomen en lossen we kwesties op in onze reguliere contacten met de klant. We hebben geen klokkenluidersmeldingen ontvangen in 2021. Het aantal claims dat de afdeling advocatuur in behandeling heeft genomen, is een schatting. Dat komt omdat het niet altijd duidelijk is of een melding uiteindelijk een claim of aansprakelijkheidstelling wordt. In een deel van de gevallen kunnen we het dossier sluiten omdat een verdere reactie uitblijft.

Het merendeel van de claims (> 90%) lossen we op voordat er een rechtszaak (civiel of tuchtrechtelijk) of een zaak bij de klachtencommissie van de NBA komt. De gemiddelde tijd voor afhandeling van claims blijkt lang te zijn. Er zijn in 2021 geen civiele procedures en geen lopende of ingediende tuchtklachten tegen individuele medewerkers geweest.

### Oorzakenanalyses

Flynth kent een methodiek voor oorzakenanalyses. Een oorzakenanalyse is niet gericht op het vaststellen van de fout, maar op het vaststellen van de reden van de fout en onder welke omstandigheden deze fout gemaakt is. Een team van medewerkers met veel senioriteit en vakinhoudelijke kennis voert de oorzakenanalyse uit. De teamleden hebben geen directe relatie met de personen over wie het onderzoek gaat.

### Interne meldingen

Naast de meldingen van buiten Flynth waren er in 2021 ook meldingen van medewerkers die voortkwamen uit de poortwachtersfunctie bij wet- en regelgeving zoals de Wwft (ongebruikelijke transacties), de Wta (fraude) en de AVG (datalekken). Onderstaand de uitsplitsing van de interne meldingen. Daling in het aantal Wwft meldingen extern werd veroorzaakt door het wegvallen van de objectieve indicator sanctielanden.

### Interne meldingen

Meldingen	Aantal 2021	Aantal 2020
Meldingen intern	426	434
Waarvan Wwft-meldingen extern	140	191
Waarvan Wwft-meldingen extern m.b.t. Audit	22	17
Aantal door FIU verdacht verklaarde meldingen	26	45
Interne meldingen over fraude bij klanten	16	3
Datalekken intern	135	163
Waarvan datalekken extern bij AP gemeld	10	13

De casussen vormen input voor de periodieke training.

**Schendingen, incidenten en sancties**

In de rapportageperiode is een aantal schendingen geconstateerd. De Compliance Officer, die de compliancewerkzaamheden uitvoert, kan een inbreuk constateren. Maar ook bijvoorbeeld de vakdirecteur kan dit doen, bijvoorbeeld bij de evaluatie permanente educatie en inspecties.

De kern van het Reglement ter bevordering en behoud van Kwaliteit en Integriteit van Flynth (RKI) is dat we leren van gemaakte fouten. Van iedere medewerker verwachten we dat hij fouten zelf meldt.

Wij maken onderscheid tussen fouten, schendingen en sancties. Zelf gemelde, onbewuste fouten, die niet het gevolg zijn van lichtvaardigheid, kunnen wel tot een schending leiden, maar leiden in beginsel niet tot een sanctie, rekening houdend met ervaring, kennis en senioriteit. Alleen sancties kunnen gevolgen hebben voor de beoordeling van de medewerker via de kwaliteitsnormen.

De schendingen en sancties geregistreerd over 2021 zijn als volgt verdeeld met tussen haakjes () de cijfers van het jaar 2020.

	Laag	Midden	Hoog	Totaal	Sancties
Schendingen A&A	5 (2)	1 (6)	2 (8)	8 (16)	1 (11)
Schendingen Audit	0 (1)	0 (0)	1 (0)	1 (1)	0 (0)

Het versterken van het lerend vermogen van Flynth en de verbeteringen en verduidelijkingen in de processen hebben gezorgd voor een sterke daling in schendingen en sancties. Zo kunnen we nieuwe werkwijzen zonder angst aanleren. Het aantal schendingen in 2021 is eveneens lager in verband met de blame free-periode.

Op grond van de meldingen hebben we individuele maatregelen getroffen, maar ook maatregelen inzake het stelsel, zoals themareviews, aanpassing van gebruikte (werk)programma's en geven van specifieke trainingen (waaronder opgenomen in het onboardingsprogramma).

Voor de leesbaarheid van het integrated report hebben we als het gaat om topkwaliteit en compliance de belangrijkste punten aangehaald. Maar omdat deze thema's voor een accountantsorganisatie majeur zijn, hebben we de uitgebreide governancestructuur met checks and balances, de kwaliteit en de resultaten op kwaliteit uitgewerkt in aparte hoofdstukken. Maar we gaan nu binnen het rapport eerst bespreken welke impact deze activiteiten, input, throughput output en outcomes hebben gehad op de SDG's zoals deze door Flynth zijn toegepast.



# Flynth en duurzame waardecreatie; invloed op SDG's

Naast de input, throughput, output en outcomes willen wij ook weten welke invloed onze keuzes hebben binnen het kader van duurzaam ondernemerschap.



## Flynth en duurzame waardecreatie; invloed op SDG's

Naast de input, throughput, output en outcomes willen wij ook weten welke invloed onze keuzes hebben binnen het kader van duurzaam ondernemerschap. Hierin streven we naar een duurzame samenleving, duurzame klanten en een duurzaam Flynth. We bespreken de invloed, gebruikmakend van de uitgangspunten van de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties (VN). Daarnaast geven we een uitwerking van interviews met medewerkers van Flynth om te laten zien welke impact hun werk heeft op henzelf en hun omgeving.

### SDG's<sup>2</sup>

De SDG's van de VN zijn te gebruiken als blauwdruk om tot een duurzamere samenleving te komen. Flynth onderkent het belang van duurzaamheid in haar toekomststrategie. De koppeling van SDG's aan onze manier van werken geeft strategische keuzes een verdere invulling. Hieronder een weergave van de zeventien SDG's.



<sup>2</sup> [https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2019/01/SDG\\_Guidelines\\_AUG\\_2019\\_Final.pdf](https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2019/01/SDG_Guidelines_AUG_2019_Final.pdf)



## Flynth en de SDG's

Flynth kan niet bijdragen aan alle doelstellingen van de VN. Daarom leggen we de focus op die thema's waarmee we daadwerkelijk het verschil kunnen maken en kunnen bijdragen aan een duurzamere samenleving. Wel proberen we een zo breed mogelijke bijdrage te leveren op de duurzaamheidsthema's, voor duurzame klanten en klantrelaties, een duurzame samenleving (maatschappij) en een duurzaam Flynth. We hebben hier op de volgende manier invulling aan gegeven, maar dit is nog niet in beton gegoten:

### 1. Onderscheidend vermogen Flynth



### 2. Flynth zelf en in relatie tot klanten de wereld verbeteren



### 3. Op de achtergrond altijd mee laten wegen



Het onderscheidend vermogen van Flynth zien wij echt als het primaire verschil met onze directe concurrenten. Maar we zien het ook als een route naar een duurzame samenleving door basisdienstverlening, audit en advieswerkzaamheden met hoge kwaliteitsnormen uit te voeren. Het tweede rijtje bestaat uit SDG's met thema's waarop wij als Flynth het verschil kunnen maken. En het derde rijtje bestaat uit onderwerpen die wij als Flynth zo belangrijk vinden, dat we ze altijd meewegen in het nemen van een beslissing.

### Onderscheidend vermogen Flynth

In het eerste deel van de SDG's beschrijven we de thema's waarvan we als Flynth vinden dat we echt onderscheidend zijn, zowel voor onze medewerkers, maar ook voor onze klanten. De klanten en medewerkers staan dan ook centraal. Wij willen een goede werkgever zijn voor onze medewerkers en tegelijkertijd topkwaliteit leveren voor onze klanten. Onze poortwachtersrol is daarbij belangrijk, net als innovatie en proactiviteit richting klanten. Maar wel altijd met behoud van de hoogste kwaliteitsstandaarden voor klantacceptatie en tekenbevoegdheid. We doen dit niet alleen, maar als onderdeel van een keten van partnerships.

### SDG 8 Waardig werk en economische groei

Wij zien het als onze taak om te zorgen voor aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor al onze Flynth collega's. Flynth wil al haar medewerkers een 'bruisende baan' bieden. Tegelijkertijd geloven we dat ook ons advies kan bijdragen aan fatsoenlijk werk voor iedereen en duurzame en inclusieve economische groei. Dit betekent dat iedereen die kan werken, de mogelijkheid moet hebben om te kunnen werken, onder goede werkomstandigheden. Deze banen moeten economische groei stimuleren zonder het milieu aan te tasten. Onze HR-services dragen bijvoorbeeld bij aan het verbeteren van arbeidsomstandigheden onder Flynth-klanten. Daarnaast dragen we bij aan ontwikkeling, ondernemerschap, creativiteit en innovatie. Ook formaliseren en stimuleren wij de groei van micro-, kleine en middelgrote ondernemingen, ook via toegang tot financiële diensten. Tot slot willen we als Flynth bijdragen aan een volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor alle vrouwen en mannen, ook voor jonge mensen en personen met een handicap.

Een belangrijke rol in dit kader is ook de accountant als vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer. Dit leidt tot lagere kosten van financiering, maar ook tot meer transparantie. Daardoor kan de economie goed werken en kunnen er meer mensen aan deze economie bijdragen tegen een eerlijke vergoeding.

### Flynth als adviseur

Om eerlijk en duurzaam te groeien probeert Flynth haar klanten te adviseren over thema's zoals duurzaamheid, groei, inclusiviteit en arbeidsomstandigheden. Dit doen we op een eerlijke en transparante manier. We ondersteunen bij groei en overdracht van ondernemingen, denken mee bij het wisselen van businessmodellen en geven proactief subsidieadvies om klanten beter van dienst te kunnen zijn. Samen kunnen we op deze manier een duurzame band opbouwen met onze klanten. Samengevat bieden we het volgende:

- Transparante prijzen.
- Klanten ondersteunen bij groei.
- Klanten ondersteunen bij overdracht.
- Klanten ondersteunen vanuit een breed palet aan adviesdienstverlening. Flynth ondersteunt klanten op gebied van: subsidie en energieadvies, bedrijfskundig en juridisch advies, fiscaal advies, deal advies, data proposities en integrated reporting.

### Flynth als werkgever – duurzaam werkgeverschap

Binnen Flynth is duurzame inzetbaarheid van al onze medewerkers een belangrijk streven. We stimuleren medewerkers om stil te staan bij de vraag wat nodig is om zichzelf optimaal te ontwikkelen en te presteren. Niet vandaag of morgen, maar ook in de maanden en jaren daarna.

Met een waaier van persoonlijke opties bieden we medewerkers ruimte en faciliteiten om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid. We streven naar een goede werk-privébalans voor al onze medewerkers en stellen een loopbaancoach ter beschikking als een medewerker vastloopt in zijn ontwikkeling. Onderdeel van duurzaam inzetbaar zijn is ook op tijd sleutelen aan je eigen ontwikkeling en desgewenst het zetten van een volgende stap in je loopbaan. Voor onze medewerkers is het daarom van belang intern door te stromen. Zo kunnen we het talent dat al 'in huis is' beter benutten en iedereen goede loopbaankansen bieden.

We willen groeien en deze groeiambitie zorgt voor meer werkgelegenheid. De geambieerde omvang geeft ook ruimte om te investeren in kwaliteit van de dienstverlening en het inrichten van systemen hiervoor. Ook in de toekomst willen we een duurzame werkgever zijn. Hierbij gaan we ons de komende jaren o.a. richten op de volgende onderwerpen en KPI's:

- Medewerkers begeleiden in loopbaan coaching (financiële planning, outplacement, preventief spreekuur, algemene coaching).
- Aantal medewerkers per jaar die intern doorstromen naar een volgende functie.
- Aantal medewerkers die Flynth ondersteunt bij het maken van een 'next step' (extern).
- Aantal medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst per 2025.
- Groei in aantallen FTE.
- Medewerkerstevredenheid.
- Prive-werk balans.
- Goede arbeidsomstandigheden.
- Goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Per saldo was er in 2021 sprake van een netto-uitstroom van 48 medewerkers. Daarmee is de personele bezetting afgenomen van 1.533 eind 2020 naar 1.485 eind 2021. Met de overnames van Astrium en Accon avm en de inzet op 'de bruisende baan' zal het personeelsbestand in 2022 significant toenemen. In het kader van de bruisende baan en de krapte op de arbeidsmarkt blijven we medewerkers-tevredenheid monitoren.

### Instroom

Start@Flynth is het meerdaags onboardingsprogramma voor nieuwe medewerkers, dat we op 1 januari 2020 hebben geïntroduceerd. Met Start@Flynth helpen we nieuwe collega's gedurende hun eerste jaar om wegwijs te worden in onze organisatie, de processen binnen hun eigen vakgebied te doorgronden, elkaar te leren kennen, hun eigen ambitie en de mogelijkheden binnen Flynth te signaleren en bekend te raken met de kernwaarden. Nieuwe medewerkers waarderen Start@Flynth zeer. In 2022 gaan we daarom door met het programma. Alle nieuwe medewerkers hebben Start@flynth gevolgd, waar het kon fysiek en anders digitaal. Daarbij combineren we praktische aspecten, zoals de inrichting van de laptop en het schrijven van uren, met meer spelenderwijs leren kennen van de organisatie.

### Exitanalyse

Naast het tweejaarlijkse medewerkersonderzoek dat we doen, voeren we met vertrekkende medewerkers die dat willen een exitgesprek. Wij analyseren deze exitgesprekken en gebruiken dit als basis voor interventies.

In 2021 hebben wij het volgende gedaan om ongewenst vertrek van medewerkers te voorkomen:

- We hebben het onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers Start@Flynth doorontwikkeld.
- We hebben faciliteiten gecreëerd voor duurzame inzetbaarheid (o.a. gezondheidsprogramma's).
- Ondanks de coronapandemie hebben we de onbelaste woon/werkvergoeding doorbetaald is de thuiswerk-faciliteitenregeling van kracht.
- We hebben het programma Leiderschap@Flynth gedraaid. Dit is gericht op het verder professionaliseren van het leiderschap in veranderende omstandigheden.

### Beloningsbeleid

Het beloningsbeleid is bedoeld om medewerkers te stimuleren net dat stapje extra te zetten. Het beloningsbeleid binnen Flynth kent een duidelijk kwaliteitsaspect. Kwaliteit is een verplicht onderwerp in de voortgangs- en beoordelingsgesprekken en iemand moet voldoen aan kwaliteitsnormen. Het gaat dan bijvoorbeeld om onderwerpen als:

- Verplichting tot Permanente Educatie (PE-verplichtingen)
- Verplichte trainingen
- Schendingen (geen schendingen van regelgeving, danwel overschrijden van gedragsregels)
- Uitkomsten van interne en externe toetsingen

Deze normen gelden voor alle medewerkers. Voldoet een medewerker op één of meer onderdelen niet aan de norm, dan stellen wij bovengrenzen in de beoordeling in. Dit heeft invloed op de salarisontwikkeling (periodieken) en de variabele beloningen.

Met de variabele beloningen willen wij medewerkers aan ons binden en meer mogelijkheden voor ondernemerschap bieden. Onderdelen hiervan zijn een winstdelingsregeling en een participatiemogelijkheid waar alle medewerkers gebruik van mogen maken.

Daarnaast is er een collectieve variabele beloning voor een geselecteerde groep medewerkers met een doelstellingsperiode van drie jaar. Ook hierbij geldt dat kwaliteit voor de helft bepalend is voor de uiteindelijke beloning.

Het beloningsbeleid bevat prikkels om de kwaliteit te verzekeren. Dit houdt in dat bij het bepalen van de hoogte van de variabele beloning de kwaliteit een belangrijke weging heeft gekregen. Het variabele deel van alle vergoedingen is gemaximaliseerd rond twintig procent van de vaste vergoedingen.

### Flynth en economische groei

Om voor onze klanten economische groei te bewerkstelligen, werken wij bij Flynth aan thought leadership. Dit stuk hebben we eerder uitgewerkt onder het kopje "thought leadership". Door thought leadership willen we economische groei bewerkstelligen in onze kernsectoren waaronder melkvee en glastuinbouw. Daarnaast komt er een sterkere focus op onderwijs, waar we bij SDG 4 verder op in zullen gaan.

### SDG 16 Vrede en rechtvaardigheid

Flynth speelt een belangrijke rol in het maatschappelijk verkeer als vertrouwenspersoon. Hier hebben we eerder invulling aan gegeven. We hebben een belangrijke poortwachtersfunctie. Met onze assurance- en onze andere complianceproducten, zoals aangifte belastingen en salarisverwerking, en meer in het algemeen onze plek in bijvoorbeeld de Wwft, geven we invulling aan SDG 16. We zijn ons ervan bewust dat deze duurzaamheidsdoelstelling veel verder reikt dan dat. Tegelijkertijd geloven we dat de accountant wel degelijk een belangrijke rol speelt in het vertrouwen van ons totale financiële systeem en dat we deze rol integer en gewetensvol oppakken.

Het gaat hierbij om onze rol als vertrouwenspersoon voor het maatschappelijk verkeer, die we primair invullen door de hoogste kwaliteitsnormen te hanteren. Deze kwaliteitsnormen hanteren we door de hele organisatie:

- Permanente educatieverplichtingen voor al onze accountants en professionals.
- Strengere regels voor tekenbevoegdheid.
- Uitgebreide kwaliteitstoetsing vooraf met een procedure voor klant- en opdrachtacceptatie.
- Strikte naleving van de AVG-regels.
- Voldoen aan alle beroepsregelgeving.
- Voldoen aan de eisen van de toezichthouder.
- Strikte invulling van Wwft.

### SDG 17 Partnerships om doelstellingen te bereiken

Flynth helpt ondernemers om succesvol te opereren. Dit doen we door nauwe banden te onderhouden en ze te adviseren; ook in moeilijke tijden, zoals het coronajaar 2021. Zo zorgen wij ervoor dat ondernemers zakelijk kunnen excelleren en hun persoonlijke doelen kunnen halen en maken we ondernemers, hun ondernemingen en hun medewerkers sterker. Ook de omgeving waarin de ondernemer opereert en onze samenleving maken we hiermee sterker.

2021 stond het gehele jaar opnieuw in het teken van corona. Onze in 2020 geopende helpdesk werd regelmatig geraadpleegd en onze dienstverlening op het gebied van de overheids- en steunmaatregelen zoals Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW), Borgstelling MKB-kredieten (BMKB) en Tijdelijke Overbruggingsregeling Zelfstandig Ondernemers (TOZO) draaide volop gedurende het hele jaar.

Ook haalde Flynth actief zaken naar voren in de publieke opinie via FD of professionele artikelen. We zetten de ondersteuning van ondernemers voort met zorgvuldige afbouw van uitstel van betalingen, kennisdeling met diverse webinars over financiering in coronatijd, aanvraag van steunmaatregelen en personeelsmanagement.

Flynth kan niet alleen voor verdere verduurzaming zorgen. Daarom zoeken we partnerships. Een succesvolle agenda voor duurzame ontwikkeling vereist partnerschappen tussen overheid, het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld. Gezamenlijke principes en waarden, een gedeelde visie en gedeelde doelen zijn nodig op mondiaal, regionaal, nationaal en lokaal niveau. De ontwikkeling, overdracht, verspreiding en verdeling van ecologische technologieën aan ontwikkelingslanden volgens gunstige voorwaarden kunnen hieraan bijdragen.

Zo heeft Flynth een samenwerking met Agriterra. Dat geeft medewerkers de mogelijkheid om met kennis ondernemingen in ontwikkelingslanden verder te versterken en de economische infrastructuur verder op te bouwen. Binnen Flynth houden meerdere mensen zich bezig met ondersteuning van Agriterra. Agriterra is opgericht door de Nederlandse agrarische sector en biedt boeren en coöperaties in opkomende economieën hulp en advies. Hiermee hoopt Agriterra hun positie te verstevigen.

Deze hulp is niet financieel, maar gaat om kennisoverdracht. Flynth zet medewerkers in om met hun kennis en expertise de coöperaties verder te ontwikkelen. Sinds 2019 loopt het initiatief om Young Professionals te koppelen aan medewerkers die al ruime ervaring hadden met projecten voor Agriterra. Op deze manier kunnen jonge mensen binnen Flynth vanuit hun expertise een bijdrage leveren en investeert Flynth op zijn beurt in hun ontwikkeling.

Ook is Flynth lid van de Vereniging van Accountants- en Belastingadviesbureaus (VLB). In een open en transparante sfeer discussiëren we in deze vereniging met onze collega kantoren over maatschappelijke ontwikkelingen en de bijdrage van ons als accountantskantoren voor met name de agrarische sector op fiscaal/juridisch en bedrijfskundig gebied.

Daarnaast hebben we ook intensieve contacten met Rabobank en Land- en Tuinbouw Organisatie (LTO) Nederland, hoewel minder geformaliseerd. Voor onze grootste klantengroep, de melkveehouderij, is financiering via Rabobank een belangrijke voorwaarde. Samen met Rabobank hebben we afspraken gemaakt over de voorwaarden voor aanvraag financiering, maar hebben we ook contact over hoeverre duurzaamheidsrapporten en ontwikkelingen nu en in de toekomst effect hebben op financieringsvraagstukken. Vergelijkbaar hebben we intensief contact met LTO Nederland om de laatste ontwikkelingen nauwgezet te volgen. We geloven dat samenwerking in een open en transparante cultuur uiteindelijk een voordeel op kan leveren voor alle betrokken partijen. Als laatste zijn we betrokken bij Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK), dat onder het motto 'boer zoekt boer' nadenkt over de toekomstige problemen als het gaat om bijvoorbeeld bedrijfsopvolging.

## Een dag uit het leven van Lars Eringfeld

### Het beste van twee werelden bij Flynth

Ik ben Lars Eringfeld, boer én bedrijfsadviseur bij Flynth in Groenlo. Voor veel mensen een verrassende combinatie, maar niet voor mij. Het boerenleven is mij met de paplepel ingegoten. En toen ik ouder werd, groeide de fascinatie voor het ondernemerschap van boeren met mij mee. Daar hebben mijn klanten en ikzelf nu dagelijks profijt van. Flynth is de partner voor melkveehouders op het gebied van strategische advisering en de financiële verslaglegging. Melkveehouders zijn in meerdere opzichten de basis van vele waardenketens. Als houders van het Nederlandse landschap en producent van gezonde voeding komt de melkveehouder in aanraking met vele uitdagingen en kansen.

### Gezond en duurzaam ondernemen

De kern van het ondernemerschap voor vele melkvee-houders is het doorgeven van een gezonde onderneming aan de volgende generatie. Het thema duurzaam ondernemen wordt dan ook steeds urgenter voor ondernemers in de melkveehouderij. Duurzaam ondernemen betekent in de eerste plaats het realiseren van positieve financiële resultaten. Afnemers van zuivel en de maatschappij vragen echter meer van de melkveehouder op het gebied van duurzaamheid, biodiversiteit en klimaat en milieu. Flynth helpt melkveehouders met duurzaamheidsrapportages de twee werelden te verbinden: financiële levensvatbaarheid en duurzaamheid.

Verduurzamen met behoud van het verdienmodel is niet gemakkelijk, wel noodzakelijk. Bij Flynth helpen we onze melkveehouders de CO2-footprint te verminderen en impact te vergroten.

### Ondernemers hechten aan een integraal advies

Voor mijn klanten werkt het dan ook heel goed dat ik zelf boer ben. Ik adviseer melkveehouders over hun bedrijf, over financiële en strategische vraagstukken. Ze hoeven me niet uit te leggen tegen welke uitdagingen zij aanlopen, ik weet wat er speelt en wat er allemaal bij komt kijken. Ondernemers hechten aan een integraal advies. Een gesprek waarbij je als adviseur dezelfde taal spreekt en de ondernemer meeneemt in de stappen die hij kan nemen. Continu verbeteren, daar draait het om.



### Flynth zelf en in relatie tot klanten de wereld verbeteren

Flynth heeft een belangrijk onderscheidend vermogen. Daarnaast reflecteren we continu vanuit onze eigen processen en in relatie tot en opdrachten voor klanten hoe we kunnen bijdragen aan een duurzamere wereld. Binnen dit onderdeel richten wij ons op de impact van onze dagelijkse werkzaamheden op SDG 7 - duurzame en schone energie, SDG 12 - duurzame en verantwoorde consumptie en productie en als laatste op SDG 15 - schone omstandigheden op het land.

### SDG 7 Duurzame en schone energie

Om tot een duurzamere samenleving te komen zullen we met zijn allen moeten werken aan het beschikbaar maken en benutten van duurzame en schone energie. Deze energie moet voor iedereen toegankelijk en dus betaalbaar zijn. Ook moet duurzame energie modern en betrouwbaar zijn. Zo levert Flynth met Bosch en van Rijn, adviesbureau in windenergie, een belangrijke bijdrage aan advies over duurzaamheid, wind- en zonne-energie. Maar ook op andere gebieden staan we Flynth-klanten bij met duurzaamheidsadvies. Zo krijgt iedere melkveehouder jaarlijks een duurzaamheidsrapport om te kijken welke keuzes bij kunnen dragen aan een lagere CO2- of stikstofuitstoot.

Als Flynth streven we naar een beter gebruik van schone energie. Dit doen we zelf door bijvoorbeeld groene energiecontracten af te sluiten. Maar ook door onze medewerkers en klanten meer bewust te maken van het belang van schone energie. Zo adviseert Bosch & van Rijn onze klanten over wind- en zonne-energie, ontvangen melkveehouders jaarlijks duurzaamheidsadvies, adviseert de afdeling dataproposities en integrated reporting over duurzaamheidsbeleid en gaan adviseurs in de tuinbouw in gesprek met verschillende tuinders over het gebruik van duurzame energie.

### Technologie en Flynth

In 2030 moet iedereen toegang hebben tot betaalbare, betrouwbare en duurzame energie. Duurzame energie kunnen we halen uit natuurlijke bronnen als water, wind en zon. Om dit doel te bereiken moeten deze bronnen beter onderzocht worden, net als de technologie waarmee we duurzame energie kunnen opwekken. Om moderne en duurzame energie ook in ontwikkelingslanden toegankelijk te maken, moet er gewerkt worden aan een betere infrastructuur en technologische vooruitgang.

In 2030 moet het aandeel hernieuwbare energie een flink stuk hoger zijn ten opzichte van andere energievormen. We verbeteren ons klantenbestand qua duurzaamheid rondom de volgende thema's:

- Adviezen over windmolenparken en zonne-energie.
- Duurzaamheidsrapporten.
- Vanuit Flynth & Co "groene stempel advies" faciliteren aan klanten om zo bij te dragen aan deze doelstelling.

### Energietransitie en duurzaamheid

Een van de belangrijkste maatregelen die Flynth neemt, is dat we onze eigen toeleveringsketen, waardeketen en de daarmee samenhangende CO2-voetafdruk gaan evalueren. Dit doen we zowel direct (voor Flynth zelf) als indirect (binnen de keten waarin Flynth werkzaam is; o.a. footprint klanten). Verder onderzoeken we op welke manieren we deze voetafdruk kunnen verkleinen. Dit is ook nodig om later aan de verslagleggingseisen te voldoen van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). In dit verslag moeten ondernemingen aangeven hoe zij gaan voldoen aan de 1,5 graad celsius-doelstellingen. Om het bedrijfsleven te helpen bij investeringen om de uitstoot te verlagen is er een breed scala aan EU- en binnenlandse stimuleringsmaatregelen beschikbaar. Idealiter zouden zowel de aanvullende belastingmaatregelen als de beschikbare subsidies een integraal onderdeel vormen van een duurzaam ondernemingsplan.

Op de volgende gebieden hebben we al stappen gezet vanuit het oogpunt van de energietransitie:

- De overname begin 2021 van Bosch & van Rijn als adviseur draagt actief bij aan ons duurzaamheidsaanbod aan onze klanten.
- We willen een daling van de CO2-uitstoot realiseren. Dit wordt gerealiseerd door de ruimtes op basis van nieuwe kantoorconcept efficiënter in te richten en door de verder gerealiseerde afbouw van het aantal panden. De beschikbare ruimte wordt in dit concept beter benut. Het aantal panden nam af van 55 tot 46 in 2021.
- Eind 2021 had 95% van het aantal kantoorpanden minimaal energielabel C.
- We voeren actief beleid om ons wagenpark om te vormen van fossiel naar elektrisch.
- Thuiswerken leidt naast een betere werk-privébalans tot minder reizen voor het werk. Dit zal een blijvend onderdeel zijn van ons HR-beleid, ook in het post-coronatijdperk.





### Een dag uit het leven van Joost Overbeek en Saskia Moolhuijzen

Een dag uit mijn leven als directeur van Bosch & van Rijn staat helemaal in het teken van SDG 7 (en gelieerd SDG 11 en 13) - betaalbare en duurzame energie. We zijn tenslotte hét adviesbureau voor duurzame energie en klimaatbeleid. Naast de interne bedrijfsvoering en de aansturing van het team, zijn wij vooral bezig met de commerciële kant van Bosch & Van Rijn.

#### RES-gesprekken

Samen met mijn collega Saskia heb ik bijvoorbeeld bijna elke dag wel een gesprek met een gemeente over de Regionale Energie Strategie (RES). Dertig regio's hebben deze RES afgelopen zomer laten vaststellen in de betrokken gemeenteraden per RES-regio. In de RES staan de plannen voor onder andere de grootschalige opwekking van duurzame energie. Wij kunnen gemeenten helpen deze plannen om te zetten in concreet beleid. En we begeleiden de planologische procedure om concrete wind- of zonprojecten mogelijk te maken.

#### Commerciële kansen

Elke week spreken we meerdere projectontwikkelaars die plannen hebben voor of al bezig zijn met concrete projecten. Ze vragen ons om een Non Disclosure Agreement (NDA) te tekenen, zodat ze vertrouwelijke informatie over de projecten met ons kunnen delen. Per week gaan er gemiddeld drie offertes de deur uit naar gemeenten of projectontwikkelaars. Wij zijn betrokken bij deze offertes door aan de voorkant de vraag en ons aanbod scherp te krijgen, een commercieel scherpe aanbieding neer te zetten en het juiste team samen te stellen. Verder proberen we uit alle gesprekken de commerciële kansen voor de (nabije) toekomst te halen. Hoe vertalen wij bijvoorbeeld de problemen met de netaansluiting naar nieuwe kansen voor werk voor ons? Afgelopen weken zijn we elke dag bezig geweest met de uitwerking van onze nieuwe propositie 'De Energieboer'; een propositie waarmee we inspelen op vraagstukken vanuit de agrarische sector.



### SDG 12 Duurzame en verantwoorde consumptie en productie

Flynth wil bijdragen aan een duurzame en verantwoorde consumptie en productie. Veel van onze klanten produceren voedsel en goederen. Als Flynth vinden we het belangrijk dat zij voedselverspilling en onnodige CO2-uitstoot proberen tegen te gaan door bijvoorbeeld zo veel mogelijk lokaal in te kopen. Ook stimuleren wij hen te zorgen voor duurzaam beheer en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen. Het produceren van onze goederen moet met het oog op de groeiende wereldbevolking veel handiger: 'meer produceren met minder'. Maar het draait ook om een groene levensstijl. Onze productie moet schoner: het doel is om chemicaliën en ander afval in de lucht, water en bodem te verminderen. De bedoeling is om in de hele keten bewust te maken van de problemen en te laten meehelpen bij de oplossingen. Van boer tot supermarkt, tot gemeentes, waterbedrijven en uiteindelijk de consument: zorg dat iedereen voldoende informatie heeft over een groene levensstijl.

Tegen 2030 moet de voedselverspilling in winkels en bij consumenten per hoofd gehalveerd zijn. Ook het voedselverlies in de productie- en bevoorradingsketens moet worden teruggebracht, met inbegrip van verliezen na de oogst. Tegen 2030 willen we als Flynth dan ook komen tot een vanuit milieuvriendelijk beheer van chemicaliën en dit met klanten bespreekbaar maken. Ook het reduceren van afval speelt daarbij een rol. Op de volgende gebieden willen we een bijdrage leveren aan SDG 12:

- Via Advies kringloop: inkoop en CO2 uitstoot.
- Door advies rondom % verspilling in productiesector (agrarische sector, kringloopwijzer etc).
- Door hybride werken proberen we eenvoudig minder op de weg te zijn. Dit leidt tot minder uitstoot en draagt tegelijkertijd bij aan minder files.
- Het percentage elektrische auto's moet verder stijgen.

### SDG 13 Klimaatactie

Practice what you preach: neem dringend actie om klimaatverandering en de gevolgen ervan te bestrijden. Ieder land op ieder continent heeft te maken met klimaatverandering. De opwarming van de aarde heeft nu al invloed op het dagelijks leven en het inkomen van miljoenen mensen wereldwijd en dat zal in de toekomst alleen maar toenemen.

De VN zegt hierover: De opvoeding, bewustwording (via onderwijs) en de menselijke en institutionele capaciteit verbeteren met betrekking tot mitigatie, adaptatie, impactvermindering en vroegtijdige waarschuwing inzake klimaatverandering.

Flynth heeft zelf als doel haar CO2-uitstoot in de komende jaren drastisch te verlagen. Dit doen we door middel van:

- Reductie van het aantal vierkante meters huisvesting.
- Beleid voor thuiswerken.
- Stimuleren gebruik elektrische auto's.
- Toename gebruik OV, terugdringen leaseauto's.
- Verantwoorde inkoop.

### Omzetting naar CO2-uitstoot

Voor het omzetten van brandstof naar CO2 gebruiken we de volgende normen:

- Diesel: 2640 gram CO2/liter diesel
- Benzine: 2392 gram CO2/liter benzine

Voor 2021:

- 48.158 liter diesel staat dus equivalent aan: 127.137 kg CO2 uitstoot
- 358.951 liter diesel staat dus equivalent aan: 858.611 kg CO2 uitstoot
- Totaal:
- 985.748 kg CO2 uitstoot

Bij de CO2-uitstootberekeningen zijn we uitgegaan van de uitstoot van ons wagenpark. Hierbij is geen onderscheid gemaakt tussen zakelijk- en privégebruik. We hebben als doel onze CO2 -uitstoot de komende jaren verder terug te brengen.

De emissiefactor van pure groene stroom is 0,0 CO2 per kWh. De emissiefactor van grijze stroom is 0,649 kg CO2 per kWh. Doordat Flynth streeft naar het gebruik van groene stroom en de omzetting van stroom in CO2 dus niet eenduidig kan plaatsvinden hebben we besloten deze uitstoot niet verder te duiden. De data van dit verbruik hebben we niet kunnen achterhalen voor 2020, maar we verwachten dat de uitstoot dat jaar deels lager lag door de coronalockdown.



### Indirect rol SDG 13

Tegelijkertijd spelen we als Flynth ook een belangrijke rol in het indirect terugdringen van de CO2, omdat we klanten adviseren over energie en CO2-reductie en ook bewust hierop aansturen. Belangrijk punt in ons nieuwe beleid is dat we met klanten werken die gaan voor duurzaamheid. We kunnen zelfs besluiten een klant niet te accepteren, als er binnen diens bedrijf geen enkele plek is voor duurzaamheid. Voor de komende jaren gaan we ons richten op de volgende thema's rondom SDG 12:

- Adviezen energieboer.
- Toename Flynth klanten met duurzaamheidsbeleid.
- Uitgegeven duurzaamheidsrapporten melkveehouderij.
- O-meting en daarna reductie CO2 voetafdruk klanten.
- Sturen op reductie voetafdruk klanten.
- Kritisch zijn binnen klantacceptatie. Wat doen we aan klantacceptatie op het gebied van de voetafdruk? Wat doen we met sterk vervuilende bedrijven en andersom, met klanten die 'goed bezig' zijn?
- Keuzes maken rondom klantbediening op basis van duurzaamheidsaspecten.



### SDG 15 Schone omstandigheden op het land

Veel van onze klanten zijn werkzaam in de landbouw. Een gezonde bodem en biodiversiteit zijn essentieel voor de toekomstbestendigheid hiervan. De VN zegt hierover:

Leven op het land – bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen, beheer bossen duurzaam, bestrijd woestijnvorming en landdegradatie. Dringende en doortastende actie ondernemen om de aftakeling in te perken van natuurlijke leefgebieden, het verlies van biodiversiteit een halt toe te roepen en, tegen 2030, de met uitsterven bedreigde soorten te beschermen en hun uitsterven te voorkomen.

Als Flynth zijn we ons er zeer wel van bewust dat we niet alle problemen kunnen oplossen. Toch proberen we samen met onze omgeving en klanten te zorgen voor schonere omstandigheden. Daarom willen we financiële hulpbronnen mobiliseren en aanzienlijk verhogen om de biodiversiteit en de ecosystemen te vrijwaren en op duurzame wijze te (her)gebruiken. Veel van onze klanten leveren een bijdrage aan de voedselproductie. Samen met hen gaan we in gesprek over hoe we de omstandigheden op het land schoner kunnen krijgen.

### Een dag uit het leven van Hendrik Jan Bos

Mijn naam is Hendrik Jan Bos, ik ben sectorleider akkerbouw en bedrijfsadviseur op de locatie Stadskanaal in het cluster Noord. Binnen Flynth heb ik dus twee rollen die elkaar aanvullen, maar in beide rollen is de advisering aan akkerbouwondernemers de rode draad. Mijn werkdagen zijn heel uiteenlopend, maar de meest voorkomende werkzaamheden vanuit mijn rol als bedrijfsadviseur betreffen het bespreken van de jaarrekeningen en de belastingaangiftes met de ondernemer, en alle vragen die hier vervolgens uit voortkomen op het moment dat we met de klant naar de toekomst kijken. Vervolgens communiceer ik de uitkomsten van deze besprekingen met het team (accountant en assistent-accountant), zodat zij dit nog meenemen in de jaarrekeningen. Denk bijvoorbeeld aan een correct teeltplan, bijzonderheden in overeenkomsten die met andere ondernemers tijdens de teelt zijn afgesproken en branchevergelijkingen op het gebied van omzet en kostprijs.

### Weg vinden in regelgeving

Vanuit mijn rol als sectorleider heb ik samen met het sectorteam bijvoorbeeld in de afgelopen periode het initiatief kunnen nemen voor een serie webinars voor klanten, om hen te ondersteunen bij actuele ontwikkelingen in de sector die van invloed zijn op hun bedrijf. Ook hebben we meegedaan aan een pilot voor het nieuwe gemeenschappelijk landbouwbeleid (GLB). Hierbij hebben we een groep adviseurs ingeschakeld om het GLB in het veld bij de ondernemers te toetsen tijdens de ontwerpfase van de regelgeving voor de periode vanaf 2023. In dit beleid worden ook veel doelen meegenomen voor verduurzaming. Wij kunnen als Flynth de ondernemers helpen om een de weg te vinden in de regelgeving. Wij zorgen er met sectorteam voor dat we intern de adviseurs faciliteren op het gebied van akkerbouw, vooral met actuele kennis.

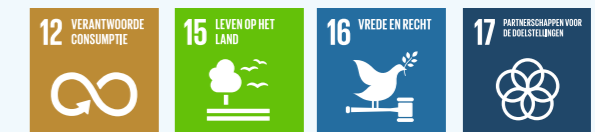
### Grond duurzaam beheren

Wij hebben veel klanten in de landbouw. Onze akkerbouw- en bloembollenklanten telen jaarlijks ongeveer 50.000 – 75.000 hectare grond in Nederland en leveren daarmee een grote bijdrage aan de voedselproductie (food), de diervoedingproductie (feed) en non-foodtoepassingen. Van de food- en feedproductie van de akkerbouw blijft het grootste deel in West-Europa.

Ook worden in de landbouw juist reststromen zoals gft weer tot waarde gebracht en gebruikt als meststof voor de volgende teelt. De Nederlandse delta heeft zeer vruchtbare landbouwgrond en de sector wil deze grond duurzaam beheren en verliezen naar de omgeving voorkomen.

### Investeren en financieren

De sector investeert fors in driftreducerende technieken; dat zijn technieken die ervoor zorgen dat spuitvloeistof tijdens de toediening van gewasbeschermingsmiddelen minder verwaait. Ook investeert de sector flink in de toepassing van teeltmethodes die het effect op ecosystemen verbeteren. Wij zijn ons ervan bewust dat wij als Flynth niet alle problemen kunnen oplossen, maar we faciliteren hierin vooral de ondernemers in de sector met financiële stuurinformatie. Op die manier kunnen ondernemers financiële hulpbronnen ontsluiten. Het verdienmodel binnen de landbouw is cruciaal om de benodigde verbeteringen te kunnen doorvoeren. Daarin willen wij de ondernemers coachen en adviseren. Een adviseur met kennis van de sector kan in dit proces een cruciale rol vervullen en die rol neemt Flynth graag op zich inspelen op vraagstukken vanuit de agrarische sector.



### Op achtergrond altijd mee laten wegen

De eerste SDG-thema's waren primair gericht op het onderscheidend vermogen, terwijl SDG 7, 12 en 15 voor ons als Flynth en onze klanten van cruciaal belang zijn voor nu en de toekomst om tot een duurzame samenleving te komen. In dit onderdeel focussen we op aspecten die we als Flynth continu op de achtergrond laten meewegen met een hoge mate van urgentie en bewustzijn. Dit zijn SDG 4 voor onderwijs, SDG 5 voor gendergelijkheid, en SDG 11 en 13 voor duurzaamheid.

### SDG 4 School en schoolkwaliteit voor iedereen

Onderwijs is wereldwijd een belangrijk thema. Iedereen zou toegang moeten hebben tot (goed) onderwijs.

Conform deze VN-doelstelling moeten alle jongeren en een groot aantal volwassenen tegen 2030 kunnen lezen, schrijven en rekenen. Volgens UNESCO zullen regeringen per jaar nog 22 miljard dollar extra moeten bijleggen om de doelstelling te bereiken tegen 2030. En ook al kunnen we niet alle problemen oplossen, we kunnen als Flynth wel te allen tijde streven naar het leveren van een bijdrage aan beter onderwijs in brede zin.

Onderwijs is de voedingsbodem van de kwaliteit van Flynth-medewerkers. Tegelijkertijd willen we de maatschappij iets teruggeven op dit thema. Onze medewerkers verzorgen onderwijs op verschillende instituten in het hoger onderwijs en universiteiten. Ook is de onderwijssector een belangrijke partner in onze auditpraktijk. Verder hebben wij zowel intern als extern diverse onderwijsprojecten lopen om de kwaliteit van Flynth-medewerkers te waarborgen, maar tegelijkertijd namens Flynth een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van het onderwijs, waarbij we actief aan jonge mensen op MBO, HBO en WO niveau stageplaatsen aanbieden en deze plaatsen ook continu ingevuld zijn.

### Kwaliteitsonderwijs – verzeker gelijke toegang tot kwalitatief goed onderwijs en bevorder levenslang leren voor iedereen

Flynth wil bijdragen aan onderwijs in brede zin, zodat, zoals de VN hierover zegt:

Tegen 2030 alle leerlingen kennis en vaardigheden verwerven die nodig zijn om duurzame ontwikkeling te bevorderen, duurzame levenswijzen, mensenrechten, gendergelijkheid, de bevordering van een cultuur van vrede en geweldloosheid, wereldburgerschap en de waardering van culturele diversiteit en van de bijdrage van de cultuur tot de duurzame ontwikkeling.

### Flynth & het onderwijs

Vanuit Flynth dragen we op verschillende manieren bij aan deze doelstelling. Flynth heeft professionals in dienst met kwalitatief hoogwaardige en actuele kennis. Onze medewerkers geven college binnen onderwijsinstellingen of ondersteunen lokale, regionale en landelijke initiatieven waarbij kennis wordt gedeeld. Ook begeleiden we studenten tijdens de studie en het afstuderen. We gaan ons de komende jaren richten op de volgende thema's:

- Flynth-professionals delen kennis
- We begeleiden stagiaires en afstudeerders
- We geven colleges aan het hbo en wo
- Flynth-medewerkers volgen een opleiding op het hbo of in het wo

### Onderwijs en Flynth audit

In onze auditdienstverlening kiezen we onderwijs als een van onze focussectoren. Om een duurzame samenleving te krijgen is onderwijs namelijk een van de kernelementen. Vanuit Flynth audit dragen we daarom bij aan meer inzicht in het thema onderwijs, de kwaliteit van het onderwijs en duurzaamheid binnen onderwijs. Naast vertrouwenspersoon in het maatschappelijk verkeer willen we ook kennisdeler zijn. Daarom verzorgen we ieder jaar een seminar waaraan bestuurders, medewerkers van OC&W, beleidsbepalers binnen de PO/VO-raad en andere belanghebbenden aan deelnemen. Daarom hebben we ook hier belangrijke thema's gedefinieerd:

- OC&W, beleidsbepalers en PO/VO-raad doen mee aan ons onderwijsseminar
- Onze onderwijssector binnen Flynth audit groeit

In totaal heeft Flynth audit bij 118 scholen een vrijwillige controle uitgevoerd op het jaarverslag.

### Interne opleidingen

In onze meerjarendoelen hebben we een Kritieke Prestatie Indicator (KPI) opgenomen voor investeren in interne opleidingen. Flynth investeert flink in de eigen medewerkers als het gaat om opleiding en ontwikkeling. Een deel hiervan is verplicht in het kader van het up-to-date houden van onze vakkennis, maar ook op andere terreinen vinden we ontwikkeling van onze interne medewerkers van groot belang. Zo organiseert Flynth ieder jaar meerdere zomerscholen, waarbij zowel vakinhoudelijke als meer communicatieve onderdelen aan bod komen. Op die manier geven we niet alleen inhoudelijk het beste advies, maar proberen we dit ook op een voor de klant zo goed mogelijke manier te doen.

We geven hiermee invulling aan: 'Flynth, het beste advies dat we je kunnen geven.' Dit zie je terug vanuit de volgende invulling:

- Ruim aanbod Leren@flynth
- Deelnemers zomereducatie
- Groot deel van onze medewerkers volgt een opleiding
- Ruim 86.000 uur is besteed aan interne en externe trainingen en opleidingen
- Groot deel out of pocket kosten besteden we aan opleiding
- Aanbod leiderschap@flynth

### Leeraanbod van Leren@Flynth

Dit jaar is er vanuit Leren@Flynth wederom een grote bijdrage geleverd aan Flynth als lerende organisatie. Het jaarprogramma 2021 bestond uit een combinatie van inhoudelijk en vakgericht aanbod, sociale en ICT-vaardigheden met zowel standaard content als op actualiteiten gericht aanbod en zowel in een online als fysieke vorm. En natuurlijk ontbrak daarin niet ons geweldige Zomereducatie-event dat we met veel succes volledig online en interactief hebben aangeboden.

Verspreid over het jaar hebben Flynth-medewerkers fysieke en online kennissessies georganiseerd. Vanuit onze kernwaarde Kwaliteitsleiderschap was het jaarprogramma gevuld met een breed leeraanbod gericht op kwaliteit en kennisdeling. Dit bestond onder andere uit het evenement Flynth Prinsjesdag met externe sprekers, Audit-dagen voor assistenten, NBA-webinars en periodieke vaktechnische overleggen. Alle nieuwe medewerkers hebben de eigen ontwikkelde e-learnings gericht op wet- en regelgeving zoals de WWFT, AVG, Beroepsregelgeving gevolgd en afgerond. Iedere medewerker bij audit heeft geleerd over het verplichte onderwerp continuïteit.

In verschillende digitale leeromgevingen hebben alle collega's toegang tot een standaard breed aanbod van onlinetrainingen, variërend van vaktechnische thema's tot digitale vaardigheden. Dit jaar hebben ruim 1.655 unieke gebruikers meer dan tien keer ingelogd.

Activiteiten van Leren@Flynth zijn:

- Geven van advies over leren in de organisatie vanuit beleid en behoeften
- Trainers inhuren voor Flynth-brede trainingen en de organisatie daaromheen verzorgen
- Didactisch advies geven bij kennisoverdracht (train de trainer)
- Bouwen en beschikbaar stellen van leercontent in ons leerportaal
- Ontwikkelen van templates, workshops t.b.v. instructies
- Verzorgen van de regie, planning, organisatie en trainingscoördinatie zomereducatie

Daarnaast bieden zij ondersteuning aan medewerkers die advies nodig hebben bij kennisoverdracht en hebben de medewerkers van Leren@Flynth contact met inhoudsexperts, onze Subject Matter Experts (SME's). Dit zijn medewerkers die vanuit hun expertise bijdragen aan de ontwikkeling van leercontent. Ook maken we gebruik van externe partijen.

We zien dat van het standaard aanbod de digitale vaardigheidstrainingen het meest online worden gevolgd. En in de online PE-omgeving konden de accountants hun persoonlijk PE-portfolio aanmaken om te voldoen aan de nieuwe PE-regeling die de beroepsorganisatie voor accountants per 2021 in het leven heeft geroepen.

Naast het online leeraanbod hebben we in het najaar ook het standaard vaardigheidscurriculum weer georganiseerd. Deze intensieve meerdaagse, blended leertrajecten zijn gericht op communicatie, persoonlijke ontwikkeling en commerciële vaardigheden. De zeven trajecten zijn door ruim 85 medewerkers gevolgd vanuit de verschillende vakdisciplines.



**Zomereducatie**

De Zomereducatie is hét leerevent van Flynth. Dit jaar was het event volledig online. Iedereen van Flynth kon er in juli en september aan meedoen. Dit jaar was er voor het eerst een centraal thema: vastgoed. Vanuit professionele studio's brachten we 27 vaktechnische onderwerpen voor het voetlicht. Deze werden geheel verzorgd door professionele sprekers en begeleid door Flynth- medewerkers vanuit de diverse vakdisciplines. Naast de vakinhoudelijke sessies bestond het programma uit activiteiten waarbij klanten aan het woord kwamen. Ook waren er masterclasses, zoals Ethiek, Social Media en Vastgoed. Met verschillende luchtige activiteiten bracht het event de mensen online bij elkaar; dat waardeerde iedereen enorm. Voor het komende jaar staat het online leerevent in het licht van het thema duurzaamheid en digitalisering.

**Leiderschap@Flynth**

Dit jaar zijn we gestart met een nieuw programma over persoonlijk leiderschap. De eerste groepen hebben deelgenomen aan Leiderschap@Flynth. 45 Medewerkers met een promotie naar een volgend functieniveau hebben met groot plezier een leertraject van acht maanden gevolgd. Deze groepen hebben deelgenomen aan verschillende trainingsmodules, zoals Krachtig Communiceren, Initiatief nemen, Prioriteer jouw tijd, Feedback geven, Persoonlijke Talentontwikkeling en nog veel meer. De uitrol van dit programma is geheel in

lijn met de strategische doelstelling thought leader te zijn en een 'bruisende baan' te kunnen bieden. In 2022 kunnen ook collega's meedoen met promoties naar meer senior functieniveaus. Zo is het gedurende de hele loopbaan mogelijk op de juiste momenten de bijpassende vaardigheden op het vlak van persoonlijk leiderschap te versterken. Dit doen we onder andere door trainingen te verzorgen voor medewerkers die in een management rol zitten en voor performance coaches.

**Beroepsopleidingen**

Naast het opleidingsaanbod dat we vanuit Leren@Flynth aanbieden, kunnen Flynth-medewerkers ook – in de regel certificerende – beroepsopleidingen volgen. Jaarlijks geven we hieraan circa 900 duizend euro uit. Dan gaat het niet alleen om de verplichte certificerende opleidingen, maar ook om opleidingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Deze zijn bedoeld om verdere stappen in de loopbaan te kunnen maken.

**PE-verplichtingen en training**

In 2021 waren er geen aanwijzingen dat medewerkers niet aan de PE-verplichtingen hebben voldaan. Daarnaast besteedden onze medewerkers vele uren aan externe cursussen en trainingen, stages en begeleiding. Doordat er op verschillende momenten wel weer fysieke bijeenkomsten mogelijk waren, is het aantal PE-uren toegenomen. En, zoals we eerder vermeldden, hebben we de zomer educatie digitaal gehouden zodat deze zeker door kon gaan.

**SDG 5. Gendergelijkheid (& inclusiviteit)**

Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat een goede verdeling tussen mannen en vrouwen bijdraagt aan het beter functioneren van de organisatie. Ook binnen corporate governance codes worden veelal percentages opgenomen voor de minimale verdeling tussen mannen en vrouwen.

Tegelijkertijd zien we dit thema als een veel bredere maatschappelijke ontwikkeling. We streven naar gelijke rechten – ook in de praktijk – tussen vrouwen mannen op faciliteiten als onderwijs, gezondheidszorg

en werk. Daarnaast moeten vrouwen en mannen gelijk vertegenwoordigd zijn in politieke en economische besluitvorming. Binnen Flynth proberen we hier invulling aan te geven door te streven naar een goede verdeling tussen mannen en vrouwen, maar bovenal door volledige inclusiviteit. Met andere woorden, voor ons is iedereen gelijk. We hebben dit in hoofdstuk 3 ook al besproken. Ter illustratie hebben we Caimi Chu gevraagd om haar ervaring met genderdiversiteit en inclusiviteit te bespreken. Welke impact heeft het beleid van Flynth op haar dagelijkse werkzaamheden?

	2021	2020
Opleidingsuren intern en extern	86.768	74.419
Trainees/begeleidingsuren	41.697	43.598

We zien hier een stijging van het aantal opleidingsuren (zowel intern als extern), grotendeels verklaard door de coronacrisis waarbij in 2020 de fysieke trainingen omgezet moesten worden naar online trainingen.





### Een dag uit het leven van Caimi Chu

Ik ben Caimi Chu en ben 43 jaar oud. Geboren in China en woon sinds mijn zesde in Nederland. Trotse moeder van 2 dochters. Ik heb fiscaal recht gestudeerd aan de Universiteit van Maastricht. Sinds 1 december 2021 ben ik bij Flynth in dienst als senior btw-specialist bij Fiscaal advies in Amstelveen.

Mijn dag bestaat uit het geven van btw-adviezen in de breedste zin van het woord. De btw is een belangrijke inkomstenbron voor de overheid. Tevens is de btw een belasting die op Europees niveau is geregeld. Er moet dus steeds weer rekening door ondernemers worden gehouden met actuele jurisprudentie en wetgeving. Dat maakt mijn werk ook zo afwisselend en uitdagend, geen dag is hetzelfde. Waar liggen de btw-risico's en waar liggen de besparingsmogelijkheden. Daarnaast ben ik ook verantwoordelijk voor het opzetten van de Flynth Asia desk (FAD). Deze desk is de single point of contact voor Aziatische ondernemers die in NL of EU-zaken willen doen of voor Nederlandse ondernemers die in Azië zaken willen doen. Hierbij kan ik mijn Chinese roots inzetten, een brug slaan tussen de culturen.

### Geen geld voor school

Vooropgesteld: alle SDG-doelen inspireren mij, ook klimaat. Maar vanwege een sterk rechtvaardigheidsgevoel spreekt SDG 5 over gendergelijkheid mij het meest aan. Ik ben tussen twee culturen opgegroeid. In China ging ik niet naar school, omdat er geen geld was. Daarom begint alles wat mij betreft bij toegang tot kwaliteitsonderwijs voor iedereen, SDG 4. In Nederland heb ik als eerste van mijn familie kunnen studeren en ben ik daardoor financieel onafhankelijk geworden. Dit is helaas niet vanzelfsprekend voor veel meisjes. Het gaat om de kansen te krijgen en dan die ook te pakken. Je bepaalt niet zelf waar je wieg staat.

### Vrouw moet zich meer bewijzen

Ik ben zelf vrouw en moeder van twee jonge dochters en zie dat vrouwen – vaak onbewust – harder moeten werken om zich te bewijzen gedurende hun leven. Flynth is voor mij een zeer menselijke organisatie, maar kan op dit gebied wellicht nog meer van betekenis zijn, misschien nog meer een voortrekkersrol vervullen. In het jaarverslag wordt al gerapporteerd hoeveel vrouwen/mannen werken bij Flynth en wat de in- en uitstroom is.

Dat is heel bijzonder. Als iedereen zichzelf kan zijn op het werk en verschillen er in de breedste zin van het woord mogen zijn, creëer je een veilige en open werkomgeving en zul je zien dat talenten – ook de verborgen – veel meer tot hun recht komen. Dat is een win-winsituatie. De werknemer is gelukkiger en het bedrijf presteert beter.

### Flynth Community

Ik heb mezelf opgeworpen om een Flynth Community te starten. Een soort bottom-up beweging, gefaciliteerd door de werkgever, waarbij medewerkers elkaar (online/offline) ontmoeten om zich met elkaar te verbinden en van elkaar te leren. Via de Community kun je initiatieven starten en steunen met oog op duurzaamheid, inclusiviteit en gendergelijkheid. Denk bijvoorbeeld aan een boekenclub of ruilbeurs. Ook kun je elkaar inspireren qua persoonlijke ontwikkeling en veel meer. Samen kun je echt het verschil maken.



### SDG 11 Duurzame steden en gebieden

Flynth, haar medewerkers en haar klanten spelen een belangrijke rol in de verduurzaming van steden en gebieden. Wij adviseren over gebouwen en omgeving, investeringen in wind- en zonne-energie. De VN zegt hierover:

Positieve economische, sociale en ecologische verbanden ondersteunen tussen stedelijke, voorstedelijke en landelijke gebieden door de nationale en regionale ontwikkelingsplanning te versterken. Doel is om duurzame steden en gemeenschappen inclusief, veilig en veerkrachtig te maken.

Door onze focus op duurzaamheid en de advisering erover proberen we bij te dragen aan een duurzamere leefomgeving. Zo kan het stoppen van een melkveehouderij een 'win-win'-situatie opleveren als de melkveehouder zijn land beschikbaar stelt voor zonne- en windenergie. Flynth onderstreept daarnaast ook het belang om ook lokaal te kunnen deelnemen aan belangrijke sociaal-maatschappelijke initiatieven. We verwachten van onze medewerkers dat zij zich onderscheiden door een grote maatschappelijke betrokkenheid, passend bij onze (coöperatieve) identiteit. Centraal leveren we hier een bijdrage aan door uren beschikbaar te stellen, maar we verwachten ook van onze eigen medewerkers dat zij dit thema zo belangrijk vinden, dat zij vrijwillig een bijdrage willen leveren aan dit thema. We stimuleren onze medewerkers met vrijwilligerswerk een bijdrage te leveren aan de maatschappij. De komende jaren gaan we doelstellingen ontwikkelen rondom de volgende thema's:

- Vrijwilligerswerk per medewerker per jaar
- Iedere medewerker krijgt 2 uur per jaar vanuit Flynth en investeert 2 uur per jaar eigen tijd in een activiteit rondom Flynth & Co.
- Stimuleren nevenfuncties en vrijwilligerswerk
- Toename in duurzame panden

# Corporate

governance en risk

De 'license to operate' begint voor ieder accountantskantoor met een sterk inzicht rondom kwaliteit, governance, checks and balances en het inschatten van risico's.



## Corporate Governance en Risk

Na het waardecreatiemodel en de impact vanuit de Sustainability Development Goals gaan we in dit hoofdstuk verder met de governancestructuur en het mitigeren van risico's. De 'license to operate' begint voor ieder accountantskantoor met een sterk inzicht rondom kwaliteit, governance, checks and balances en het inschatten van risico's. Daarom gaan we hier binnen het integrated report uitgebreid op in.

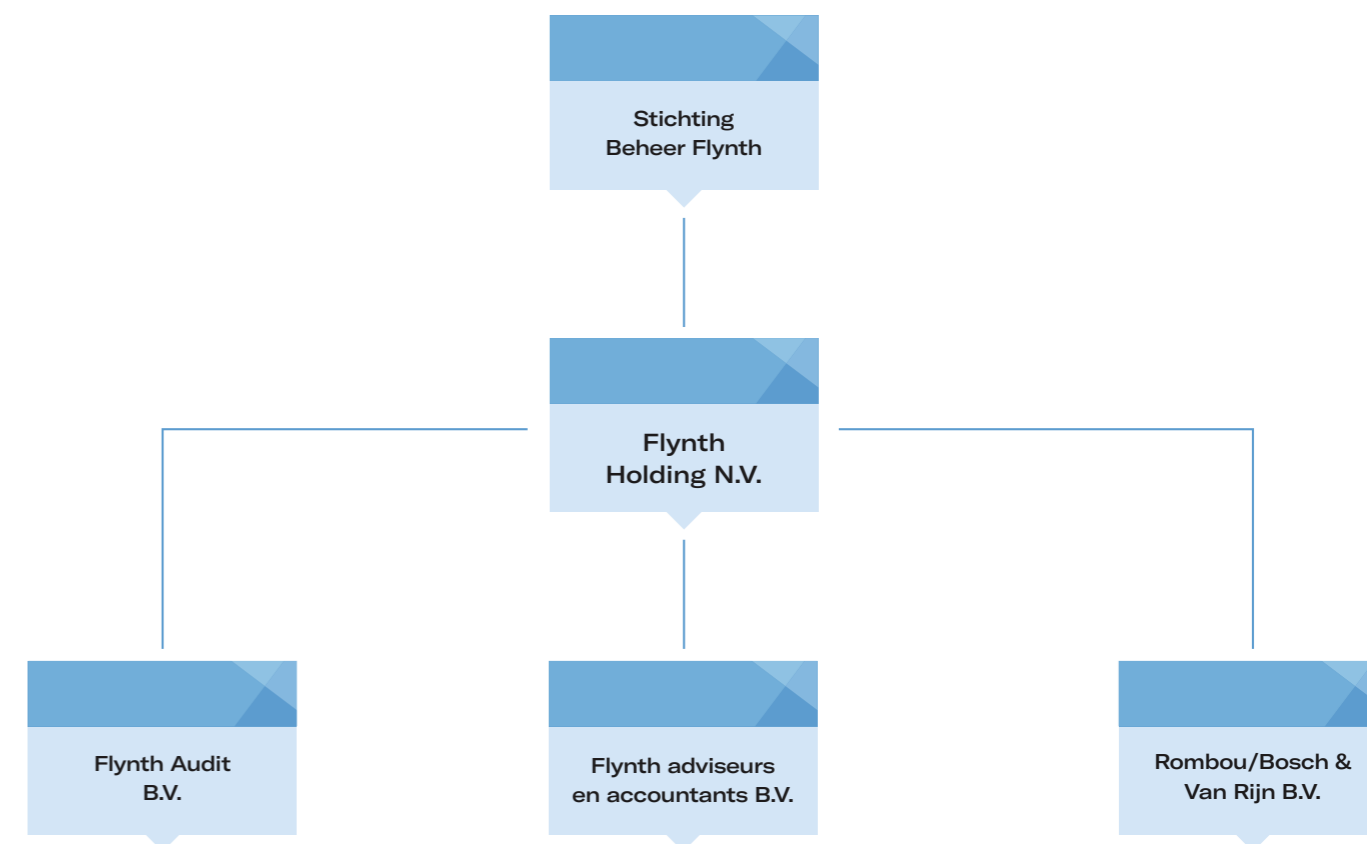
### Governancestructuur

Dit jaarverslag gaat over de Flynth Groep, bestaande uit Flynth Holding N.V., 100%-dochterondernemingen Flynth adviseurs & accountants B.V., Fonkel B.V., MKB Adviseurs B.V., Bosch & van Rijn B.V., Flynth Audit B.V. en Rombou B.V. Flynth Audit B.V. is de accountantsorganisatie die de vergunning houdt in het kader van de Wet Toezicht Accountantsorganisaties (WTA). De Stichting Waarborg Accountantsbelangen (SWA) houdt 1 prioriteitsaandeel in de Stichting Beheer Flynth en bewaakt op de kwaliteit van de accountants dienstverlening.

In tegenstelling tot de meeste grote accountantskantoren kent Flynth geen partnerstructuur. De onderneming is eigendom van een stichting met een doelstelling vanuit de coöperatieve roots van Flynth. Dit weerspiegelt zich in onze governancestructuur.

De raad van bestuur bestond eind 2021 uit twee mannelijke leden en één vrouwelijk lid. De RvB draagt zorg voor de algehele dagelijkse leiding van Flynth en kent een collegiale bestuursstructuur. De tijdelijke raad van commissarissen bestond eind 2021 uit twee mannen, beiden extern. De nieuwe RvC - per 1 januari 2022 - bestaat uit vijf leden: drie mannen en twee vrouwen. In het huidige boekjaar voldoen we hiermee aan het criterium van evenwichtige verdeling.

### Organisatiestructuur\*



\*Fonkel B.V. en MKB adviseurs B.V. zijn gezien de beperkte omvang en activiteiten niet in het schema opgenomen.



De raad van bestuur stuurt de organisatie aan en krijgt hierbij ondersteuning van de stafafdelingen. Stafafdelingen zijn Finance & Control, Marketing, communicatie en Business Development, ICT, HRM, Bureau Vaktechniek, Compliance & Risk en Juridische Zaken. De stafafdelingen vormen samen met het servicekantoor. Flynth zit verspreid over het hele land, met tientallen locaties die zijn gegroepeerd in servicelines, clusters en regio's.

De aanwezige operationele plannings- en controlecycli, in de vorm van voortgangsbewaking en maand- en kwartaalrapportages, zijn in ontwikkeling. De toepasselijke procedures zijn opgenomen in onze kwaliteitshandboeken die voor alle medewerkers beschikbaar zijn.

#### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt namens belanghebbenden toezicht op het bestuur, de algemene gang van zaken, de doelstellingen en de realisatie van doelstellingen. De RvC adviseert de raad van bestuur en ziet toe op de strategie, de risico's die verbonden zijn aan de ondernemingsactiviteiten, de opzet en de werking van interne risicobeheersing- en controlesystemen, en het proces van financiële verslaggeving. Ook op het openbaar maken, naleven en handhaven van de corporate governance valt onder toezicht van de RvC.

#### Structuurvennootschap

Flynth voldoet aan de criteria van structuurvennootschap, zoals vermeld in artikel 2:153 lid 2 BW. Het structuurregime is daarom van toepassing.

#### Bureau Vaktechniek

Bureau Vaktechniek ondersteunt in de vaktechnische kwaliteit van de dienstverlening van Flynth. Door de ontwikkeling van tools, procedures en richtlijnen (normen), de mogelijkheid tot consulteren en de training van en informatieverstrekking aan onze medewerkers. Bureau vaktechniek had voor de A&A-praktijk de volgende bezetting in FTE:

- Accountancy (vorig jaar A&A, nu inclusief audit): 2021: 3,28 / 2020: 1,92
- Fiscaal: 2021: 2,05 / 2020: 2,16
- Juridisch: 2021: 0,7 / 2020: 0,44
- Sector: 2021: 1 / 2020: 1
- Algemeen: 2021: 1,7 / 2020: 1

Vaktechniek Audit draagt de vaktechnische verantwoordelijkheid voor tools, trainingen en informatieverstrekking binnen Flynth Audit.

Bureau Vaktechniek en Vaktechniek Audit werken nauw samen op de onderwerpen die hen beide raken. Vaktechniek Audit had in 2021 een bezetting van gemiddeld 1,23 FTE (2020: 1,23 FTE).

#### Compliance

Binnen Flynth is een compliance functie ingericht die toeziet op de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. De Compliance Officer is vanuit zijn functie een aanspreekpunt voor de dagelijks beleidsbepalers, de kwaliteitsbepaler en voor de interne en externe toezichthouders. Hij heeft een adviserende rol richting het bestuur, de directeuren advies, de kwaliteitsmanagers en de praktijk. Verder richt de Compliance Officer zich op het beheersen van de nalevingsrisico's en draagt hij daarmee bij aan de beheersing van het reputatierisico van Flynth. De compliance functie is 'verankerd' in het Compliance Statuut.

De afdeling Compliance bestaat uit vier senior professionals, twee junior beleidsmedewerkers en één ondersteunende medewerker. Daarnaast worden medewerkers uit de eerste lijn ingezet die binnen Flynth kwaliteitsuren maken.

#### Risk

De afdeling Risk is een onderdeel van het Compliance & Riskteam. De afdeling ondersteunt bij de beheersing van risico's en het benutten van kansen, gericht op de doelstellingen van Flynth. De afdeling Risk bestond in 2021 en 2020 uit twee senior professionals.

Binnen het riskbeleid denken we ook na over financiële risico's en financiële instrumenten. Flynth maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die ons als onderneming blootstellen aan markt-, valuta-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Om de algemene risico's te beheersen, hebben we beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld. Om zo de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties te beperken.

#### Kredietrisico

De onderneming loopt kredietrisico over leningen en vorderingen die zijn 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 wij vorderingen hebben.

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 Flynth deelneemt. Bij deze partijen is geen historie van wanbetaling bekend.

#### Renterisico en kasstroomrisico

Flynth Holding N.V. loopt renterisico over de rente-dragende vorderingen, met name onder financiële vaste activa en liquide middelen. En over rentedragende langlopende en kortlopende schulden, waaronder schulden aan kredietinstellingen.

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

In 2022 loopt de lening langlopend vreemd vermogen naar 0, derhalve zal een rentestijging geen materiele impact op het resultaat hebben.

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 rond afdekking van het renterisico gecontracteerd.

#### Valutarisico

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

#### Prijrisico

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

In onderstaande figuur is een groot deel van de door ons erkende risico's uiteengezet:



	Risico-omschrijving	Categorie	Risicobereidheid	Nieuw / bestaand / gewijzigd	Beheersmaatregelen
1	Het risico van het niet kunnen aantrekken van nieuw talent en/of gekwalificeerd personeel waardoor opdrachten niet of niet tijdig uitgevoerd kunnen worden.	Strategisch	Laag	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitgebreide arbeidsmarktcampagne inclusief een uitbreiding van de campusrecruitment;</li> <li>• Extra inzet op werving vanuit het netwerk van de eigen collega's.</li> </ul>
2	Het risico dat we onze medewerkers onvoldoende weten te binden en te boeien waardoor opdrachten niet of niet tijdig uitgevoerd kunnen worden.	Strategisch	Laag	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Met alle medewerkers vinden periodiek toekomstgerichte ontwikkelgesprekken plaats;</li> <li>• specifiek beleid inzake duurzame inzetbaarheid;</li> <li>• centrale 'onboarding' en start@flynth van nieuwe collega's;</li> <li>• beloningsbeleid gericht op langdurige binding en betrokkenheid.</li> </ul>
3	Het risico dat Flynth in onvoldoende mate aan de kwaliteitseisen voldoet en of onvoldoende gekwalificeerde medewerkers heeft, waardoor de klanttevredenheid en kwaliteit negatief wordt beïnvloed.	Strategisch	Laag	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeren in kennisniveau, houding en klantgerichtheid van medewerkers door het aanbieden van gerichte opleidingen en trainingen en juiste tools;</li> <li>• uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken.</li> </ul>
4	Het risico dat er onvoldoende financiële ruimte is, waardoor investeringen ten behoeve van langetermijndoelstellingen niet of in mindere mate kunnen worden gerealiseerd.	Strategisch	Laag	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2021 was blijvende aandacht voor financiële ruimte onderdeel van drie strategische programma's.</li> </ul>
5	Het risico dat we onvoldoende in staat zijn om onze dienstverlening te vernieuwen, waardoor onze marktpositie onder druk komt te staan.	Strategisch	Laag	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorlopend aandacht voor 'Operational Excellence': uitblinken in de dienstverlening aan onze klanten door als organisatie continu te verbeteren en wanneer nodig te veranderen;</li> <li>• in 2021 vormde de vernieuwing van dienstverlening onderdeel van drie strategische veranderprogramma's.</li> </ul>
6	Het risico dat kwaliteit in onvoldoende mate middels systemen en processen wordt geborgd.	Strategisch	Laag	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specificeren van beleid en aanscherpen processen en trainingen van medewerkers aangaande vak-technische kwaliteiten;</li> <li>• Inrichting van een centraal klant- en opdrachtacceptatieproces;</li> <li>• Opzetten en implementeren van het Business Support Framework als beheersingsmethodiek.</li> </ul>
7	Het risico dat externe wet- en regelgeving en/of interne procedures bij de beroepsuitoefening niet worden nageleefd waardoor de kwaliteitsambitie niet of in mindere mate wordt gerealiseerd.	Strategisch	Laag	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Awareness- &amp; trainingsprogramma specifiek voor de verschillende disciplines op verschillende niveaus.</li> <li>• Aanbieden van tools, instructies en nieuwsberichten.</li> </ul>
8	Het risico dat er sprake is van (on)bewuste belangenverstremming waardoor het vertrouwen in Flynth en de sector mogelijk wordt geschaad.	Strategisch	Laag	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actieve analyse door compliance op het gebied van samenloop van dienstverlening.</li> </ul>
9	Het risico op het verlies van vertrouwelijke data (als gevolg van datalekken of cybercriminaliteit) waardoor de continuïteit van de dienstverlening in gevaar komt.	Strategisch	Laag	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continue creëren van awareness aangaande het gebruik van (vertrouwelijke) informatie;</li> <li>• ICT-beveiliging inrichten, monitoren en testen met oog op cybersecurity;</li> <li>• Inregelen van een set aan technische en procedurele maatregelen die de kans verkleint dat Flynth wordt geraakt.</li> </ul>
10	Het risico dat in onvoldoende mate inhoud wordt gegeven aan de bouwstenen/speerpunten en/of thema's/randvoorwaarden zoals opgenomen in de strategie.	Strategisch	Laag	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structureel doorvertalen naar de verschillende organisatieniveaus van de strategische bouwstenen en thema's;</li> <li>• opzetten en implementeren van het Business Support Framework als beheersingsmethodiek.</li> </ul>
11	Het risico dat een externe gebeurtenis de maatschappij of economische situatie ontwricht en Flynth hier onvoldoende op voorbereid is.	Strategisch	Laag	Bestaand en gewijzigd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeren van risicoanalyses conform de methodiek van het Business Support Framework;</li> <li>• actualiseren van Business Continuity plans;</li> <li>• Toepassen van scenarioanalyses.</li> </ul>
12	Het risico op bewust meewerken aan of geen maatregelen treffen bij signalering van maatschappelijk onbetamelijk gedrag zoals fraude, corruptie, ontduiking of ontwijking.	Strategisch	Laag	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Awareness- &amp; trainingsprogramma specifiek voor de verschillende disciplines op verschillende niveaus;</li> <li>• Aanbieden van tools, instructies en nieuwsberichten;</li> <li>• Veelal 4-ogenprincipe van toepassing bij de rapportage van de opdrachten;</li> <li>• Centraal meldpunt en ondersteuning door het Fraude en Corruptieteam.</li> </ul>

### Kwaliteitsbepaler, kwaliteitsmanagers en beleidsbepalers

De volgens de NVKS voorgeschreven functie van kwaliteitsbepaler is binnen de raad van bestuur belegd bij de bestuurder die kwaliteit in zijn portefeuille heeft. Regiodirecteuren zijn kwaliteitsmanager, waardoor de vaktechnische en operationele aansturing in één hand ligt. De tekenbevoegde beroepsbeoefenaren zijn op opdrachtniveau eindverantwoordelijk voor de kwaliteit. Ook de directeur vaktechniek en de compliance officer zijn kwaliteitsmanagers.

Flynth Audit B.V. is binnen Flynth de accountantsorganisatie voor de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). Flynth Holding N.V. en de deelnemingen zijn netwerkonderdelen. De bestuurder van Flynth Audit B.V.

is voor Flynth Audit B.V. dagelijks beleidsbepaler voor de Wta en aanvullend ook kwaliteitsbepaler voor de NVKS - Nadere Voorschriften Kwaliteitssystemen.

Medebeleidsbepalers voor Flynth Audit B.V. zijn:

- De leden van de raad van bestuur van Flynth Holding N.V.
- De leden van de raad van commissarissen van Flynth Holding N.V.
- De Compliance Officer.
- De vakdirecteur Audit.

### Tijdsbesteding bestuurders Flynth Audit B.V.

De beleidsbepaler Audit geeft leiding aan het Audit MT waarbinnen vier aandachtsgebieden zijn belegd: Quality & Risk, Bedrijfsvoering, Markt en HRM. Het is belangrijk dat hij afdoende tijd heeft om te besturen binnen zijn aanstelling.

### Tijdsbesteding bestuurders gedurende 2021 functies

### Personeelsinformatie

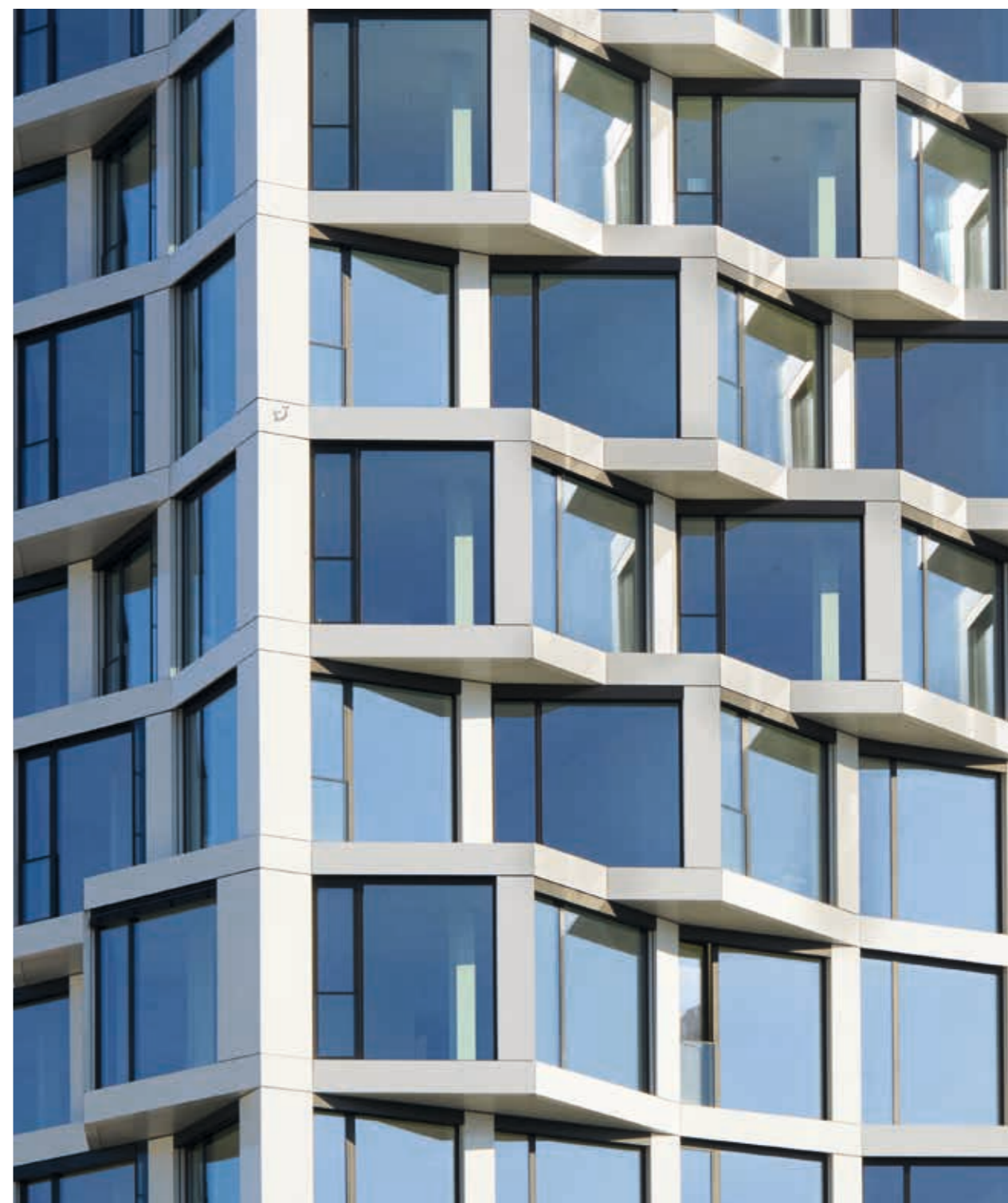
Bestuurder raad van bestuur

3 fte (waarvan 2 fte RA)

Beleidsbepaler Audit

1 fte RA die tevens optreedt als Externe Accountant met de volgende tijdsbesteding: 37,9% van de tijd wordt besteed aan opdrachten met een declaratieomvang van € 733.156

Bij de beleidsbepaler gaat het hier overigens niet over zijn eigen declarabiliteit sec, maar de omzet gerelateerd aan de portefeuille van opdrachten waar hij als accountant voor verantwoordelijk is. De RvB voert geen directe klantwerkzaamheden uit.







### Risk: Business Support Framework (BSF)

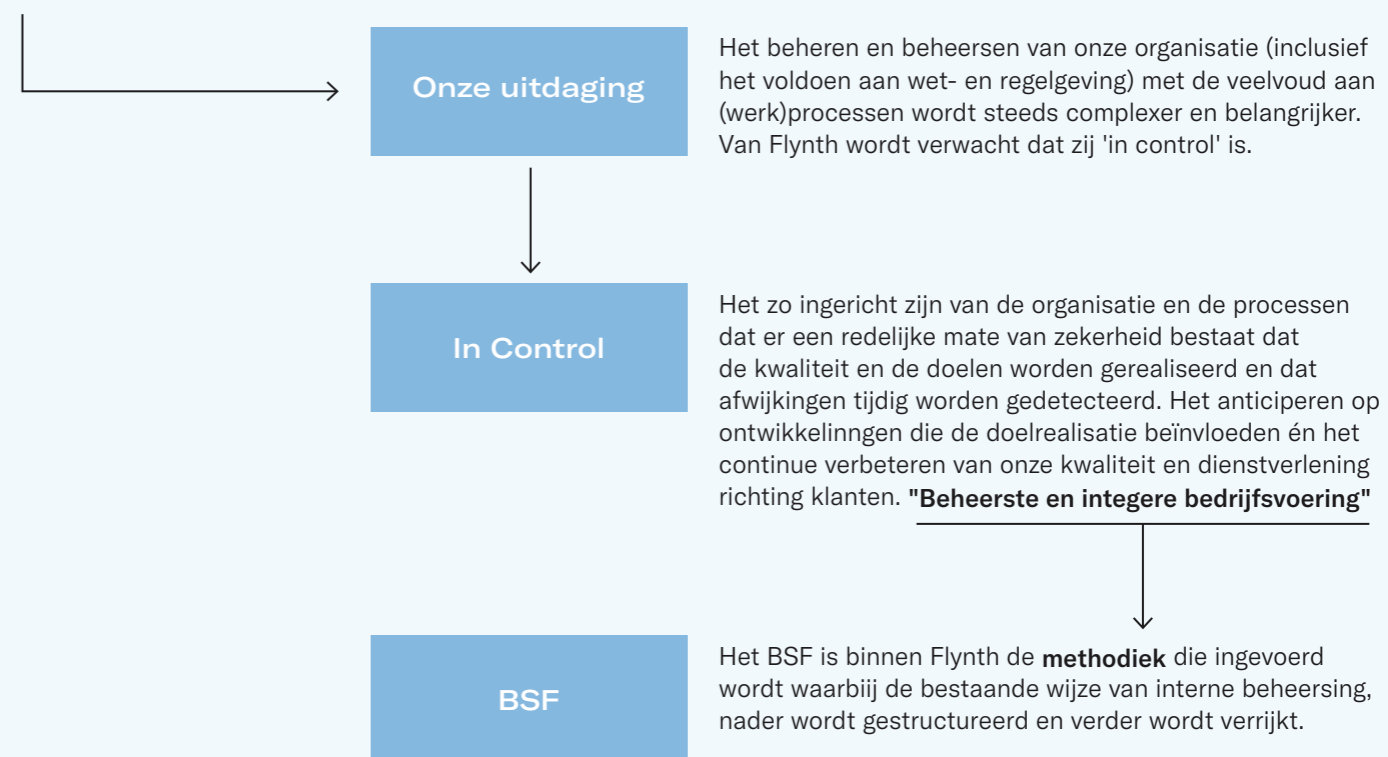
Het is de ambitie van Flynth om de beste dienstverlener voor ondernemers in Nederland te zijn. Kwaliteit staat hierbij altijd voorop in lijn met onze rol binnen SDG 16. Wij opereren daarbij in een dynamische omgeving. Deze omgeving biedt kansen maar brengt ook risico's met zich mee.

Kansen en risico's ontstaan door gebeurtenissen - wijzigingen in externe of interne factoren - die effect hebben op de bedrijfsvoering van Flynth. Daarom hebben we gekozen om vanuit governance eerst heldere rollen en verantwoordelijkheden te beschrijven. Dit hebben we uitgewerkt in het Business Support Framework.

### Onze collectieve ambitie

#### De beste dienstverlener voor ondernemers in Nederland

Wij zijn als Flynth de beste zakelijke dienstverlener voor ondernemers in Nederland. We koersen met z'n allen altijd op kwaliteit. Samen met elkaar, samen met onze klant en samen met onze omgeving boeken we resultaat.

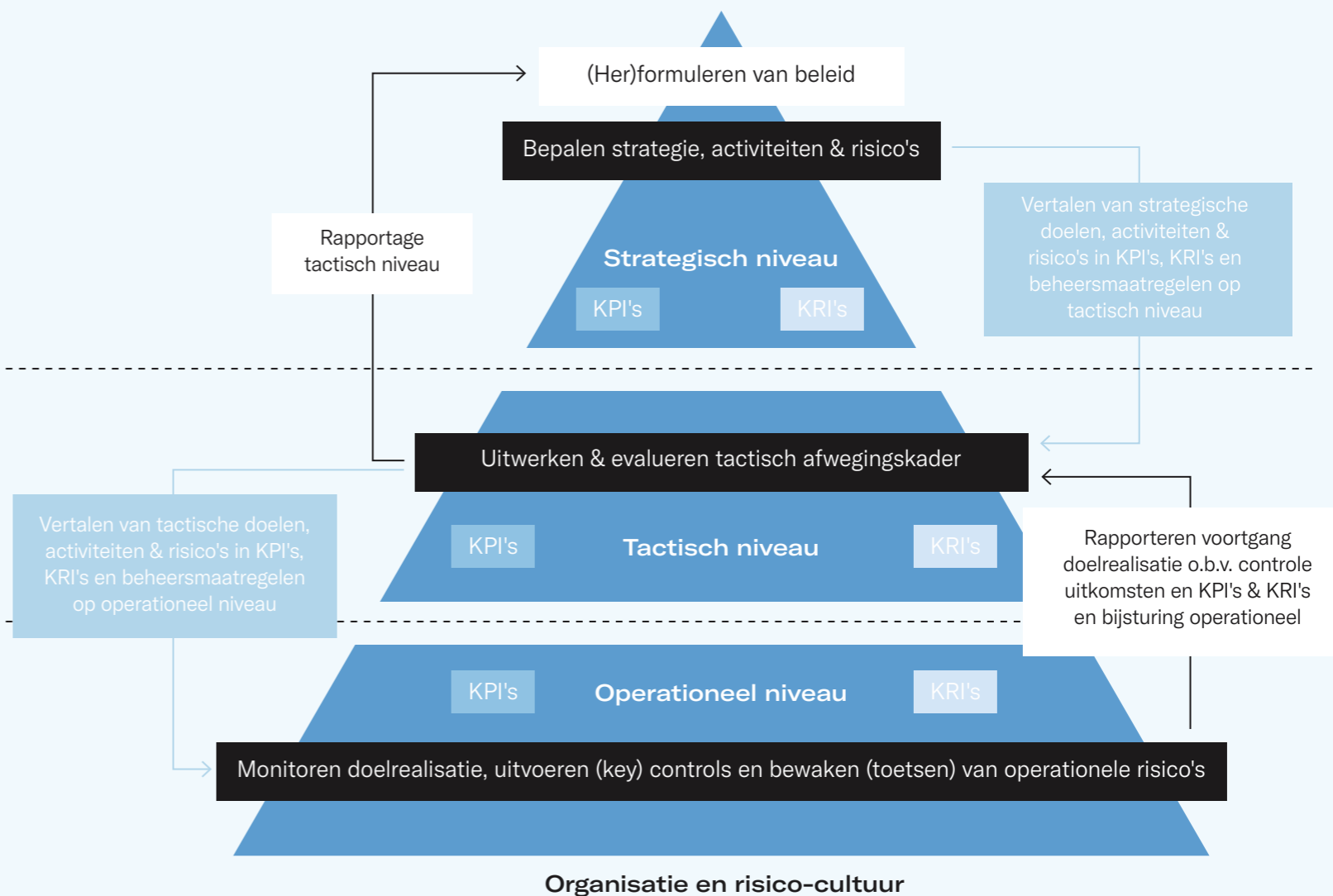
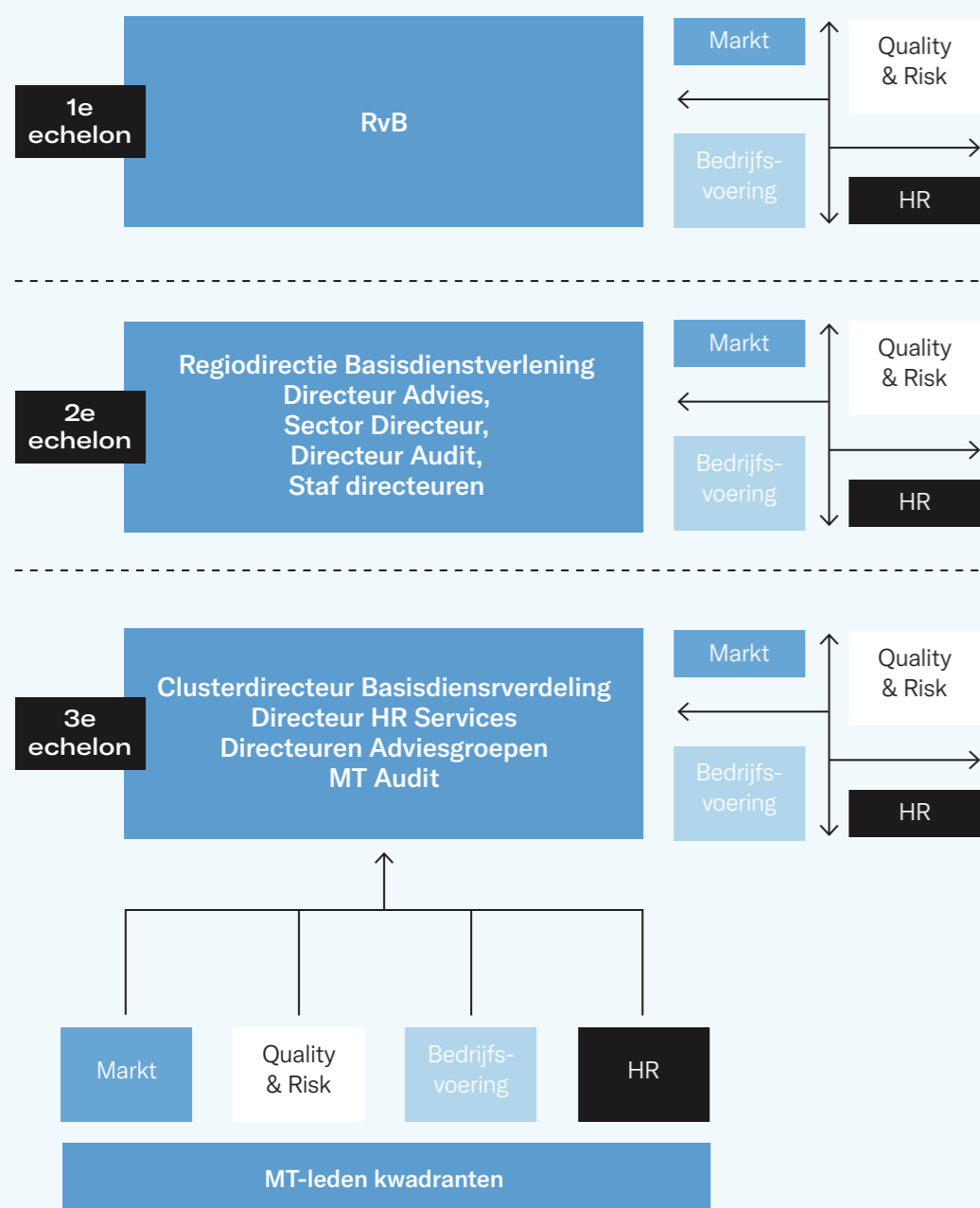


**Beschrijven doelen en verantwoordelijkheden**

Het Business Support Framework is gebaseerd op integraal kansen-en-risicomanagement. Het sluit aan bij

de huidige reguliere bedrijfsvoering en cultuur van Flynth. Onderstaand model legt de verbinding tussen kansen-en-risicomanagement, de beleidscyclus, de reguliere bedrijfsvoering en de bedrijfscultuur.

**BSF: de 8 van beheersing**



Het 3 lines model is hierbij uitgangspunt.

Het 'three lines model' werkt als volgt:

De **eerste lijn** is op alle niveaus verantwoordelijk voor de kwaliteit van de uitvoering van eigen processen van alle kwadranten. Inclusief de betrouwbaarheid van informatievoorziening.

- De **raad van bestuur** (RvB) is verantwoordelijk voor de opzet en werking van het beheersingsmodel van Flynth. RvB formuleert beleid, bepaalt op strategisch niveau de kritische succesfactoren en de key risico's, en stuurt waar nodig bij.
- De **directeuren op tactisch niveau** zijn verantwoordelijk voor de vertaling van de succesfactoren en Key risico's in KPI's, KRI's en beheersmaatregelen (controls) op operationeel niveau.
- De **directeuren op operationeel niveau** zijn verantwoordelijk voor de beheersing van hun organisatie-onderdeel. Waaronder de uitvoering en beheersing middels uitvoeren van controles door de 1e lijn.

De **tweede lijn** bestaat uit de afdeling Compliance en Risk. Zij bewaken of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt en adviseren de eerste lijn. Ook bepaalde beleidsvoorbereidende taken en het organiseren of coördineren van integrale risk assessments en thema-onderzoeken, zijn taken van de tweede lijn.

De **derde lijn** controleert of het samenspel tussen de eerste en tweede lijn soepel functioneert. Bijvoorbeeld of er geen sprake is van overlapping of van blinde vlekken. Dit wordt ook wel 'Internal Audit' genoemd. Deze afdeling moet binnen Flynth nog structureel ingericht worden. Vooruitlopend op de structurele inbedding richten we deze afdeling projectmatig ingericht.

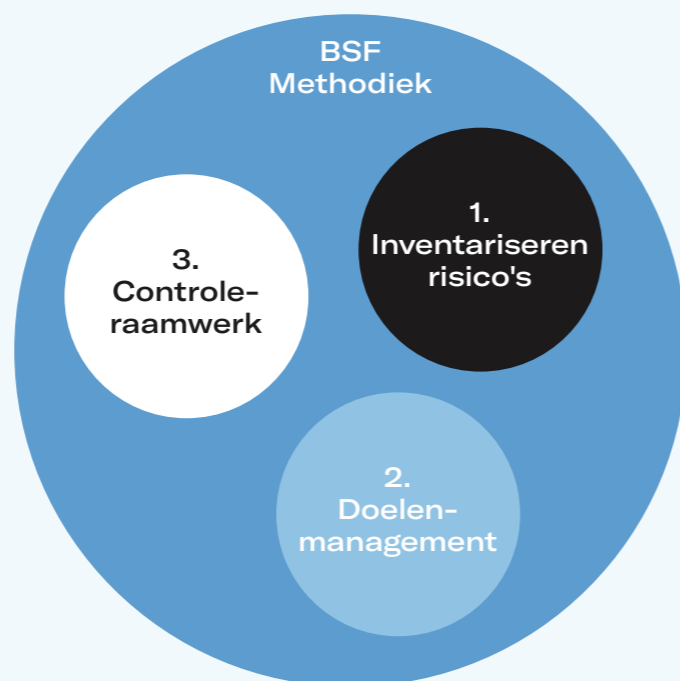
#### Uitwerking BSF

De methodiek van het BSF (hieronder gevisualiseerd als een blauwe cirkel) is onderverdeeld in drie kernelementen (weergegeven in de oranje cirkels).

#### De kernelementen zijn:

1. Inventariseren risico's
2. Doelenmanagement
3. Controleraamwerk

Op elk van deze kernelementen is in 2021 visie en beleid ontwikkeld. En een aantal praktische elementen, voor de verdere operationalisering van het betreffende kernelement. Hieronder zijn alle kernelementen, de daarbij behorende visie & beleidstukken en praktische elementen nader uitgewerkt. De specifieke schema's hebben we weggelaten, omdat dit te veel in detail treedt en de leesbaarheid vermindert.



#### Kernelement 1: Inventariseren risico's:

Het vertrekpunt van het BSF is het inventariseren van gebeurtenissen die de realisatie van de doelen van Flynth kunnen bedreigen. Om dit te realiseren zijn de volgende onderdelen van belang:

- **Governancebeleid:** de verdeling van taken en verantwoordelijkheden en eigenaarschap;
- **Risicomanagementbeleid:** de uitgangspunten voor het risicomanagement;
- **Bibliotheek met basisrisico's:** alle voor Flynth relevante risicobronnen of gebeurtenissen;
- **Risicohouding en risicostrategie:** kaders voor aard en omvang van risico's die we wel of niet wil lopen en op welke wijze er met deze risico's moet worden omgegaan;
- **Risicoprofiel:** de mate van risicobeheersing op basis van de uitkomsten van de netto risico-inschatting;
- **Model van 'kans \* impact':** een methode om de juiste prioriteiten te stellen.

We richten onze organisatie zo in dat we wendbaar en weerbaar zijn. Dit betreft de structuurkant én de cultuurkant. Bij structuur gaat het om hard controls, zoals besturing en proces(keten)management. Binnen cultuur draait om soft controls, bijvoorbeeld het gedrag van medewerkers en het leiderschap van het volledige leidinggevende kader. Beide zijn nodig voor succesvolle verandering. En veranderingen zijn het resultaat van een actieve sturing op kwaliteit. In lijn met de SDG's is dan ook het belangrijk dat alle aspecten rondom kwaliteit, duurzaamheid en bijvoorbeeld diversiteit helder zijn voor Flynth, onze medewerkers en onze klanten. Zodat er in de cultuur een continue reflectie is om beslissingen aan de doelstellingen te toetsen.

#### Kernelement 2: Doelenmanagement:

Bij doelenmanagement draait het om de relatie tussen doelen, activiteiten en risico's. Om zo effectief en succesvol mogelijk doelen te bereiken.

#### KSF en KRI per kwadrant

De kritieke succesfactoren (KSF) zijn de variabelen waarvan de performance goed moet zijn om korte- en lange termijn doelstellingen te behalen. Een key risico (KR) is een gebeurtenis met een negatief effect op het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

#### KPI's en KRI's per kwadrant

Kritieke prestatie-indicatoren zijn indicatoren om de prestaties van de organisatie en de voortgang op de realisatie van de KSF's te monitoren, te analyseren en te verbeteren. Key Risico Indicatoren zijn meetbare indicatoren bij een risico waarmee we kunnen zien of de kans op optreden stijgt of daalt.

#### Kernelement 3: Controleraamwerk

Het beheersen van de Flynth organisatie - inclusief het voldoen aan wet- en regelgeving - met de grote hoeveelheid werkprocessen wordt steeds complexer en belangrijker. We richten onze organisatie en processen daarom zo in dat er een redelijke mate van zekerheid bestaat dat we in control zijn en onze doelen realiseren. Om inzicht te krijgen en grip te houden op de uitvoering van onze processen, voeren we controles uit in de eerste lijn. Op basis van de bevindingen werken we aan continue verbeteringen van processen en daarmee aan de dienstverlening aan onze klanten. De controles dragen bij aan het detecterend en corrigerend vermogen van Flynth.

De eerste lijn is verantwoordelijk voor de kwaliteit van uitvoering van haar eigen processen. Van alle kwadranten, inclusief de betrouwbaarheid van informatievoorziening. De tweede lijn bewaakt of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt en adviseert en coördineert richting de eerste lijn. De derde lijn controleert of het samenspel tussen de eerste en tweede lijn soepel functioneert.



### Een dag uit het leven van Paul Bax, Compliance Officer

'Na een stevig ontbijt start ik mijn computer en neem ik de dagelijkse ontwikkelingen door. Zo lees ik over tuchtrechtspraken van accountants of fiscalisten, uitspraken over fiscaal niet toelaatbare advisering, de invulling van de poortwachtersfunctie – zoals de Nationale Risico Inventarisatie in verband met fraude en corruptie - en integriteitsvraagstukken. Als Compliance Officer ben ik verantwoordelijk voor het toezicht op de naleving van wet- en regelgeving door de medewerkers van Flynth én van Flynth als organisatie.

### Snijvlak wet- en regelgeving

Daarna bekijk ik mijn mailbox. De meeste vragen gaan over lopende zaken, maar soms zijn er ook persoonlijke vragen van collega's. Over hoe ze in bepaalde discussies de klant het beste kunnen adviseren bijvoorbeeld. Het gaat dan vaak om zaken op het snijvlak van wet- en regelgevingen en de belangen van de klant. Maar ook het maatschappelijk belang en de belangen van Flynth en de medewerkers spelen een grote rol. Ik kan als praktiserend accountant mijn collega op zo'n moment goed helpen om de juiste en verantwoorde keuze te maken.

### Interne kwaliteitsonderzoeken

Daarna ga ik door naar een bespreking over de uitkomsten van interne kwaliteitsonderzoeken bij de verschillende disciplines. Belangrijkste vragen: wat is de rode draad? Zijn er bijsturingen nodig en zo ja, zijn dit individuele verbeteracties of raakt dit het stelsel? De volgende bespreking gaat over meldingen van ongebruikelijke transacties. De meeste worden door het team zelfstandig afgewikkeld, maar de afwijkende casussen worden met mij besproken. Flynth hanteert een lage drempel om te melden bij de FIU - het uitgangspunt is 'ongebruikelijk zijn'. Maar in een aantal gevallen is het een weging tussen een veilige maatschappij en de wet- en regelgeving. Soms schakel ik het fraude en corruptieteam in om met het opdrachtteam mee te denken.

### Profiel goed beoordelen

Tijdens mijn middagpauze luister ik een podcast om daarna door te gaan naar een meeting over het proces van klant- en opdrachtacceptatie. Het project ziet erop toe dat het risicoprofiel van de klant en de opdracht aan de voorkant goed beoordeeld wordt. Zo beperken we het risico dat Flynth bijdraagt aan niet integere handelingen, zoals fraude of corruptie.

### Risicobereidheid

De laatste bespreking van de dag is met de afdeling Risk. Over de rapportage van de SIRA - systematisch Integriteits-Risico Analyse - en het actiemanagement dat hieruit volgt. Per discipline is beoordeeld of de integriteitsrisico's binnen de risicobereidheid vallen. We gaan dieper in op de wijze waarop de uitkomsten in de risicobeoordeling als onderdeel van het BSF wordt opgenomen.

Aan het einde van de dag pleeg ik nog wat telefoontjes. Zo spreek ik iemand van de afdeling vaktechniek over de nieuwe richtlijnen en neem ik een offerte-aanvraag door met een collega van de afdeling Audit.

Kortom: een zeer afwisselende dag waarin ik mag bijdragen aan waardig werk voor collega's, klanten en de maatschappij. Door samen te werken, kwaliteit te leveren, te controleren en waar nodig te melden. Zodat we allemaal de juiste en verantwoorde beslissingen kunnen nemen.'



# Kwaliteit

in 2021



Flynth stond in 2021 wederom voor een grote uitdaging, hoe wordt kwaliteit behouden als de omgeving waarin gewerkt wordt zo sterk verandert?



## Kwaliteit in 2021

Zoals eerder gesteld bij zowel de throughput als de outcomes is kwaliteit één van de kernthema's van Flynth als organisatie. Flynth stond in 2021 wederom voor een grote uitdaging, hoe wordt kwaliteit behouden als de omgeving waarin gewerkt wordt zo sterk verandert? In dit hoofdstuk beschrijven we de visie op kwaliteit en kwaliteitsbeheersingssystemen en de belangrijkste ontwikkelingen in het boekjaar 2021. We richten ons op de activiteiten binnen Flynth Audit BV, Flynth A&A en deels de adviespraktijk.

### Kwaliteitsbewaking en ontwikkelingen

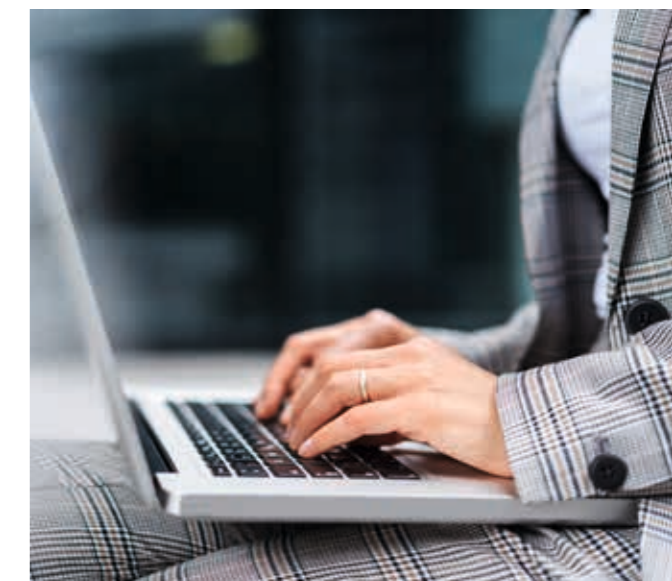
Flynth verleent verschillende soorten diensten. Ieder heeft een eigen specifiek element dat doorslaggevend is voor de kwaliteit. De kwaliteitsborging vindt dan ook verschillend plaats en de verschillende waarborgen worden per soort dienst anders ingevuld. Het verschil in kwaliteitsvereisten komt ook terug in de verschillende vragenlijsten bij de opdrachtacceptatie. Algemene vragen gaan over kennis van de klant, betrokkenheid eindverantwoordelijke.

Voor de Auditpraktijk spelen belangrijke ontwikkelingen binnen de inrichting van de governance, beheersing, toezicht en uitvoering van opdrachten. De AFM gaat vanaf 2022 het toezicht op accountantsorganisaties met een vergunning voor het uitvoeren van wettelijke controles overnemen. We voldoen voor het overgrote deel al aan de nieuwe vereisten, maar herbeoordeling van taken en verantwoordelijkheden blijft belangrijk. Daarnaast is de geschiktheidstoets van de commissarissen en bestuurders een nieuw element dat wij met vertrouwen tegemoet zien.

Flynth heeft vanuit deelname aan een pilot over het datagedreven toezicht door de AFM al een eerste indruk gekregen over wat er straks precies gevraagd wordt en op welke manier. Maar de inhoud van de vragenlijsten per kantoor en per opdracht is nog onbekend. Datagedreven toezicht gaat straks duidelijk meer inzicht geven aan de AFM. Wat mooi aansluit bij onze visie over hoe we omgaan met toezichthouders, namelijk open en transparant. Een deel van de informatie is al gemakkelijk te verkrijgen, een ander deel is nog niet ontsloten binnen de huidige systemen van Flynth. Hiervoor treffen we extra maatregelen. Zo werken we aan het bouwen van één dataset of dashboard waarin de data-uitvraag stuurinformatie voor het management is opgenomen. Samen met informatie voor het transparantieverlag, informatie ten behoeve van de monitoringlijsten (AFM en NBA) en informatie voor de AQI's. Dit is opgenomen in het kwaliteitsplan van Flynth Audit.

Flynth Audit wenst steeds in control te zijn over de uitvoering van de activiteiten. Kwaliteit wordt bepaald door veel verschillende factoren. De structuur met richtlijnen, voorschriften, best practices en procedures zijn van belang. Het inrichten van een kwaliteitscirkel gericht op continue verbeteren, is een belangrijk onderdeel. Al deze maatregelen zijn alleen effectief als er sprake is van een kwaliteitsgerichte cultuur waarin we fouten mogen maken en deze open bespreken. Zo leren we.

Flynth werkt middels het BSF aan de verdere ontwikkeling van de kwaliteitscirkel en aan de cultuur met een cultuurprogramma (2021 e.v.). Beide onderdelen zijn ook opgenomen in het kwaliteitsplan Flynth Audit. Hierin houden we rekening met de handreikingen vanuit de AFM-rapportages en vanuit de IAASB zoals vastgelegd in ISQM-1 (onderdelen: toezicht en leiderschap, informatie en communicatie, middelen, acceptatie en continuïteit, ethische vereisten, opdrachtuitvoering, risico-assessment en monitoring en acties).





**Tekenbevoegdheid**

Het toekennen en intrekken van tekenbevoegdheid vindt voor Flynth A&A plaats door de kwaliteitsbepaler. Binnen

Flynth Audit is het bestuur Audit hiervoor verantwoordelijk. We maken onderscheid tussen standaarddienstverlening, adviesdienstverlening en specifieke tekenbevoegdheid.

Aantal nieuw toegekende tekenbevoegden 2021:

	Nieuw	31-12-2021
Audit	0	31
Waarvan jaarrekeningcontroles	0	16
Waarvan externe accountants	0	15
Accountancy	18	144
Fiscale zaken	7	90
HR-Advies	0	25
Bedrijfskundig Advies	18	61
Juridisch Advies	1	12
<b>Totaal</b>	<b>44</b>	<b>363</b>

In 2020 was het aantal tekenbevoegden 355; een toename van 8 tekenbevoegden in 2021. In totaal zijn er 44 nieuwe tekenbevoegden benoemd.

Tekenbevoegdheid is een belangrijk onderdeel van de kwaliteitsborging in de audit-, samenstel- en adviespraktijk. Bij Flynth geloven we dat een kritisch beleid rondom teken-bevoegdheid, bijdraagt een betere kwaliteit van onze dienstverlening.

**Kwaliteit Flynth Audit**

In 2021 hebben we binnen Flynth Audit de kwaliteitsvisie verder uitgewerkt. Inclusief uitgangspunten en een programma over hoe we de gewenste cultuur binnen Audit nader vormgeven. Wat is het gewenste gedrag binnen Flynth Audit en hoe beïnvloeden en monitoren we dit? De kwaliteitsvisie en de gewenste cultuur werkten we in 2021 nader uit en concreetiseren we in 2022. Onder andere door een cultuurprogramma met een thema per kwartaal, de zogenaamde 'wicked problems.'

Vanuit de interne kwaliteitsonderzoeken ontstond een beeld over de kwaliteit van de dossiers en de wijze van beheersing. Hieruit blijkt dat we veelal de juiste dingen doen. Al blijven aanscherping in keuzes en het volledig invullen van de kwaliteitscirkel onderwerpen die verder ontwikkeld moeten worden.

**Vaktechnische kwaliteit**

Het Bureau Vaktechniek is verantwoordelijk voor de vaktechnische ondersteuning van de dienstverlening. De afdeling richt zich hierbij met name op de kwaliteit en geeft dit gestalte door middel van:

- ontwikkeling van tools, procedures en richtlijnen;
- het bieden van gelegenheid tot consultering;
- vakinhoudelijk ontwikkeling van trainingen en informatieverstrekking aan medewerkers;
- en ondersteuning bij het uitvoeren van kwaliteitsreviews.

Naast Bureau Vaktechniek hebben de advieslijnen ook een duidelijke rol in het leveren van kwalitatief hoogwaardige klantadviezen, aangezien zij de specialistische kennis en ervaring bezitten. Bureau Vaktechniek ondersteunt hierbij in bijvoorbeeld in eenduidige communicatie en zo nodig bij interactie met andere vakdisciplines en het bepalen van blauwdrukken en grenzen.

In voorgaande jaren schonk de samenstelpraktijk veel aandacht aan de kwaliteitsverbeteragenda. Dit resulteerde in 2019 in een positief resultaat bij de hertoetsing door de NBA. Kwaliteit was en is een speerpunt binnen Flynth. Deze aandacht is zichtbaar middels instructies, tools, trainingen, vaktechnische overleggen en E-learning. Op deze wijze krijgen onze medewerkers ruime mogelijkheden om zich te ontwikkelen.

**Werken aan Continu Verbeteren**

De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit ligt bij de kwaliteitsbepaler binnen de raad van bestuur. De verantwoordelijkheid voor kwaliteit ligt daar niet alleen, maar wordt mede gedragen door de eindverantwoordelijk professional, de clustermanager en de regiodirecteur. Ieder met een eigen verantwoordelijkheid. Het toekennen van (teken)-bevoegdheden is een belangrijke kwaliteitsbeheersingsmaatregel en gebeurt door de kwaliteitsbepaler. We hebben ook een kwaliteitsplan opgesteld: "Werken aan Continu Verbeteren".

Vanuit het kwaliteitsplan 'Werken aan Continu Verbeteren' startte vanuit Bureau Vaktechniek voor Flynth A&A diverse activiteiten, zoals:

- Het optimaliseren van het samenstelproces;
- de ontwikkeling van een fiscale aangifteboom;
- de ontwikkeling van kennisdossiers;
- de ontwikkeling van een blauwdruk voor standaardiseren advies dienstverlening;
- en de ontwikkeling en invoering van een centrale applicatie voor klant- en opdrachtacceptatie, -continuatie en -beëindiging.

Het programma 'Werken aan Continue Verbeteren' kent drie werkstromen waarin de elementen structuur en cultuur zijn opgenomen:

- Governance en structuur met daarin het Business Support Framework (BSF). Gericht op borging van kwaliteit en beheersing in de governance en structuur van de organisatie.
- Vakdisciplines met het herbeoordelen van instructies, workflows en tools. Gericht op verdieping, verbreding en het verder uniformeren van de dienstverleningsprocessen.

- Algemene processen. Met als doel verdiepen, verbreden en verder uniformeren van de kritieke algemene processen. Zoals klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie, registratie verzonden uitingen en de consultatiefuncties en meldingen.

Binnen deze drie werkstromen besteden we aandacht aan de cultuur bij Flynth. Met nadruk op een lerende organisatie, stimuleren van voorbeeldgedrag en aanspreekbaar zijn op wat we doen. Onze dienstverlening is gebaseerd op het principe 'ken je klant': blijvend kwaliteitsbewustzijn verhogen en gewenst gedrag realiseren. Op basis van ethische principes, onze publieke rol en de Flynth kernwaarden. Elke werkstroom kent zijn eigen specifieke focuspunten.

Naast het Kwaliteitsplan werken Bureau Vaktechniek en Compliance & Risk aan het verder professionaliseren van hun afdelingen, door:

- specialisatie van Compliance & Risk in een afdeling Compliance en een afdeling Risk;
- het integreren en structureren van een centraal Bureau Vaktechniek;
- planmatig onderhoud van het kwaliteitssysteem in te richten, met ruimte voor Innovatie;
- adequaat in te spelen op actuele ontwikkelingen en thought leadership.

Daarnaast voerde de afdeling Risk verschillende risico-analyses uit. Om de gevolgen van corona voor Flynth in kaart te brengen, de gevolgen van de voorgestelde nieuwe clustering en het onderdeel klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie. Ook vond in 2021 de actualisatie van de SIRA plaats. De belangrijkste risico's zijn weergegeven in het financieel jaarverslag 2021 van Flynth bij 'Kansen en risicomanagement'.

**Supportteam**

In 2021 is een Supportteam opgericht, dat valt onder Bureau Vaktechniek. Het Supportteam hield zich onder andere bezig met het aanbrengen van structuur en ondersteuning bij specifieke vraagstukken binnen de betreffende locatie. Waar nodig boden ze ook ondersteuning aan accountants en training aan de assistent-accountants. Het Supportteam zette zich in 2021 in voor twee vestigingen.



### Kwaliteitsbewaking

De bewaking van de kwaliteit binnen Flynth vindt plaats in de eerste lijn, met ondersteuning van Vaktechniek. Daarnaast monitort Compliance & Risk de uitvoering in de tweede lijn. De Raad van Commissarissen (RvC) functioneert als intern toezichtsorgaan in het kader van de 53 maatregelen. Zoals in het verleden geformuleerd vanuit de NBA in het rapport 'In het publiek belang'. De raad van bestuur en de compliance officer nemen de informatievoorziening aan de RvC voor hun rekening. In combinatie met de implementatie van het Business Support Framework en de clustering van de organisatie, is in 2021 een basis gelegd voor een nadere uitwerking van het Three Lines model. Onderdeel hiervan is dat we steeds meer inzetten op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Voor de kwaliteit van het plannen, uitvoeren en controleren van hun taken. Er komt dus meer verantwoordelijkheid in de eerste lijn.

### Toezicht

Het toezicht dat in 2021 is uitgevoerd en tot bevindingen leidde, is hieronder in hoofdlijnen opgenomen. Ten eerste zijn er de monitoringsactiviteiten. Waarbij de volgende onderwerpen en bronnen van belang zijn: objectiviteit en onafhankelijkheid, PE-verplichtingen, consultaties, trainingen, incidenten, klachten, klokkenluidersmeldingen, tuchtzaken en claims, schendingen en sancties en interne en externe kwaliteitstoetsingen.

### In- en externe meldingen

Het aantal interne meldingen en consultaties neemt als gevolg van een toegenomen bewustwording bij de medewerkers nog steeds toe. Het aantal externe meldingen kent dezelfde ontwikkeling. Nieuw is de invoering van de verplichting om meldingen van internationale structuren te doen vanuit DAC-6.

### Reviews advies, accountancy en audit

Daarnaast hebben veel reviews plaatsgevonden. Van bijna alle disciplines zijn van de meeste tekenbevoegden opdrachten beoordeeld. De uitkomsten verschillen per discipline. Generiek concluderen we dat de uitvoering van de opdrachten bij de adviesdienstverlening inhoudelijk voldoet, maar dat verbeteringen mogelijk zijn op het gebied van uniforme vastlegging. Bij de accountancy-opdrachten geldt dat het zichtbaar maken van de overwegingen beter kan. Ook bij Flynth Audit zijn verbeterpunten geconstateerd o.a. rondom dossiervastleggingen van verkregen controle-informatie.

### Instructies en richtlijnen

Binnen Flynth zijn verschillende handboeken, instructies, richtlijnen en andere informatiebronnen. De actualiteit, de vindbaarheid en de structurele eenduidigheid zijn in 2021 voor veel de disciplines vergroot door het opzetten van de vaktechnische bibliotheek op het nieuw ingerichte intranet. In 2022 zetten we deze ontwikkeling verder door.

### Evaluatie en vastlegging

Evaluatie en vastlegging van bevindingen en getroffen maatregelen vinden nog niet eenduidig plaats. Met het ontwikkelen, implementeren en operationaliseren van het BSF, nemen we deze punten op in het stelsel van kwaliteitsbeheersing binnen Flynth.

### Blame-free maatregel

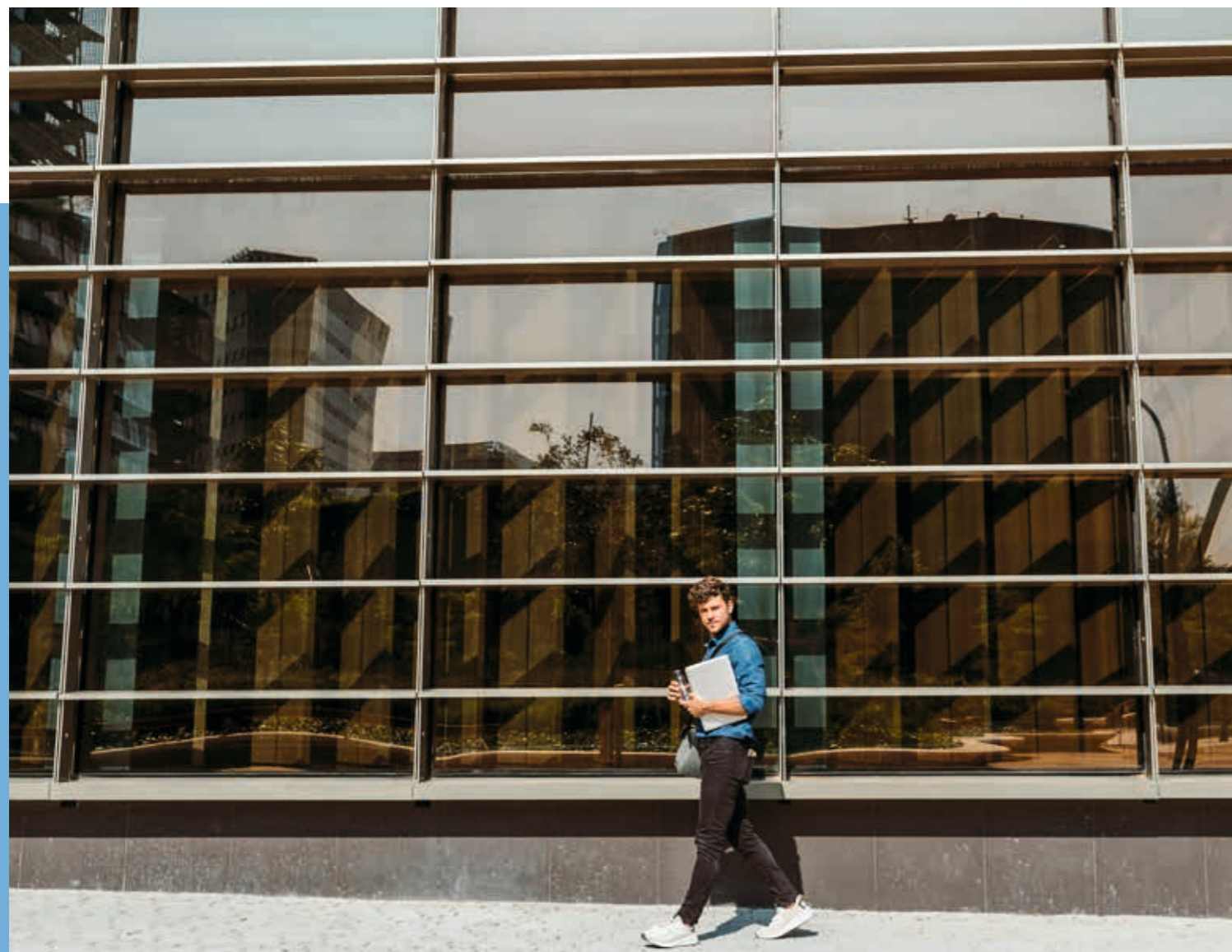
De 'blame-free maatregel' is beleid voor de hele organisatie. De kern van de maatregel is dat fouten gemaakt mogen worden en dat daar open over gesproken wordt. Door de medewerkers zelf gemelde fouten, leiden in beginsel niet tot sancties.

# Resultaten

kwaliteit 2021



Het vergroten van effectiviteit en efficiency is de kern, daarnaast dragen de analyses bij aan de toegevoegde waarde voor de klant.



## Resultaten kwaliteit 2021

### Flynth Audit B.V.

In 2021 werd de inzet van data-analyse ter voorbereiding van werkprogramma's in de audit verder ingevoerd. Het projectteam breidde uit met een aantal dedicated data-analisten. Het vergroten van effectiviteit en efficiency is de kern, daarnaast dragen de analyses bij aan de toegevoegde waarde voor de klant. CaseWare IDEA en DataSnipper zijn standaard tools die we in de uitvoering van de controle-opdrachten gebruiken.

De ontwikkelingen rond corona vroegen ook in 2021 veel aandacht. Nieuwe regelingen leidden tot aanpassing van de werkprogramma's, extra trainingen en nieuwe consultaties. Daarnaast was in de vorm van instructies en trainingen aandacht voor de impact van corona op de jaarrekeningcontroles over het boekjaar 2020.

Vakinhoudelijk ging extra aandacht uit naar de gevolgen van thuiswerken op werkzaamheden. De handreiking 1147 van de NBA vormde hierin de leidraad. Denk aan aandacht voor de betrouwbaarheid van verkregen (controle-) informatie, het niet op locatie aanwezig zijn, gevolgen voor de interne beheersing bij de klant en de impact op de continuïteit van de klant. Om de kwaliteit van controles met een hoge mate van thuiswerken te waarborgen, is het aantal omstandigheden waarin sprake is van een verplichte consultatie (bv. In geval van geen enkele impact op de jaarrekening) of OKB vergroot (b.v. OKB bij 4415N). Daarnaast zijn standaard teksten voor de jaarrekening en de accountantsverklaring opgesteld, rekening houdend met de diverse mogelijke situaties.

### Intern toezicht OKB/Quick scans, IKO's themaonderzoeken en oorzakenanalyses

Binnen Flynth Audit B.V. zijn diverse vormen van toezicht. We werken met Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB's) en met Quick Scans voor afronding van opdrachten.

OKB's vinden plaats op hoog risico-opdrachten. Criteria voor het bepalen van de mate van toezicht zijn onder andere:

- Initiële opdrachten.
- Deskundigheid/ervaring van het team.
- Ervaringen in het verleden (integriteitsissues).
- Branche.
- Frauderisico.
- Onzekerheid met betrekking tot de continuïteit, in geval van meer dan gewone maatschappelijke impact.
- Onafhankelijkheidsissues, zoals samenloop van dienstverlening op het gebied van samenstellen en controleren.
- Langdurige betrokkenheid.

De diepgang van de beoordeling is erop gericht vast te stellen of de accountant in redelijkheid tot zijn verklaring heeft kunnen komen. In 2021 maakten we net als in 2020 geen gebruik van externe OKB's. Bij bijzondere assurance- of aan assurance verwante opdrachten wordt vaak een Quick Scan ingezet. Dit is een beoordeling van de rapportage en op een beperkt aantal kernpunten van het dossier. De verdeling van OKB's en Quick Scans over de jaren 2021 en 2020 is weergegeven in de volgende tabel.

	OKB		Quick Scans	
	2021	2020	2021	2020
Wettelijke controles	46	62	43	60
Niet wettelijke controles	17	19	66	76

### Uitkomsten intern kwaliteitsonderzoek (IKO)

Eind 2021 is een intern kwaliteitsonderzoek (IKO) opgestart met een doorloop in 2022. Het onderzoek is intern uitgevoerd door ervaren accountants in samenwerking met Vaktechniek en Compliance en onder regie van Compliance. De directeur Audit stelt uiteindelijk de oordelen vast. In de IKO 2021 zijn acht externe accountants in de IKO betrokken, en nog één RA en vijf AA-collega's in de basisdienstverlening die voor Audit specifieke tekeningsbevoegdheid hebben.

Eén onderzoek is nog niet afgerond.

De bevindingen uit het IKO worden gedeeld met de extern accountants en senior-managers binnen Audit. Daarnaast stelt Vaktechniek Audit een plan van aanpak op dat nog wordt uitgerold, waarin de bevindingen uit het IKO worden opgenomen. Op dossiers met het oordeel onvoldoende, vindt eventueel herstel plaats. Zoals de Wta voorschrijft.

Flynth Audit	Wettelijke en vrijwillige controles		Overige opdrachten	
	2021	2020	2021	2020
Scores				
1 Voldoende	29%	45%	0%	
2a Voldoende met niet materiële bevindingen	14%	40%	50%	
2b Voldoende met aanwijzingen voor verbetering	43%	40%	17%	
3 Onvoldoende	14%	15%	33%	
Aantal afgeronde onderzoeken	7	20	6	0

**Meldingen AFM**

In 2021 zijn geen incidentmeldingen bij de AFM gedaan. De overige meldingen betroffen reguliere meldingen van mutaties in (mede)-beleidsbepalers en externe accountants. Daarnaast zijn meerdere contactmomenten geweest met de AFM over de governance-ontwikkelingen en de mogelijke overnames van Astrium en Accon avm.

**Externe toetsingen**

In 2021 vond de jaarlijkse toetsing vanuit de onderwijsinspectie plaats. Er waren geen vermeldenswaardige bevindingen. Alle dossiers over het boekjaar 2021 waren voldoende. Ook is één NOW-dossier door de accountantsdienst rijk voldoende beoordeeld. De AFM heeft in 2021 geen zelfstandig verzoek gedaan.

Samenvatting uitkomsten externe reviews

Flynth Audit	2021		2020	
	Aantal dossiers	Onvoldoende	Aantal dossiers	Onvoldoende
Review Onderwijsinspectie				
Jaarrekening	4	0	4	0
Bekostiging	2	0	3	0
Accountantsdienst Rijk (ADR) NOW-opdrachten	1	0	0	0

Er waren geen externe reviews op overige opdrachten en ook niet op ADR in het kader van subsidie.

**Kwaliteit Samenstelpraktijk**

Binnen Flynth A&A is sprake van diverse vormen van toezicht. Zoals de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB's) en meelesen (2e lezing). Beide uitgevoerd voor afronding van de opdrachten. Bij alle uitgaande samenstellingsverklaringen voeren we een tweedelezing uit. Gericht op kwaliteitsborging en overleg tussen accountants. OKB's vinden plaats op hoog risico-opdrachten (waaronder 4415N Accountantsopdracht bij de NOW-regeling). Deze diepgaandere beoordeling is erop gericht vast te stellen of de accountant in redelijkheid tot zijn verklaring kon komen.

Daarnaast vinden op afgesloten dossiers mentingsessies en interne kwaliteitstoetsingen (IKO's) plaats. De inspecties zijn gericht op het vaststellen van de (vaktechnische) kwaliteit van uitvoering van de opdrachten.

In 2021 is een review per cluster uitgevoerd door een team van medewerkers vanuit een andere regio.

Compliance en Vaktechniek zijn voorafgaand aan de review bij de afstemming over de aandachtspunten en training betrokken. Ook was er tussentijds periodiek overleg tussen compliance en de teamleiders.

In het IKO-programma 2021 zijn 136 dossiers gereviewd. Hierbij hanteerden we een onderverdeling tussen themareview (99 dossiers) en full scope (37 dossiers). Themareview richt zich op het vaststellen van de wijze waarop de accountants en de teams de belangrijkste wijzigingen in het samenstelproces hebben opgepakt. Dit betreft het cliëntenonderzoek, de bedrijfsbeschrijving, de initiële cijferbeoordeling, de risico-inschatting en -opvolging, en de dateringen. De full-scope review betreft alle facetten van het dossier. Alle tekenbevoegde accountants zijn op deze wijze in de review betrokken. De accountants met een score van twee of drie in de review van 2020 en de nieuwe accountants kregen een full scope, de andere accountants een themareview.

De interne kwaliteitsonderzoeken gaven het volgende beeld:

Scores	% Full scope 2021	% Full scope 2020	Uitgevoerde themareviews 2021
0 Voldoende	14%	19%	
1 Voldoende met aanbevelingen	51%	41%	
2 Voldoende met aanwijzingen	16%	24%	
3 Onvoldoende	19%	16%	
Aantal	37	120	99

We zien een beperkte toename van het percentage voldoende en voldoende met aanbevelingen (2021 65% tegenover 60% in 2020). Het percentage onvoldoendes is beperkt gestegen. De uitkomsten zijn gedeeld met de clusters die aan de hand van de uitkomsten waar nodig verbeteracties opgezet hebben. Opvolging hiervan wordt gemonitord door de kwaliteitsmanagers. De uitkomsten zijn door Compliance geanalyseerd en getoetst.

De uitkomst van de reviews geeft het volgende beeld: De hoge betrokkenheid van de accountant bij een klant blijkt uit het dossier. De verbeterpunten opgenomen in het werkprogramma 2021 zijn in opzet goed, maar worden nog niet in alle gevallen op de gewenste wijze gebruikt. Herhaling middels training, vaktechnische overleggen in de clusters, Flynth educatie, training on the job en mogelijk mentoring worden ingezet om de medewerkers ook met deze onderdelen meer vertrouwd te maken.





### **Intern toezicht overige opdrachten en expertiselijnen**

In 2021 zijn in de basisdienstverlening dossiers van de salarisadministrateurs en fiscale aangiftdossiers gereviewd. In de aangiftepraktijk startte we in 2021 met het opstellen van een standaard proces voor de aangiften inkomsten- en vennootschapsbelasting. Hierbij blijkt de samenhang met het voeren van de administratie en samenstellen van de jaarrekening een belangrijk element te zijn.

De advieslijnen ontwikkelden zich in 2021 verder naar aanleiding van de interne kwaliteitsonderzoeken 2020. Naast de commerciële verantwoordelijkheid zijn de adviesdirecteuren verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening. Dit krijgt onder andere vorm door het vaststellen van een basis adviesdossier. Ook werd in het project klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie een duidelijke verantwoordelijkheid neergelegd bij de opdrachtverantwoordelijke. Dit betreft de zichtbare beoordeling of de opdracht geaccepteerd kan worden en of het klantriscoprofiel nog juist is. Omdat deze punten eind 2021 zijn doorgevoerd, vindt in de loop van 2022 een reviewronde plaats bij Dealadvies, Subsidieadvies, Bedrijfskundig advies, Gebouw en Omgeving, Fiscaal Advies, Juridisch Advies en HR Advies. In 2021 heeft een self assessment plaatsgevonden. Hieruit blijkt de behoefte aan een basis adviesdossier en -proces.

### **Extern toezicht via NBA en BFT**

#### **NBA Toetsing**

In 2019 vond een hertoetsing van de samenstelpraktijk door de NBA plaats. In 2021 was er geen externe toetsing van de samenstelpraktijk.

#### **BFT**

Flynth heeft met het BFT naar aanleiding van een eindrapport medio 2021 een open en constructief overleg gevoerd over een onderzoek van het BFT. Dit betrof een onderzoek naar één specifieke klant, dat begin 2017 is gestart. Het rapport vermeldt dat de opzet aangaande het risicobeleid en -management voldoet. Maar in het rapport wordt ook gesteld dat de werking bij de specifieke klant tekortschoot. Uit het gesprek met het BFT bleek dat de zienswijze van het BFT - over de invulling door de instellingen van de poortwachtersfunctie - aansluit op de zienswijze van Flynth en hoe zij die vormgeeft in het maatschappelijk verkeer.



# Bericht van

de raad van commissarissen

De RvC vergaderde in 2021 zeer regelmatig, waarbij de voortgang van de kwaliteitsverbeteragenda intensief is gevolgd.



## Bericht van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt namens belanghebbenden toezicht op het bestuur, de algemene gang van zaken, de doelstellingen en de realisatie van doelstellingen. De RvC vergaderde in 2021 zeer regelmatig, waarbij de voortgang van de kwaliteitsverbeteragenda intensief is gevolgd.

### Bericht van de tijdelijk aangestelde oud-commissarissen

Op 3 mei 2021 zijn wij, Jos Nijhuis en Herman Hazewinkel, door de Ondernemingskamer aangesteld als tijdelijke commissarissen. Onze opdracht was om naast de invulling van de reguliere toezichtstaken zorg te dragen voor de samenstelling van een nieuwe, volledige raad van commissarissen, in lijn met de statuten van de onderneming.

Op 31 december 2021 hebben wij onze taak overgedragen aan de nieuwe raad van commissarissen.

Gedurende onze toezichtsperiode hebben we Flynth leren kennen als een ambitieuze organisatie die staat voor de ondernemers in het mkb inclusief de Agro-sector. Wij onderschrijven de strategische keuzes die de raad van bestuur heeft gemaakt. Een strategie die belangrijke investeringen vraagt in IT & digitalisering en in verbreding en groei van de advies- en audit praktijk.

Naast onze reguliere toezichtstaken zijn in het bijzonder de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

1. Het proces van herijking van de statuten en reglementen binnen Flynth vond plaats met het doel om de governance van Flynth nu en naar de toekomst robuust te houden en hiermee in alle opzichten te blijven voldoen aan de huidige en verwachte toekomstige wet- en regelgeving rondom governance. Dit proces is volledig afgerond.
2. De search naar kandidaten voor de invulling van een nieuwe raad van commissarissen op basis van nieuw vastgestelde profielen. Deze procedure is eind 2021 afgerond en per 1 januari 2022 is de nieuwe raad van commissarissen formeel ingesteld.
3. De goedkeuring voor de start van het programma Digitale Transformatie waarmee Flynth haar businessprocessen naar de markt verder gaat professionaliseren.
4. De start van de onderzoeken naar de overname van Astrium en Accon avm. Deze onderzoeken zijn in het eerste kwartaal 2022 afgerond. De raad van bestuur heeft na afstemming met de nieuwe raad van commissarissen het besluit tot overname genomen. Wij onderschrijven de strategische rationale van deze overnames, maar hebben ook met de raad van bestuur de hiermee samenhangende risico's besproken en onze overwegingen en observaties meegegeven in de overdracht naar de nieuwe RvC.

In 2021 zijn er 10 RvC vergaderingen geweest en hebben we regelmatig contact onderhouden met de ondernemingsraad. Als commissarissen hebben we ook toegezien op de interne kwaliteitsbewaking en op de invulling van het maatschappelijk belang van Flynth. Wij hebben tijdens onze vergaderingen de kwaliteitsrapportages van de raad van bestuur besproken en de voortgang van het kwaliteitsplan "Continu Verbeteren" gevolgd.

Begin 2022 hebben wij zowel met de raad van bestuur als met de nieuwe raad van commissarissen onze inzichten en ervaringen gedeeld. Wij kijken met een goed gevoel terug op de periode van onze aanstelling en wensen alle medewerkers van Flynth een goede toekomst toe. Flynth is een geweldige onderneming met zeer gemotiveerde medewerkers !

Jos Nijhuis &  
Herman Hazewinkel



### Bericht van de nieuwe voorzitter van de raad van commissarissen

Op 1 januari 2022 hebben wij als nieuwe raad van commissarissen het commissariaat van Flynth van de heren Nijhuis en Hazewinkel overgenomen.

Al in de eerste twee maanden zijn ons twee belangrijke besluiten van de raad van bestuur voorgelegd en hebben wij goedkeuring gegeven aan de acquisitie van Astrium en van Accon avm.

Dit betekende vanaf dag één meerdere vergaderingen en afstemmomenten. We hebben ons ervan overtuigd dat de acquisities passen in de strategie van Flynth en hebben vastgesteld dat de raad van bestuur goede due diligence heeft uitgevoerd en een overwogen besluit heeft genomen. Wij hebben ook zelf kennis genomen van de due diligence rapporten en er heeft afstemming plaatsgevonden met de adviseurs in dit proces. Samen met de raad van bestuur hebben we een zogenaamde pre-mortem uitgevoerd waarbij we de risico's in kaart hebben gebracht en de mitigerende maatregelen van de raad van bestuur hebben besproken.

Ik ben verheugd te mogen samenwerken met Peter Bommel, Anja de Bree, Rien Nagel en Mireille Suchanek. Een mooi team met verschillende competenties en achtergronden maar samen gemotiveerd om Flynth te helpen haar doelen te realiseren. Hierbij zullen we de raad van bestuur met raad en daad terzijde staan en gelijktijdig toezien dat Flynth haar publieke taak vervult en staat voor haar klanten en medewerkers.

Als nieuwe commissarissen hebben wij samen met de raad van bestuur de jaarrekening 2021 ondertekend. We hebben hiervoor kennis genomen van de financiële analyses van de raad van bestuur en het verslag van de controlerend accountant.

Ik wil de medewerkers van Flynth complimenteren met de behaalde resultaten. 2021 stond in het teken van de coronapandemie met alle gevolgen van dien. Het verplicht thuiswerken heeft nieuwe inzichten opgeleverd maar heeft ook een belangrijke keerzijde voor de medewerkers gehad. Nogmaals mijn complimenten aan alle medewerkers!

[Kees van Dijkhuizen](#)





# Bericht van de ondernemingsraad

Aan de start van 2021 zag de ondernemingsraad zich geplaatst in een conflict tussen verschillende organen binnen de organisatie.



## Bericht van de ondernemingsraad

Aan de start van 2021 zag de ondernemingsraad zich geplaatst in een conflict tussen verschillende organen binnen de organisatie. Iedereen heeft daarvan kennis kunnen nemen door de publicaties en de informatie zoals verstrekt door de raad van bestuur. Cultuur en communicatie waren de kernwoorden in het conflict waarin wij als OR werden meegenomen. De betrokken organen vroegen ons als OR volgens de Wet op de Ondernemingsraden om advies gevraagd en wij beantwoordden deze adviesaanvragen. Wij zijn verheugd dat de effecten voor de collega's en de klanten beperkt zijn gebleven. En dat we inmiddels nieuwe statuten hebben met een nieuwe bezetting van de raad van commissarissen.

De OR heeft in 2021 bijna wekelijks overleg gevoerd met de raad van bestuur over de impact van corona op de bedrijfsvoering. Flynth bood medewerkers de faciliteiten om thuis gezond te kunnen werken en daarbij hoort ook een thuiswerkvergoeding. Helaas bleven de fiscale regels van de overheid rond dit onderwerp nog lang onduidelijk, waardoor het lastig was om deze faciliteit snel beschikbaar te maken voor onze personeelsleden.

### Contacten raad van commissarissen en andere ondernemingsraden

De ondernemingsraad van Flynth kreeg in 2021 een rol bij de selectie van de nieuwe leden van de raad van commissarissen. Bij de samenstelling is gezocht naar een evenwicht in de gezamenlijke kennis, competenties en vaardigheden, boven de individuele competenties. De OR is van mening dat de aangestelde RvC een goede sparringpartner voor de RvB kan zijn. OR houdt zelf contact met andere ondernemingsraden van bedrijven uit onze branche. Om met hen af te stemmen en te overleggen over diverse ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van corona en klanten. Deze afstemming is van belang om een goede gesprekspartner te zijn voor de RvB.

### Overname Accon avm en Astrium

Hoewel de overnames van Astrium en Accon pas in 2022 zijn afgerond, begon de OR al in 2021 met de adviesaanvraag voor de overname. Als OR zagen we de kansen die we als Flynth kunnen benutten op korte en lange termijn, maar we zagen ook risico's. Alle risico's en kansen hebben we uitvoerig besproken met de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Hoewel de uitdagingen rond harmonisatie en integratie groot zijn bij dergelijke overnames, zagen we vooral de positieve zijde van de overname. Wij verheugen ons dan ook op de komst van de nieuwe collega's en om samen met hen te bouwen aan een sterke organisatie.

### Bezetting van de OR

In 2021 hebben geen verkiezingen plaatsgevonden. Wel legden twee leden de werkzaamheden (grotendeels) neer in verband met persoonlijke ontwikkelingen. De overnames van Astrium en Accon heeft ons met de RvB doen besluiten om de verkiezingen die gepland stonden voor 2022, uit te stellen tot na de harmonisatie. Dan houden we integrale verkiezingen voor een nieuwe OR. De nieuwe OR bestaat uit 17 leden, te verdelen over de kiesdistricten. Deze worden aangepast aan de nieuwe situatie om zo een optimale vertegenwoordiging vanuit de regio's en disciplines te krijgen.

### Vergaderingen

De ondernemingsraad combineert gebruikelijk een OR-vergadering met aansluitend een Overlegvergadering met de directie en de RvB. De notulen van de overlegvergaderingen zijn beschikbaar via het intranet (CO). Deze worden geplaatst na de vaststelling in de volgende Overlegvergadering, zodat alle betrokkenen de kans krijgen de notulen door te nemen en eventueel onjuistheden te corrigeren. Minimaal zes keer per jaar hebben we een Overlegvergadering, hierdoor ontstaat enige vertraging in de communicatie. Notulen worden ondertekend door de voorzitters van de RvB en OR.

Daarnaast hebben informatiebijeenkomsten over uiteenlopende onderwerpen en commissievergaderingen plaats gevonden. In 2021 heeft de OR naast de adviesaanvragen over de Governance, acht andere adviesaanvragen beantwoord en 10 instemmingsaanvragen behandeld.

### Beloningsbeleid

De nieuwe CI-regeling en participatieregeling zijn doorgevoerd en laten zien dat ze passen in het beloningsbeleid. De OR heeft afgesproken dat in 2022 de regelingen wederom worden besproken, om te beoordelen of ze nog steeds voldoen aan de verwachtingen. Eind 2021 heeft de OR-overeenstemming gekregen met de RvB over de beloningen 2022, passend bij de marktomstandigheden. Vaste beloningen worden uiteindelijk aangevuld met de winstdeling via de CI en de participatieregeling.

### Mobiliteit

In 2022 staat de vorming van een nieuwe mobiliteitsregeling op de planning. De eerste bijeenkomsten zijn geweest in 2021. De uitkomsten van deze bijeenkomsten werken we verder uit in 2022. In de mobiliteitsregeling zijn meerdere onderwerpen ondergebracht, zoals: leaseregeling, onkostenvergoeding, thuiswerkregeling, fietsregeling en reizen per OV. De manier van reizen en werken is veranderd in de afgelopen jaren. Flynth wil met een nieuwe mobiliteitsregeling aansluiten bij de maatschappelijk ontwikkeling, waarbij duurzaamheid een belangrijker rol speelt (o.a. SDG 12, 13 & 15).

### Huisvesting

In 2021 is het kantoor in Utrecht volgens het nieuwe Flynth concept geopend. Ook zijn enkele kantoren gesloten en samengevoegd. Daarnaast is in 2021 besloten dat de kantoren Arnhem en Elst in 2022 samengaan in de locatie in Arnhem. Corona heeft ons laten zien dat thuiswerken ook voordelen heeft.

Het hybride werken wordt komende tijd verder doorgezet. Hierdoor worden alle kantoren in 2022 grotendeels voorzien van flexplekken. Voor iedere medewerker van Flynth is het mogelijk om een plek te reserveren op de gewenste locatie.

### Medewerkers-enquête

Eens in de twee jaar vindt een medewerkers-enquête plaats. De vorige enquête was in 2020, daarom volgt in 2022 een nieuwe enquête. De OR is betrokken bij dit proces en medewerkers ontvangen de uitnodiging per mail. Ook wordt op kleinere schaal gericht een uitvraag gedaan naar zaken die spelen en leven onder medewerkers.

<b>Kees Monincx</b>	<b>Remko Schrömbges</b>
<b>Richard Stekelenburg</b>	<b>Jolanda Vidiella Arts</b>
<b>Jurriaan Bentvelsen – Ravenek</b>	<b>Jan Theunissen</b>
<b>Eddie Breukelman</b>	<b>Nico Lobbert</b>
<b>Nick van Bommel</b>	<b>Corina Meester – Dudink</b>
<b>Wilko Mensink</b>	<b>Susan Veenas</b>
<b>Piet Hein Haasken</b>	<b>Lisette van Breugel</b>
	<b>Chantal Jansen</b>



### Verklaring beleidsbepaler Flynth Audit B.V. over het functioneren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing

Het stelsel van kwaliteitsbeheersing is gericht op realisatie van de doelstellingen uit ons kwaliteitsbeleid, zoals dit is opgenomen in de kernwaarden. Toegepast op Flynth Audit B.V. betekent dit: er zorg voor dragen dat we onze dienstverlening uitvoeren binnen de bestaande wet- en regelgeving én dat deze past bij de noodzakelijke betrokkenheid bij onze relaties. De beleidsbepaler verklaart dat het stelsel van kwaliteitsbeheersing in 2021 doeltreffend heeft gefunctioneerd.

### Lijst met afkortingen

<b>EV</b>	Eigen vermogen
<b>RA's</b>	Registeraccountants
<b>AA's</b>	Accountant-Administratieconsulenten
<b>RB's</b>	Register Belastingadviseurs
<b>RBC's</b>	Register Belastingconsulenten
<b>ROA</b>	Return on Assets
<b>M/V</b>	Man/vrouw
<b>RvB</b>	Raad van bestuur
<b>RvC</b>	Raad van commissarissen
<b>OR</b>	Ondernemingsraad
<b>MT</b>	Management team
<b>PC</b>	Personal coach
<b>IR</b>	Integrated Reporting
<b>SDG's</b>	Sustainable Development Goals
<b>CSRD</b>	Corporate Sustainability Reporting Directive
<b>IIRC</b>	International Integrated Reporting Council
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiatives
<b>NOW</b>	Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid
<b>TOZO</b>	Tijdelijke Overbruggingsregeling Zelfstandige Ondernemers
<b>OKB</b>	Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling
<b>MKB</b>	Midden- en kleinbedrijf
<b>WTA</b>	Wet Toezicht Accountantsorganisaties
<b>Wwft</b>	Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme
<b>AVG</b>	Algemene verordening gegevensbescherming
<b>AFM</b>	Autoriteit Financiële Markten
<b>NBA</b>	Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
<b>AQI's</b>	Audit quality indicators
<b>BSF</b>	Business Support Framework



# Jaarrekening

# Geconsolideerde balans per 31 december 2021

(vóór resultaatbestemming)

Activa		2021		2020	
x 1.000	Ref.	€	€	€	€
<b>Vaste activa</b>					
Immateriële vaste activa	1	3.186		2.028	
Materiële vaste activa	2	17.833		19.026	
Financiële vaste activa	3	<u>2.325</u>		<u>3.099</u>	
			23.344		24.153
<b>Vlottende activa</b>					
Nog te factureren bedragen aan klanten	4	13.213		13.485	
Vorderingen	5	15.854		15.245	
Liquide middelen	6	<u>21.637</u>		<u>21.829</u>	
			<u>50.704</u>		<u>50.559</u>
			<u>74.048</u>		<u>74.712</u>

Passiva		2021		2020	
x 1.000	Ref.	€	€	€	€
Groepsvermogen	7		22.773		20.762
Voorzieningen	8		1.157		1.681
Langlopende schulden	9		5.564		8.065
Kortlopende schulden	10		<u>44.554</u>		<u>44.204</u>
			<u>74.048</u>		<u>74.712</u>





## Geconsolideerd overzicht van winst of verlies over 2021

x 1.000	Ref.	2021		2020	
		€	€	€	€
<b>Netto-omzet</b>	13	142.571		142.943	
Overige bedrijfsopbrengsten	14	<u>753</u>		<u>290</u>	
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>			143.324		143.233
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	15	36.401		35.110	
Lonen en salarissen	16	79.780		79.394	
Sociale lasten en pensioenlasten	17	18.136		17.394	
Afschrijvingen op immateriële activa	18	468		5.052	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	18	3.109		3.183	
Overige bedrijfskosten	19	<u>1.800</u>		<u>1.596</u>	
<b>Som der bedrijfslasten</b>			- 139.695		- 141.730
<b>Bedrijfsresultaat</b>			3.630		1.503
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	18		67	
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	<u>- 902</u>		<u>- 1.168</u>	
			<u>- 884</u>		<u>- 1.101</u>
<b>Resultaat vóór belastingen</b>			2.746		403
Belastingen	21	<u>- 735</u>		<u>- 157</u>	
			<u>- 735</u>		<u>157</u>
<b>Resultaat na belastingen</b>			<u>2.011</u>		<u>560</u>



# Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021

		2021		2020	
x 1.000	Ref.	€	€	€	€
<b>Bedrijfsresultaat</b>			3.630		1.503
<b>Aanpassingen voor</b>					
— Afschrijvingen en overige waardeveranderingen	1,2	3.577		8.235	
— Boekresultaat afstoting vaste activa	2	392		- 5	
— Voorzieningen	8	- 483		247	
			3.486		8.477
<b>Veranderingen in werkkapitaal</b>					
— Handelsvorderingen	5	- 523		1.615	
— Nog te factureren en vooruit gefactureerd aan klanten	4	272		2.791	
— Overige vorderingen en overlopende activa	5	- 86		- 549	
— Handelscrediteuren	10	761		- 840	
— Belastingen en premies sociale verzekeringen	10	405		837	
— Overige schulden en overlopende passiva	10	3.360		- 20	
			4.189		4.932
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			11.305		14.912
Ontvangen interest	20	21		72	
Betaalde interest	20	- 492		- 9.25	
			- 471		- 853
Betaalde winstbelasting			0		0
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			10.834		14.059

		2021		2020	
x 1.000	Ref.	€	€	€	€
<b>Investerings in</b>					
— Immateriële vaste activa	1	- 1.186		- 223	
— Materiële vaste activa	2	- 4.470		- 3.281	
— Aflossing / verstrekking leningen	3	0		0	
<b>Desinvesteringen in</b>					
— Immateriële vaste activa	1	0		0	
— Materiële vaste activa incl. boekwinst	2	2.160		46	
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			- 3.496		- 3.458
Aflossing langlopende schulden	9	- 9.546		- 3.500	
Ontvangen gelden participatieregeling	10	2.016		2.658	
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			- 7.530		- 842
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	6		- 192		9.759

		2021		2020	
x 1.000	Ref.	€	€	€	€
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt					
<b>Stand per 1 januari</b>			21.829		12.070
Mutatie boekjaar			- 192		9.759
<b>Stand per 31 december</b>			21.637		21.829
<b>De geldmiddelen per ultimo boekjaar bestaan uit</b>					
Liquide middelen			21.637		21.829

## Geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2021

	Ref.	2021		2020	
		€	€	€	€
x 1.000					
<b>Nettoresultaat</b>			2.011		560
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen			<u>0</u>		<u>0</u>
<b>Totaalresultaat van de rechtspersoon</b>			<u>2.011</u>		<u>560</u>



# Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2021

## 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 2021, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2021.

### Toegepaste standaarden

De geconsolideerde jaarrekening van de onderneming maakt deel uit van de statutaire jaarrekening van de onderneming en 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 historische kostprijs 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.

### Presentatie- en functionele valuta

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

### Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

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

- Waardering van nog te factureren bedragen aan klanten
- Waardering van vorderingen
- Waardering van de belastinglatentie inclusief verliescompensatie
- Voorzieningen en 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 daarvoor de onderneming meer of minder invloed verschaffen.

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

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

Voor een overzicht van de geconsolideerde groepsmaatschappijen wordt verwezen naar punt 27 – Financiële vaste activa.

## Overnames

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

Overnames worden verwerkt op basis van de Purchase Price Allocation methodiek 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 en klantenportefeuilles die ontstaat bij de overname. Een overeengekomen mogelijke aanpassing van de verkrijgingsprijs die afhankelijk is gesteld van toekomstige gebeurtenissen wordt opgenomen in de verkrijgingsprijs zodra de aanpassing waarschijnlijk is en het bedrag ervan betrouwbaar kan worden bepaald. Een dergelijke aanpassing resulteert ook in een aanpassing van de (positieve of negatieve) goodwill met terugwerkende kracht.

### Consolidatiemethode

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

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat worden afzonderlijk vermeld.



In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. Bij een transactie waarbij de rechtspersoon een niet-100%-belang heeft in de verkopende groepsmaatschappij, wordt de eliminatie uit het groepsresultaat pro rata toegerekend aan het minderheidsbelang op basis van het aandeel van de minderheid in de verkopende groepsmaatschappij. Deelnemingen waarin de vennootschap de zeggenschap gezamenlijk met andere deelnemers uitoefent (joint ventures), worden proportioneel geconsolideerd voor het aandeel van de rechtspersoon in de joint venture. Overige deelnemingen zijn gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode, waarbij het minderheidsbelang van derden als laatste post in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening in aftrek op het groepsresultaat is gebracht.

### Vergelijkende cijfers

Op de balans heeft een herrubricering plaatsgevonden (vroegtijdige deelname participatieregeling) van langlopende schulden naar kortlopende schulden voor een bedrag van € 0,6 miljoen.

### Financiële instrumenten

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

Financiële instrumenten worden bij de eerste waardering verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis) agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaaarding worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening. In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract. Financiële instrumenten worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. Bij financiële activa worden bijzondere waarderingsverliezen in mindering gebracht op de waardering.

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan.

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

### Saldering van financiële instrumenten

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

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

### Immateriële vaste activa

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

De uitgaven na eerste verwerking van een gekocht of zelf vervaardigd immaterieel vast actief worden toegevoegd aan de verkrijgings- of vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen en de uitgaven en de toerekening aan het actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Als niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor activering worden de uitgaven verantwoord als kosten in de winst-en-verliesrekening. De grondslagen voor de vaststelling en verwerking van bijzondere waardeverminderingen zijn opgenomen onder het hoofd Bijzondere waarde verminderingen 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 per acquisitie vastgesteld op basis van gebruik van de Purchase Price Allocation methodiek. Per acquisitie wordt de afschrijvingstermijn van de goodwill vastgesteld en separaat toegelicht.

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

### Klanten

Klanten(portefeuilles) worden geïdentificeerd bij overnames en verantwoord tegen de Purchase Price Allocation methodiek. Per acquisitie wordt de afschrijvingstermijn van de klantenportefeuille vastgesteld en separaat toegelicht. Per acquisitie wordt de afschrijvingstermijn vastgesteld, afhankelijk van de aard (sector, type dienstverlening, etc.).

### Software

Software wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De uitgaven na eerste verwerking van gekocht of zelf vervaardigde software 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.

### Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

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, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Op bedrijfsterreinen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en 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.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven op basis van hun individuele economische levensduur. De onderneming past de componentenbenadering toe voor materiële vaste activa indien belangrijke afzonderlijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn. Rekening houdend met verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen 2,5
- Andere vaste bedrijfsmiddelen 10,0-33,3

Onder de componentenbenadering worden van de bedrijfsgebouwen afgezonderd de componenten als klimaatbeheersing, beveiliging, liften, gevels en daken en tuinaanleg en bestrating. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object.

Automatiseringsmiddelen als onderdeel van de andere vaste bedrijfsmiddelen worden afgeschreven in 5 jaar (mobiele telefonie in 3 jaar). De overige vaste bedrijfsmiddelen waaronder verbouwingen, kantoorinrichtingen en inventaris worden afgeschreven op basis van de geschatte gebruiksduur variërend van 5 tot 10 jaar.

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.

## Financiële vaste activa

### Deelnemingen met invloed van betekenis

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

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderinggrondslagen van de onderneming gehanteerd.

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

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

### Latente belastingvorderingen

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen en voor verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderinggrondslagen 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.

### 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 waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden. Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies. 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 waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord. Een bijzonder waardeverminderingverlies 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 rechten op vergoeding voor verrichte werkzaamheden ten behoeve van klanten die nog niet gefactureerd zijn. Ontvangen bedragen van klanten hoger dan de naar rato verrichte werkzaamheden zijn gerubriceerd onder kortlopende schulden.

### 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.

Rechten en verplichtingen voortvloeiend uit eenzelfde overeenkomst worden niet in de balans opgenomen indien en voor zover noch de onderneming noch de tegenpartij heeft gepresteerd. Opname in de balans geschiedt wanneer de nog te ontvangen respectievelijk te leveren prestatie en tegenprestatie niet (meer) met elkaar in evenwicht zijn en dit voor de onderneming nadelige gevolgen heeft.

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.

Indien de tijdswaarde van geld materieel is en de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt meer dan een jaar is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde indien de tijdswaarde van het geld niet materieel is of de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is.

### 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.

### Voorziening latente belastingverplichtingen

Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen. De waardering van latente belastingverplichtingen 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 belastingverplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

### 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 op basis van de effectieve-rentemethode.

### Kortlopende schulden

Kortlopende schulden (korter dan één jaar) worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. 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. Opbrengsten van diensten worden opgenomen naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht.

#### 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, 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 een pensioenregeling waarop de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing zijn en waarvoor zij op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan de pensioenuitvoerder betaalt. De pensioenregeling is 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 pensioenregeling betreft een DC-regeling (Defined Contribution ofwel beschikbare premie regeling).

De belangrijkste kenmerken van deze pensioenregeling zijn: Defined Contribution regeling (DC):

- Inleg premie staat vast, hoogte van het pensioen is afhankelijk van beleggingsresultaten;
- Pensioenleeftijd is gesteld op 68 jaar (mogelijk om individueel te vervroegen);
- Werkgeversbijdrage;
- Geen verplichte eigen bijdrage door werknemer;
- Partnerpensioen op risicobasis (1,16% per dienstjaar).

De pensioenregeling is ondergebracht bij een Premiepensioeninstelling (PPI).

#### 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.

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. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

#### 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 vervolwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofd Materiële

vaste activa. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat de onder-neming 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 rente lasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende netto verplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

#### Operationele leases

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

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

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

Agio, disagio en aflossingspremies worden verantwoord als rentelast in de periode waartoe zij behoren. De toerekening van deze rentelast en de rentevergoeding over de lening is de effectieve rente die in de winst-en-verliesrekening wordt verwerkt. In de balans is (per saldo) de amortisatiewaarde van de schuld(en) verwerkt. De nog niet in de winst-en-verliesrekening verwerkte bedragen van het agio en de al in de winst-en-verliesrekening verwerkte aflossingspremies worden verwerkt als verhoging van de schuld(en) waarop ze betrekking hebben. De nog niet in de winst-en-verliesrekening verwerkte bedragen van het disagio worden verwerkt als verlaging van de schuld(en) waarop ze betrekking hebben.

#### 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.

Verwerving van activa in samenhang met financial leasecontracten worden niet opgenomen in het kasstroomoverzicht omdat hier geen kasstromen mee zijn gemoeid. Aflossingen op deze financiële leasingcontracten, zowel de reguliere aflossingen alsook de aflossingen bij afstoting van het verbonden actief, zijn opgenomen onder de financieringsactiviteiten. Als gevolg hiervan is de afstoting van het in financial lease verbonden actief opgenomen als desinvestering onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

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

#### Verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen (zie noot 22) worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties wordt de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

#### Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

## 1 Immateriële vaste activa

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

	Goodwill	Klanten bestand	Software	Totaal
x 1.000	€	€	€	€
<b>Stand per 31 december 2020</b>				
— Aanschafprijs	3.204	0	650	3.854
— Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 1.293	0	- 533	- 1.826
— Boekwaarde	<b>1.911</b>	<b>0</b>	<b>117</b>	<b>2.028</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>				
— Acquisitie Bosch & Van Rijn B.V.	1.097	425	5	1.527
— Overige acquisities	100	0	0	100
— Desinvesteringen	0	0	0	0
— Afschrijvingen	- 357	- 74	- 41	- 469
— Saldo	<b>840</b>	<b>354</b>	<b>- 36</b>	<b>1.158</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>				
— Aanschafprijs	4.401	425	655	5.481
— Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 1.650	- 71	- 574	- 2.295
— Boekwaarde	<b>2.751</b>	<b>354</b>	<b>81</b>	<b>3.186</b>

Voor Bosch & Van Rijn B.V. is aangekocht op 1 januari 2021 en is vanaf deze datum in de consolidatiekring opgenomen. De aan deze acquisitie toegerekende goodwill wordt afgeschreven in 10 jaar en de klantenportefeuille in 6 jaar. De afschrijvingsduur is bepaald op basis van de verwachte gebruiksduren van de respectievelijke componenten.

## 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 2021</b>			
— Aanschafprijs	25.684	18.014	43.698
— Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 13.466	- 11.206	- 24.672
— Boekwaarde	<b>12.218</b>	<b>6.808</b>	<b>19.026</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>			
— Acquisitie Bosch & Van Rijn B.V.	0	113	113
— Investerings	2.681	2.479	5.160
— Desinvesteringen tegen aanschafprijs	- 7.475	0	7.475
— Afschrijvingen	- 465	- 2.644	- 3.109
— Aafgeschreven over desinvesteringen	4.118	0	4.118
— Saldo	<b>- 1.141</b>	<b>- 52</b>	<b>- 1.193</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>			
— Aanschafprijs	20.890	20.606	41.496
— Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 9.813	- 13.850	- 23.663
— Boekwaarde	<b>11.077</b>	<b>6.756</b>	<b>17.833</b>

In de post 'Bedrijfsgebouwen en terreinen' zijn panden opgenomen die in eigendom worden gehouden door Flynth Holding N.V.. Vier panden die middels een financial lease constructie werden geleased zijn medio 2021 door Flynth Holding N.V. aangekocht. Een pand is medio 2021 verkocht (Resultaat € 0,4 miljoen).

Op 5 panden is een hypotheekrecht gevestigd voor een totaalbedrag van € 7 miljoen.

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

	2021	2020
x 1.000	€	€
Eigendomspanden	11.077	9.563
Financial lease	0	2.655
	<b>11.077</b>	<b>12.218</b>

De actuele waarde van de bedrijfsgebouwen en –terreinen in eigendom is in de periode 2017 tot en met 2021 door onafhankelijke taxateurs getaxeerd op € 13,0 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:

	Latente belastingvorderingen	Overige vorderingen	Totaal
x 1.000	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2021</b>			
— Boekwaarde	<b>3.075</b>	<b>24</b>	<b>3.099</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>			
— Aflossing	0	0	0
— Realisatie	- 774	0	- 774
— Saldo	<b>- 774</b>	<b>0</b>	<b>- 771</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>			
— Boekwaarde	<b>2.301</b>	<b>24</b>	<b>2.325</b>

#### Latente belastingvorderingen

De post latente belastingvorderingen betreft de tot waardering gebrachte beschikbare voorwaartse verliescompensatie en verrekenbare tijdelijke verschillen. Van deze vorderingen is een bedrag van €0,4 miljoen (2020: €1,8 miljoen) naar verwachting verrekenbaar binnen 1 jaar.

De voorwaartse verliescompensatie en verrekenbare tijdelijke verschillen die niet tot waardering zijn gebracht, bedragen nihil (2020: nihil). De latente belastingvorderingen hebben voornamelijk betrekking op compensabele verliezen. De latente belastingvordering is verminderd met de belastingschuld voortvloeiend uit 2021 en zal naar verwachting uiterlijk in 2026 geheel zijn verrekend. De verliezen zijn gewaardeerd tegen het geldende tarief op moment van verrekening, zonder rekening te houden met tijdswaarde.

#### Overige vorderingen

De post overige vorderingen betreft verstrekte leningen en overige langlopende vorderingen. De leningen bestaan uit enkele uitgeleende gelden. Deze leningen zijn renteloos, en er is geen aflossingsschema overeengekomen en zijn er geen zekerheden gesteld



## 4 Nog te factureren bedragen aan klanten

	2021	2020
x 1.000	€	€
Nog te factureren bedragen aan klanten	<u>13.213</u>	<u>13.485</u>

Nog te factureren bedragen aan klanten betreffen rechten op vergoeding voor verrichte werkzaamheden ten behoeve van klanten die nog niet gefactureerd zijn. Ontvangen bedragen van klanten hoger dan de naar rato verrichte werkzaamheden zijn gerubriceerd onder kortlopende schulden.

## 5 Vorderingen

	2021	2020
x 1.000	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	13.731	13.208
Overige vorderingen en overlopende activa	<u>2.123</u>	<u>2.037</u>
	<u>15.854</u>	<u>15.245</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. De vorderingen op handelsdebiteuren hebben een resterende looptijd korter dan 1 jaar.

### Overige vorderingen

Onder de overige vorderingen is begrepen een bedrag van € nihil (2020: € nihil) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

## 6 Liquide middelen

	2021	2020
x 1.000	€	€
Rekening-courant banken	<u>21.637</u>	<u>21.829</u>
	<u>21.637</u>	<u>21.829</u>

De liquide middelen staan tot een bedrag van € 0,06 miljoen (2020: € 0,06 miljoen) niet ter vrije beschikking. Dit betreft door andere banken dan de huisbankier verstrekte bankgaranties aan verhuurders van onroerende zaken.

Op delen van de bij banken uitstaande gelden en boven bepaalde saldi is een negatieve rente verschuldigd. Deze bedraagt 0,5%.

In verband met mogelijk verhoogde liquiditeitsrisico's samenhangend met marktontwikkelingen ten gevolge van de Covid-19 uitbraak is er een kredietfaciliteit overeengekomen met de huisbankier, de Rabobank.

Deze kredietfaciliteit heeft een onbeperkte looptijd en bedraagt € 20 miljoen. De rente over deze faciliteit is de 1 maands Euribor met een opslag van 2%, waarbij de opslag de minimumrente is. Gedurende 2021 is van deze faciliteit geen gebruik gemaakt. Over de faciliteit is een kredietprovisie verschuldigd van 0,5%. De voor de langlopende schulden aan de Rabobank verstrekte zekerheden (zie onderdeel 9) dienen eveneens als zekerheid voor deze faciliteit.

## 7 Groepsvermogen

Het eigen vermogen wordt in de toelichting op de balans in de enkelvoudige jaarrekening nader toegelicht, zie paragraaf 29.

## 8 Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

	Jubileum- voorziening	Latente belasting- verplichtingen	Voorziening u.h.v. claims, geschillen en rechts- gedingen	Verlies- latende contrac- ten	Totaal
x 1.000	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	732	103	648	198	1.681
<b>Mutaties</b>					
— Onttrekkingen	- 106	0	- 234	- 132	- 472
— Vrijval ten gunste van het resultaat	0	- 41	- 250	0	- 291
— Toevoegingen ten laste van het resultaat	49	0	190	0	239
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>675</b>	<b>62</b>	<b>354</b>	<b>66</b>	<b>1.157</b>

### Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening heeft betrekking op uitkeringen aan medewerkers op basis van de duur van het dienstverband en is grotendeels langlopend. Het gedeelte met een looptijd korter dan 1 jaar is € 0,10 miljoen (2020: € 0,09 miljoen). De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijden. Bij de bepaling van de voorziening zijn de volgende belangrijkste actuariële grondslagen gehanteerd:

- Disconteringsvoeten: 0,22% (2020 0,22%), gebaseerd op minimaal AA geclassificeerde Europese ondernemingsobligaties;
- Overlevingskansen: prognosetafel AG2014 met correctie voor langleven op basis van inkomensklasse.

### Voorziening latente belastingverplichtingen

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

De voorziening voor latente belastingverplichting heeft een resterende looptijd van minder dan 1 jaar.

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

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

### Overige voorzieningen

Betreft een voorziening voor verlieslatende contracten. De voorziening heeft een looptijd korter dan 1 jaar en is opgenomen tegen de nominale verplichting.

## 9 Langlopende schulden

	Stand 31 december 2021	Aflossings- verplichting 2022	Saldo Langlopende schulden per 31 december 2021	Resterende looptijd 1-5 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
x 1.000	€	€	€	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	1.600	1.600	0	0	0
Participatieregeling werknemers	5.553	0	5.553	5.553	0
Financiële leaseverplichtingen	30	19	11	11	0
	<b>7.183</b>	<b>1.619</b>	<b>5.564</b>	<b>5.564</b>	<b>0</b>

Voor bovengenoemde schulden aan kredietinstellingen zijn ter hoogte van een bedrag van € 7,0 miljoen (2020: € 24 miljoen) zakelijke zekerheden gesteld in de vorm van:

- Hypothecaire zekerheid op 5 bedrijfsgebouwen en – terreinen voor een bedrag van € 7,0 miljoen;
- Verpanding van de huidige en toekomstige inventaris, onderhanden werk en vorderingen.

### Schulden aan kredietinstellingen

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

	€
x 1.000	€
Restant hoofdsom per 1 januari 2021	3.206
Aflossingen in 2021	- 1.606
Restant hoofdsom per 31 december 2021	1.600
Kortlopend deel per 31 december 2021	1.600
Langlopend per 31 december 2021	<b>0</b>

De rente over de lening is de 3-maands Euribor met een opslag van 2,25%.

### Participatieregeling werknemers

Eind 2019 heeft Flynth haar medewerkers een participatieregeling aangeboden. Alle medewerkers van Flynth kunnen deelnemen aan deze regeling die bedoeld is de verbinding tussen Flynth en haar medewerkers te versterken. De inleg per deelnemende werknemer kent minima en maxima, die tevens zijn gerelateerd aan het percentage dienstverband. De leningen zijn concurrent ten opzichte van andere schuldeisers en er zijn geen nadere zekerheden verstrekt. De looptijd van de nieuw ingelegde gelden bedraagt 2 jaar en kan daarna jaarlijks worden verlengd of opgevraagd naar wens van de deelnemer. Tussentijdse opname door de deelnemer is in uitzonderlijke situaties ter voorkoming van financiële problemen van deelnemer mogelijk. Het totale ingelegde bedrag kan door de Raad van Bestuur worden gemaximeerd. Hier is voor de huidige inleg nog geen gebruik van gemaakt.

De leningen dragen een gegarandeerde rente, de twaalfmaands Euribor rente per 1 januari 2020 voor de huidige inleg verhoogd met een opslag van 2%. De minimaal gegarandeerde rentevergoeding bedraagt 4%. Daarnaast kent deze inleg een variabele rentevergoeding. De hoogte hiervan is gelijk aan het, op een aantal aspecten aangepaste, rendement op het eigen vermogen vóór belasting inclusief waarde participatieregeling. De variabele rentevergoeding over het jaar 2021 wordt finaal vastgesteld bij de vaststelling van de jaarrekening van Flynth Holding N.V. over 2021. De totale rentevergoeding, de gegarandeerde en de variabele, bedraagt nooit meer dan 10%. De finale rentevergoeding over 2021 bedraagt 10%.

### Financiële leaseverplichtingen

Onder de kortlopende schulden is de aflossingsverplichting korter dan 1 jaar (ad € 0,02 miljoen) opgenomen.

## 10 Kortlopende schulden

	2021	2020
x 1.000	€	€
Aflossingsverplichtingen	1.619	7.131
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	3.284	2.523
Te betalen overige belastingen en premies sociale verzekeringen	9.963	9.558
Vooruit gefactureerde bedragen aan klanten	13.586	12.661
Te betalen vakantietoeslag	3.109	3.199
Te betalen verlofrechten	3.800	3.319
Personeelsgerelateerde schulden	5.820	3.882
Voorschotten cliënten	0	301
Overige schulden en overlopende passiva	3.373	1.630
	<b>44.554</b>	<b>44.204</b>

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

### Te betalen overige belastingen en premies sociale verzekeringen

	2021	2020
x 1.000	€	€
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	2.633	2.703
Omzetbelasting	7.330	6.855
	<b>9.963</b>	<b>9.558</b>

## 11 Financiële instrumenten

### Algemeen

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

### Kredietrisico

De onderneming loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen en liquide middelen.

Flynth Holding N.V. heeft geen significante concentraties van kredietrisico vanwege de hoeveelheid en diversiteit van partijen waarop Flynth vorderingen (op zowel nog te factureren bedragen aan klanten als debiteuren) heeft. Dienstverlening vindt plaats aan klanten die voldoen aan de kredietwaardigheidstoets van Flynth Holding N.V., op basis van een krediettermijn van 14 dagen, tenzij andere betalingsafspraken zijn gemaakt.

De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben.

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

### Renterisico en kasstroomrisico

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

Voor vorderingen en schulden met variabele 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.

Een indicatie van het renterisico is dat indien de rente per 31 december met 1% zou stijgen waarbij alle andere variabelen constant blijven, zou de rentelast in 2022 met € 0,02 miljoen stijgen.

Mocht de renteverplichting op bij banken uitgezette gelden stijgen met 1%, dan heeft deze stijging op de huidige liquiditeit van € 22 miljoen een negatief effect van ruim € 0,2 miljoen per jaar.

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

### Valutarisico

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

### 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 leningsafspraken te blijven voor zover van toepassing. Daarnaast beschikt de onderneming over een kredietfaciliteit bij een kredietinstelling.

## 12 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.

### 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.

### 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	Restende looptijd 1-5 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar	Totale verplichting
x 1.000	€	€	€	€
Huurkosten	4.069	7.863	2.542	14.474
Verhuuropbrengsten	- 71	- 3	0	- 74
Operational leaseverplichtingen	2.822	3.628	0	6.450
	<b>6.820</b>	<b>11.488</b>	<b>2.542</b>	<b>20.850</b>

Het bedrag aan operational leasebetalingen dat is verwerkt als last in 2021 bedraagt € 4,0 miljoen (2020: € 3,9 miljoen). Het bedrag aan huurlasten, inclusief de gesaldeerde verhuuropbrengsten, verwerkt in 2021 bedroeg € 3,5 miljoen (2020: € 4,0 miljoen).

### Claims

Tegen de onderneming en/of groepsmaatschappijen zijn diverse claims ingediend die door haar/hen worden betwist. Hoewel de afloop van deze geschillen niet met

zekerheid kan worden voorspeld, wordt – mede op grond van ingewonnen juridisch advies – aangenomen dat deze geen nadelige invloed van betekenis zal hebben op de geconsolideerde financiële positie.

### Overige niet in de balans opgenomen verplichtingen

Hieronder zijn begrepen verstrekte bankgaranties ad € 0,8 miljoen (2020: 0,7 miljoen).

## 13 Netto-omzet

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

	2021	2020
x 1.000	€	€
Basisdienstverlening, Advies en HR-services	127.523	130.238
Audit en Assurance	15.048	12.705
Netto-omzet	<b>142.571</b>	<b>142.943</b>

De netto-omzet is nagenoeg geheel in Nederland gerealiseerd.

## 14 Overige bedrijfsopbrengsten

De overige opbrengsten betreffen bij verkoop van cliëntenportefeuille ontvangen vergoedingen en boekwinst op verkochte activa.

## 15 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

	2021	2020
x 1.000	€	€
Overige personeelskosten	11.995	11.081
Huisvestingskosten	6.076	6.316
Automatiseringskosten	8.761	9.255
Kantoorkosten	1.385	1.925
Marketing- & communicatiekosten	1.139	1.132
Overige externe kosten	7.045	5.401
	<b>36.401</b>	<b>35.110</b>

## 16 Lonen en salarissen

### Personeelsbestand

Gedurende het boekjaar 2021 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers bij de groep, omgerekend naar volledige mensjaren 1.278 (2020: 1.309). Hiervan waren geen personen, evenals in 2020, werkzaam buiten Nederland.

	2021	2020
	FTE	FTE
Raad van bestuur	3	3
Professionele staf	1.134	1.188
Ondersteunende staf	141	118
Totaal	<u>1.278</u>	<u>1.309</u>

## 17 Sociale lasten

	2021	2020
x 1.000	€	€
Sociale lasten	10.110	10.405
Pensioenen	8.026	6.989
	<u>18.136</u>	<u>17.394</u>

## 18 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

	2021		2020	
x 1.000	€	€	€	€
<b>Immateriële vaste activa</b>				
Goodwill	428		5.003	
Software	<u>40</u>		<u>49</u>	
		468		5.052
<b>Materiële vaste activa</b>				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	465		542	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	<u>2.644</u>		<u>2.641</u>	
		3.109		3.183
		<u>3.577</u>		<u>8.235</u>

## 19 Overige bedrijfskosten

	2021	2020
x 1.000	€	€
Dotatie voorziening dubieuze debiteuren	6	393
Overige kosten	<u>1.794</u>	<u>1.203</u>
	<u>1.800</u>	<u>1.596</u>

## 20 Rente en soortgelijke kosten en opbrengsten

	2021	2020
x 1.000	€	€
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	18	67
Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>- 902</u>	<u>- 1.168</u>
	<u>- 884</u>	<u>- 1.101</u>

## 21 Belastingen

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

Bosch & Van Rijn B.V. valt in 2021 nog buiten de fiscale eenheid.

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

De belangrijkste componenten van de belastinglast zijn:

	2021	2020
x 1.000	€	€
Verandering belastingvordering als gevolg van tariefswijziging	356	401
Realisatie latente belastingvordering	- 1.130	- 485
Vermindering latente belastingschuld	<u>41</u>	<u>241</u>
Belastinglast fiscale eenheid	<u>- 733</u>	<u>157</u>
Effectief belastingtarief	<b>26,8%</b>	-39,0%
Effectief belastingtarief exclusief tariefseffecten	<b>39,9%</b>	60,5%
Toepasselijk belastingtarief	<b>25,0%</b>	25,0%

De afwijking van het toepasselijk belastingtarief is o.a. te verklaren door aanpassing van het VPB-tarief waartegen de latente belastingen zijn gewaardeerd in de jaarrekening. In 2021 werd deze gewaardeerd tegen 25,0%. In 2022 is het percentage gewijzigd naar 25,8%

Het effectieve VPB-tarief zonder de tarief aanpassingen bedraagt 39,9% en wordt verklaard door fiscaal niet-aftrekbare kosten.



## 22 Transacties met verbonden partijen

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

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

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

De bezoldiging van de bestuurders en commissarissen is opgenomen in punt 35.

## 23 Honoraria van de accountant

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. en haar netwerk zijn ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen

die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW.

	2021	2020
x 1.000	€	€
Onderzoek van de jaarrekening	319	202
Andere controleopdrachten	0	0
Andere niet-controleopdrachten	<u>150</u>	<u>0</u>
	<u>469</u>	<u>202</u>

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

De honoraria voor 2021 hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2021 (€ 189.000) en de nagekomen kosten over de controle van boekjaar 2020 (€ 130.000), ongeacht of de werkzaamheden in het boekjaar zijn verricht. De andere niet-controle opdrachten betreffen due diligence werkzaamheden.

## 24 Gebeurtenissen na balansdatum

In het eerste kwartaal 2022 zijn besluiten genomen in afstemming met de RvC en het stichtingsbestuur (Stichting Beheer Flynth als aandeelhouder van Flynth Holding N.V.) om 100% van de aandelen van Astrium accountants en 100% van de aandelen van Accon avm groep B.V. in het eerste kwartaal van 2022 te verwerven. Beide organisaties zijn een waardevolle aanvulling in verband met de strategie 2025 van Flynth.

Flynth heeft in het eerste kwartaal overeenstemming bereikt met de aandeelhouders van Astrium om 100% van de aandelen over te nemen tegen een koopprijs van EUR 5,8 mln. Astrium realiseert een omzet van ruim EUR 8,0 mln.

Flynth heeft overeenstemming bereikt met Accon avm groep B.V om 100% van de aandelen over te nemen aan het eind van het 1e kwartaal tegen een koopprijs van EUR 1,=. Er is een uitgebreid onderzoek gedaan onder regie van de RvC, ondersteund door externe adviseurs. Tijdens dit onderzoek is ook een business case in diverse varianten (w.o. een stress test) gemaakt voordat het definitieve besluit is genomen in afstemming met RvC, OR en stichtingsbestuur.

Met de overname van de aandelen van Accon avm is ook een schulddispositie overgenomen van EUR 34 mln. Deze bestaat uit drie delen, EUR 7,4 mln. schuld aan kredietinstellingen, EUR 16,9 belastingschuld ten gevolge van de Covid steunmaatregelen en EUR 10,0 mln. schuld aan oud-aandeelhouders van Accon avm. De schuld aan kredietinstellingen is kort na de overname datum geheel afgelost. Met de belastingdienst en de oud-aandeelhouders zijn door de RvB van Flynth afspraken gemaakt om deze schulden in vijf jaar vanaf 2022 af te lossen. Met deze afspraak is er vertrouwen dat we deze aflossingen kunnen doen vanuit de vrije kasstroom.

Tot extra zekerheid van de overnames en het integratie proces is met huisfinancier Rabobank een nieuwe kredietfaciliteit overeengekomen ter hoogte van EUR 30 mln. en zal de bestaande faciliteit van EUR 20 mln. vervangen. Overigens is de verwachting op basis van de gezamenlijke business case dat we geen beroep op deze faciliteit hoeven te doen.

In de loop van het 1e kwartaal '22 zijn we geconfronteerd met stijgende inflatie en de oorlog in Oekraïne. Beiden leiden onder andere tot een forse stijging van de energie tarieven. Wij hebben geïnventariseerd welke klanten van Flynth een verhoogd risico lopen door sterk oplopende kosten en/of reductie van hun afzet en zullen deze ontwikkelingen verwerken in onze monitoring op onze debiteuren portefeuille. De resultaten van de inventarisatie wijzen uit dat wij geen materieel risico lopen.

# Enkelvoudige balans per 31 december 2021

(vóór resultaatbestemming)

	Ref.	2021		2020	
		€	€	€	€
x 1.000					
<b>Vaste activa</b>					
Immateriële vaste activa	25	1.422		0	
Materiële vaste activa	26	11.077		12.218	
Financiële vaste activa	27	<u>45.229</u>		<u>40.300</u>	
			57.728		52.518
<b>Vlottende activa</b>					
Vorderingen	28	322		3.150	
Liquide middelen		<u>- 182</u>		<u>2.990</u>	
			140		6.140
			<b><u>57.868</u></b>		<b><u>58.658</u></b>
<b>Eigen vermogen</b>	29				
Geplaatst kapitaal		7.200		7.200	
Overige reserves		13.562		13.002	
Onverdeeld resultaat		<u>2.011</u>		<u>560</u>	
			22.773		20.762
<b>Vorzieningen</b>	30		65		104
<b>Langlopende schulden</b>	31		5.553		8.065
<b>Kortlopende schulden</b>	32		<u>29.477</u>		<u>29.727</u>
			<b><u>57.868</u></b>		<b><u>58.658</u></b>

# Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021

	Ref.	2021		2020	
		€	€	€	€
x 1.000					
Netto-omzet		15		0	
Overige bedrijfsopbrengsten		<u>2.225</u>		<u>1.934</u>	
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>			2.240		1.934
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		2.481		784	
Lonen en salarissen	34	2.197		1.961	
Sociale lasten en pensioenlasten	34	291		288	
Afschrijvingen		<u>565</u>		<u>542</u>	
<b>Som der bedrijfslasten</b>			<u>5.534</u>		<u>3.575</u>
<b>Bedrijfsresultaat</b>			- 3.294		- 1.641
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		0		27	
Rentelasten en soortgelijke kosten		<u>- 1.261</u>		<u>- 1.548</u>	
			- 1.261		- 1.521
<b>Resultaat vóór belastingen</b>			- 4.555		- 3.162
Belastingen		<u>- 1.222</u>		<u>- 1.329</u>	
			- 1.222		- 1.329
<b>Resultaat na belastingen</b>			- 3.333		- 4.491
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen			<u>5.344</u>		<u>5.051</u>
<b>Nettoresultaat</b>			<b><u>2.011</u></b>		<b><u>560</u></b>

## Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2021

### Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2021 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.

De financiële gegevens van de onderneming zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de enkelvoudige winst-en-verliesrekening conform artikel 402 Boek 2 BW slechts het aandeel in het resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen na belastingen en het overige resultaat na belastingen."

### Vergelijkende cijfers

Op de balans heeft een herrubricering plaatsgevonden (vroegtijdige deelname participatieregeling) van langlopende schulden naar kortlopende schulden voor een bedrag van € 0,6 miljoen.

### Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

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

### Deelnemingen in groepsmaatschappijen

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

### Resultaat deelnemingen

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

### Fiscale eenheid

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



## 25 Immateriële vaste activa

	Totaal
x 1.000	€
<b>Stand per 31 december 2020</b>	
— Aanschafprijs	0
— Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	0
— Boekwaarde	<u>0</u>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>	
— Acquisitie Bosch & Van Rijn B.V.	1.522
— Desinvesteringen	0
— Afschrijvingen	- 100
— Afgeschreven over desinvesteringen	0
— Saldo	<u>1.422</u>
<b>Stand per 31 december 2021:</b>	
— Aanschafprijs	1.522
— Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 100
— Boekwaarde	<u>1.422</u>

Per acquisitie wordt vastgesteld in welke termijn de goodwill wordt afgeschreven. Voor Bosch & Van Rijn B.V. is bepaald dat een afschrijvingstermijn van 10 jaar gehanteerd voor de goodwill en 6 jaar voor de klantenportefeuille. Beide zijn de verwachte gebruiksduren, verbonden met de respectievelijke componenten in de voor de vennootschap marktsegmenten. De post per jaareinde ad. € 1,4 miljoen heeft een resterende terugverdienperiode tot 2030.

## 26 Materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen
x 1.000	€
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	
— Aanschafprijs	25.684
— Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 13.466
— Boekwaarde	<u>12.218</u>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>	
— Investerings	2.681
— Desinvesteringen	- 7.475
— Afschrijvingen	- 465
— Afgeschreven over desinvesteringen	4.118
— Saldo	<u>- 1.141</u>
<b>Stand per 31 december 2021:</b>	
— Aanschafprijs	20.890
— Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 9.813
— Boekwaarde	<u>11.077</u>

Vier panden die middels een financial lease constructie werden geleased zijn medio 2021 door Flynth Holding N.V. aangekocht. Een pand is medio 2021 verkocht (Resultaat € 0,4 miljoen).

Op 5 panden is een hypotheekrecht gevestigd voor een totaalbedrag van € 7 miljoen.

## 27 Financiële vaste activa

	2021	2020
x 1.000	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	42.928	37.225
Latente belastingvorderingen	2.301	3.075
	<b>45.229</b>	<b>40.300</b>

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

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Latente belastingvordering	Totaal
x 1.000	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2021</b>			
— Boekwaarde	<b>37.225</b>	<b>3.075</b>	<b>40.300</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>			
— Aandeel in resultaat deelnemingen	5.344	0	5.344
— Investerings	288	0	288
— Realisatie	0	- 774	- 774
— Herrubricering deelneming	71	0	71
— Saldo	<b>5.703</b>	<b>- 774</b>	<b>4.929</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>			
— Boekwaarde	<b>42.928</b>	<b>2.301</b>	<b>45.229</b>

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

Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
		%
<b>Geconsolideerde deelnemingen</b>		
Bosch & Van Rijn	Utecht	100%
Flynth adviseurs en accountants B.V.	Arnhem	100%
Flynth Audit B.V.	Arnhem	100%
Fonkel B.V.	Zwolle	100%
MKB Adviseurs B.V. *	Arnhem	100%
Rombou B.V.	Zwolle	100%

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

Herrubricering deelneming betreft de herrubricering van deelnemingen die een negatieve nettovermogenswaarde hebben. Herrubricering vindt plaats ten laste van de uitstaande langlopende of kortlopende financiering van deze deelnemingen. Mocht deze lager zijn dan de negatieve waarde, dan wordt het meerdere opgenomen.

### Latente belastingvorderingen

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

## 28 Vorderingen

	2021	2020
x 1.000	€	€
Vorderingen op groepsmaatschappijen	295	3.115
Overige vorderingen	27	35
	<b>322</b>	<b>3.150</b>

### Vorderingen op groepsmaatschappijen

	2021	2020
x 1.000	€	€
Rekening courant Fonkel B.V.	15	1.027
Rekening courant Rombou B.V.	0	2.088
Rekening courant Bosch & Van Rijn B.V.	280	0
	<b>295</b>	<b>3.115</b>

De rente op de rekening courant Fonkel B.V., Rombou B.V. en Bosch & Van Rijn B.V. bedraagt 4,8% (2020: 6,4%). Deze vorderingen hebben een looptijd korter dan 5 jaar. Er zijn geen zekerheden gesteld.

## 29 Eigen vermogen

	Geplaatst kapitaal	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
x 1.000	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	7.200	10.709	2.293	<b>20.202</b>
<b>Mutaties in het boekjaar 2020</b>				
— Resultaatbestemming vorig boekjaar		2.293	- 2.293	0
— Resultaat boekjaar			560	<b>560</b>
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	<b>7.200</b>	<b>13.002</b>	<b>560</b>	<b>20.762</b>
<b>Mutaties in het boekjaar 2021</b>				
— Resultaatbestemming vorig boekjaar		560	- 560	0
— Resultaat boekjaar			2.011	<b>2.011</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>7.200</b>	<b>13.562</b>	<b>2.011</b>	<b>22.773</b>

### Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de onderneming bedraagt € 24,0 miljoen (2020: € 24,0 miljoen), verdeeld in 23.999.995 gewone aandelen en 5 prioriteitsaandelen van ieder € 1. Hiervan zijn 7.199.999 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel geplaatst.

Het prioriteitsaandeel is geplaatst bij Stichting Waarborg Accountantsbelangen te Arnhem.

### Onverdeeld resultaat

Het resultaat na belastingen over 2021 is opgenomen in de post onverdeeld resultaat van het eigen vermogen.

### Voorstel tot resultaatbestemming

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld het resultaat na belastingen over 2021 als volgt te bestemmen: het bedrag van € 2.011.000 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.



## 30 Voorzieningen

	Latente belasting verplichting	Jubileum voorziening	Totaal
x 1.000	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	103	1	104
— Dotatie	0	2	2
— Vrijval	- 41	0	- 41
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>62</b>	<b>3</b>	<b>65</b>

De voorziening voor latente belastingverplichting heeft een resterende looptijd van minder dan 1 jaar

## 31 Langlopende schulden

	Stand 31 december 2021	Aflossings- verplichting 2022	Saldo langlopende schulden per 31 december 2021	Resterende looptijd 1-5 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
x 1.000	€	€	€	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	1.600	1.600	0	0	0
Participatieregeling werknemers	5.553	0	5.553	5.553	0
	<b>7.153</b>	<b>1.600</b>	<b>5.553</b>	<b>5.553</b>	<b>0</b>

## 32 Kortlopende schulden

	2021	2020
x 1.000	€	€
Aflossingsverplichtingen	1.600	7.125
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	55	95
Rekening courant Flynth Adviseurs & Accountants B.V.	7.833	11.941
Rekening courant Flynth Audit B.V.	10.007	2.440
Rekening courant Rombou B.V.	295	0
Te betalen belastingen en premies sociale verzekeringen	7.112	6.924
Personeelsgerelateerde schulden	526	326
Overige schulden en overlopende passiva	2.049	876
	<b>29.477</b>	<b>29.727</b>

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

## 33 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Hoofdelijke aansprakelijkheid

De groepsmaatschappijen zijn over en weer hoofdelijk aansprakelijk voor de bankier.

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

### Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan ter zake van huur. De totale verplichting bedraagt € 0,22 miljoen, hiervan heeft € 0,08 miljoen een looptijd kleiner dan 1 jaar en € 0,14 miljoen tussen de 1 en 5 jaar. Deze huurlasten worden jaarlijks doorbelast aan de dochtermaatschappijen, de enkelvoudige last ontbreekt daarmee.

### Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

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

Bosch & Van Rijn B.V. valt nog buiten de fiscale eenheid.

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

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

	2021	2020
	FTE	FTE
Raad van bestuur	3,0	3,0
Compliance, risk en beleidsadvies	10,2	8,6
	<b>13,2</b>	<b>11,6</b>

## 35 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.

## 34 Personeelskosten en aantal werknemers

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

	2021	2020
x 1.000	€	€
Lonen en salarissen	2.197	1.961
Sociale lasten	114	124
Pensioenlasten	177	164
	<b>2.488</b>	<b>2.249</b>

Gedurende het boekjaar 2021 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers bij de onderneming, omgerekend naar volledige mensjaren 13,2 (2020: 11,6). Hiervan waren geen personen, evenals in 2020, werkzaam buiten Nederland.

	2021	2020
x 1.000	€	€
Bestuurders en voormalig bestuurders	1.253	1.281
Commissarissen en voormalig commissarissen	196	306
	<b>1.449</b>	<b>1.587</b>

## 36 Ondertekening

Arnhem, 30 mei 2022

Flynth Holding N.V.

### Raad van bestuur

---

Drs. B.P. Hidding RA (voorzitter)

---

M. Blöte RA

---

Mr. L.F.E. van der Meer

---

E.M. Lammens RA MFE

### Raad van commissarissen

---

Drs. P.J. Bommel RA CPA

---

ir. A.V. de Bree-Bruin

---

Drs. ing. H. Nagel

---

dr. M.A.M.F. Suchanek

---

Drs. C. van Dijkhuizen



A close-up photograph of several golden wheat stalks. The wheat heads are in sharp focus, showing the intricate structure of the grains and the long, thin awns. The background is a soft, out-of-focus field of similar wheat, creating a warm, golden-brown color palette. The text "Overige gegevens" is overlaid in a bold, black, sans-serif font across the middle of the image.

**Overige gegevens**

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: [opdrachtgever]

Arnhem, 30 mei 2022

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.



### **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

Aan: de Algemene Vergadering en Raad van Commissarissen van Flynth Holding N.V.

### **Verklaring over de in het geïntegreerd jaarverslag opgenomen jaarrekening**

#### ***Ons oordeel***

Wij hebben de jaarrekening 2021 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 2021 en van het resultaat over 2021, 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 2021;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021;
- 3 het geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2021;
- 4 het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021; en
- 5 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

#### ***De basis voor ons oordeel***

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

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

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

### **Verklaring over de in het geïntegreerd jaarverslag opgenomen andere informatie**

Het geïntegreerd jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. Die bestaat uit:

- het jaarverslag;
- het bericht van de Raad van Commissarissen;
- het bericht van de Ondernemersraad;
- 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 voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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/het] vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat [de/het] vennootschap haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

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

Arnhem, 30 mei 2022

KPMG Accountants N.V.

A.J. de Bruin RA