

# Geïntegreerd Jaarverslag

2022

 Flynth



# Inhoud

---

## Jaarverslag

Voorwoord van de raad van bestuur	5
Kerncijfers	11
Inleiding	15
Strategie, waardecreatiemodel en dubbele materialiteitsmatrix	19
Flynth en duurzame waardecreatie; invloed op SDG's	65
Corporate Governance en Risk	89
Kwaliteit in 2022	107
Resultaten kwaliteit 2022	115
Bericht van de raad van commissarissen	127
Verslag van de ondernemingsraad	133

---

---

## Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2022	141
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2022	144
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022	145
Geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2022	147
Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2022	149
Enkelvoudige balans per 31 december 2022	185
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022	186
Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2022	188

---

---

## Overige gegevens

Statutaire regeling inzake de bestemming van het resultaat	201
Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	201
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	202

---

# Voorwoord

van de raad van bestuur



Het is de loyaliteit van al onze klanten die ons bedrijf maken, nu en in de toekomst.



## Voorwoord van de raad van bestuur

Het jaar 2022 was een jaar dat met name gekenmerkt werd door een tal van sociaaleconomische en geopolitieke ontwikkelingen. Zo hadden we in de eerste maanden nog te maken met een lockdown als gevolg van coronamaatregelen en heeft de oorlog in Oekraïne grote gevolgen voor bedrijven en burgers in Nederland. De schok van deze oorlog heeft de energieprijzen en inflatie verder opgedreven tot dubbele cijfers medio 2022, tot onzekerheid geleid en de groei van de wereldhandel gedrukt.

De economie is desondanks verder gegroeid in 2022, hetgeen een direct effect heeft gehad op de arbeidsmarkt, 'war on talent' en breed gevoelde personeelstekorten.

Door de krapte op de arbeidsmarkt en de hogere inflatie is de loonstijging landelijk toegenomen. Ook bij Flynth. Deze ontwikkelingen hebben grote impact gehad op bedrijven in Nederland. Onze klanten hadden te maken met onzekerheden rondom hun businessmodel, inflatie en uitvoering van opdrachten. Tegelijkertijd speelt ook het thema duurzaamheid voor onze klanten door aanhoudende stikstofproblematiek.

Flynth heeft een belangrijke maatschappelijke rol: wij staan onze klanten bij met de beste adviezen en ondersteunen waar mogelijk kritisch en altijd gestuurd op basis van kwaliteit. Ook met de coronaondersteuning en ondersteuning vanwege stijgende energieprijzen

heeft Flynth ondernemers geholpen om succesvol te blijven in wat ze doen door ze optimaal te ontzorgen en proactief te adviseren. Flynth en Co blijft een van onze kernwaarden, dus samen staan we sterker.

### Organisatie

Naast diverse sociaaleconomische ontwikkelingen waren er dit jaar ook ontwikkelingen op organisatorische gebied binnen Flynth. Zo hebben wij twee grote accountantskantoren aangekocht en een nieuw ERP-pakket ingevoerd eind 2022.

Flynth nam eind maart 2022 Astrium accountants B.V. (hierna: Astrium) over, die een grote speler is in de non-profitmarkt. In dezelfde periode hebben wij ook de overname van Accon avm groep B.V. (hierna: Accon avm) gerealiseerd.

Voorafgaand aan het definitieve besluit voor deze overnames en in afstemming met de raad van commissarissen (rvc), de ondernemingsraad (OR) en het stichtingsbestuur hebben wij verschillende voorbereidingen getroffen. Zo is er een uitgebreid onderzoek gedaan onder regie van de raad van bestuur (rvb) en ondersteund door externe adviseurs. Daarnaast hebben wij een business case in diverse varianten (waaronder een stresstest) gemaakt.

Bij de overname van de aandelen van Accon avm is een schuldpositie overgenomen van EUR 34 miljoen. Deze bestond uit drie delen: EUR 7,4 miljoen schuld aan kredietinstellingen, EUR 16,9 miljoen belastingschuld door de coronasteunmaatregelen en EUR 10,1 miljoen koopsomverplichtingen aan oud-vennoten van eerdere acquisities van Accon avm. De schuld aan kredietinstellingen is direct na de overname datum geheel afgelost. Met de belastingdienst en de oud-vennoten heeft de RvB afspraken gemaakt om deze schulden in vijf jaar af te lossen. Tot extra zekerheid van de overnames en het integratieproces is met huisfinancier Rabobank een kredietfaciliteit overeengekomen ter hoogte van 22 miljoen en is een acquisitiefaciliteit van EUR 5 miljoen (looptijd tot 31 december 2024) en een garantiefaciliteit van EUR 3 miljoen (looptijd tot 31 december 2026) overeengekomen. Flynth heeft hier overigens geen gebruik van hoeven te maken.

Met deze beide overnames is Flynth nu met afstand de grootste accountant en adviseur van het Nederlandse mkb en een solide grote speler na de big 4-kantoren.



Door de omvang van de organisatie die Flynth nu heeft, kunnen wij onze klanten een landelijke dekking bieden. We kennen voor onze dienstverlening vier soorten servicelinen: Basisdienstverlening, Audit, HR Services en Advies. Deze hebben een regionale aanwezigheid, maar worden landelijk aangestuurd.

Onze basisdienstverlening (accountancy en advies) is daarbij de grootste serviceline. Zo zijn er 71 (waarvan 68 in gebruik en 3 leegstaand of deels verhuurd) kantoren van Flynth, Accon avm en Astrium, die allen zijn omgebouwd tot Flynth-locaties. Hierdoor zijn wij nu in alle provincies van het land aanwezig. Uitgangspunt hierbij is dat onze klanten altijd dicht in de buurt terecht kunnen en de beste en juiste medewerker aan tafel krijgen.

### Medewerkers

De arbeidsmarkt van accountancy is al enige jaren gespannen, vanwege het teruglopende aantal afstuderende accountants en de toenemende vraag vanuit de markt. Daarom hebben we al in 2021 een HR-beleid ontwikkeld en uitgerold onder de noemer 'bruisende baan'. Dit zullen wij ook het komende jaar voortzetten. Wij verwachten voor 2023, gezien de krapte op de arbeidsmarkt, slechts een lichte stijging van het aantal FTE.

De overname door Flynth van Accon avm en Astrium heeft ervoor gezorgd dat Flynth haar groeiambitie, die onder andere samenhangen met de werving van nieuwe medewerkers, versneld heeft kunnen realiseren. Het samenvoegen van medewerkers uit verschillende bedrijven en culturen vraagt om een goed en evenwichtig integratieplan en een heldere communicatiestrategie. Maar het vraagt ook om het zoveel mogelijk betrekken van medewerkers gedurende dit proces. We hebben hiervoor een programma genaamd 'Joinin' opgezet. Hierbij hebben aandacht en informeren van de medewerkers de hoogste prioriteit. In 2023 wordt dit programma afgerond.

We informeren en updaten onze medewerkers onder andere via livestreams en bijeenkomsten, met daarin ruimte voor vragen en input. Dat doen we niet alleen voor het integratieproces, maar ook om medewerkers tevreden te zien deze 'bruisende baan' te bieden. Ook meten we periodiek de medewerkerstevredenheid (eNPS). Dit is een integraal onderdeel van onze strategische doelen. Al deze maatregelen dragen bij aan het maken en behouden van verbinding tussen management en medewerkers binnen Flynth.

### Financiële resultaten en verwachtingen (outlook)

De omzetgroei in 2022 is overwegend gerealiseerd door de overnames. De autonome groei is beperkt gebleven met name als gevolg van de bestaande krapte op de arbeidsmarkt. Onze auditpraktijk is daarentegen zowel autonoom als door acquisities gegroeid en heeft een stevige positie opgebouwd in de top 10 audit & assurance kantoren van Nederland. De aanvullende kredietfaciliteiten die we hebben afgesloten voor de overname, hebben we niet hoeven te gebruiken. Flynth heeft een financiële buffer die voldoende is. Onze solvabiliteit en ons eigen vermogen zijn goed (zie ook de tabel met kerncijfers op pagina 11). De koopsommen en de herfinanciering van Accon avm hebben wij uit eigen middelen gefinancierd en wij verwachten voor 2023 geen aanvullende financiering nodig te hebben. 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 over 2022 kunnen uitbetalen. Voor 2023 verwachten wij een hogere omzet ten opzichte van 2022 met name doordat in 2023 de cijfers van Accon avm en Astrium voor een heel jaar worden meegeconsolideerd. De ontwikkeling van de rentabiliteit is afhankelijk van het succes van de integratie van Accon en Astrium. Voor 2023 wordt geen autonome groei verwacht en het resultaat na winstuitkering aan medewerkers zal naar verwachting in lijn zijn met 2022. Evenals in 2022 zijn ook in 2023 significante kosten gemaakt voor het integratieprogramma van Accon avm en Astrium. De autonome groei wordt beperkt door de krapte op de arbeidsmarkt en doordat de gestegen lasten als gevolg van de inflatie nog niet geheel aan onze klanten zijn doorberekend.

### Versnelde digitalisering

Ook vanuit de strategie en continue investeringen in onderzoek & ontwikkeling blijft verdergaande digitalisering een belangrijk focusgebied. Met het toenemende thuiswerken en digitale portals met klantverbindingen zijn data-architectuur, datakwaliteit en data governance 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 inzichten vergroten. 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

De Europese Commissie heeft in april 2021 een voorstel gedaan voor een Europese richtlijn, de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). De CSRD is op 10 november 2022 aangenomen door het Europese Parlement. In een duurzaamheidsverslag geeft de onderneming inzicht in haar strategie en beleid over duurzaamheid, hoe zij dit implementeert en hoe zij scoort op de betreffende prestatiecriteria. Hierbij is duurzaamheid een breed begrip, dat veelal ook als ESG wordt aangeduid, wat staat voor Environment, Social en Governance. Voor Flynth betekent dit dat wij vanaf 2025 moeten gaan voldoen aan de CSRD. Doel van de CSRD is onder andere het gaan voldoen aan de 'green deal'. Hierbij gaan landen en bedrijven samenwerken om tot net zero te komen in 2050 en zo de opwarming van de aarde beperken tot onder 2 graden Celsius. De CSRD wordt nader uitgewerkt in standaarden voor duurzaamheidsrapportage, ofwel European Sustainability Reporting Standards (ESRS). De ESRS geven inzicht in de inrichtings- en openbaarmakingsvereisten van het duurzaamheidsverslag. Ze geven handvatten voor hoe het duurzaamheidsverslag eruit moet zien. Tevens dient Flynth, in lijn met de ESRS de "EU Taxonomy" toe te passen in het kader van het rapporteren over duurzame investeringen.

### Integrated Reporting en ontwikkelingen 2023

In 2021 zijn we begonnen met Integrated Reporting. Hierbij verbinden wij onze financiële en niet-financiële doelstellingen met elkaar. Zo willen wij onze license to operate voor de komende jaren bestendigen: komen tot een duurzaam Flynth, duurzame Klanten en een duurzame samenleving. De ontwikkelingen op het gebied van de CRSD, met de connectiviteit tussen ESG-thema's die we daarbij uitwerken, geven hier extra duiding aan. Daardoor is CRSD niet meer vrijblijvendheid en verbinden we de ESG-elementen aan onze financiële prestaties. Als Flynth houden we deze ontwikkelingen nauwkeurig in de gaten en hebben we om deze reden in dit Integrated Report al een dubbele materialiteitsmatrix opgenomen.

### Slot

Tot slot willen wij alle Flynth medewerkers heel erg bedanken. Jullie zijn het hart van onze organisatie en hebben hard gewerkt om onze klanten de beste klantbeleving te geven.

Ook willen wij onze klanten graag bedanken. Ondanks de coronaperiode en de economisch onrustige tijden zijn zij ons trouw gebleven.

Raad van bestuur  
Flynth





# Kerncijfers

## Kerncijfers

	2022	2021
Klanttevredenheid	6,7	7,2
Omzet (x € mln.)	212	143
Omzet per gem fte (x € 1.000)	112	112
Bedrijfsresultaat (x € mln.)	3,3	3,6
EBITDA (x € mln.)	10,4	7,2
EBITDA voor resultaatafhankelijke vergoeding medewerkers (x € mln.)	15,0	11,6
Solvabiliteit	18,4%	30,3%
Medewerkers (gewogen gemiddelde)	1.887	1.278
Man/vrouw	1108/779	817/668
PE-plichtigen (permanente educatie)	747	531
Opleidingsuren	130.909	86.768
Trainees/ begeleidingsuren	66.737	41.697
Aantal gebouwen	71	46
CO2-uitstoot	1.431.682 kg	985.748 kg



# Bedrijfsprofiel





## Inleiding

Het jaar 2022 bracht grote veranderingen met zich mee. De grootste impact op de gehele Flynth-organisatie hadden de overnames van Accon avm en Astrium. Daarnaast werden we in 2022 geconfronteerd met de oorlog in Oekraïne en de hoge inflatie. Ook de toenemende druk rondom het thema duurzaamheid en de toekomstige invoering van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) hadden impact op Flynth en haar klanten. Het was gelukkig ook het jaar waarin de effecten van corona uit onze maatschappij grotendeels verdwenen, hoewel veel Flynth-klanten nog naweeën hebben ervaren.

De integratie van Accon avm en Astrium hebben tot tal van veranderingen voor medewerkers geleid. De implementatie van één ERP systeem en de integratie van kwaliteitstelsels speelden hierbij een rol. Thuiswerken bleef een belangrijk onderdeel van ons dagelijks werk. Zowel onze medewerkers als onze klanten ervoeren grote effecten van de gestegen energieprijzen en de ontwikkelingen in Rusland.

Voor 2022 zijn we verdergegaan met de tweede versie van een integrated report, met een update van het waardecreatiemodel, de invoeging van de dubbele materialiteitsanalyse, en de eerste aanpassing richting de toekomstige CSRD en European Sustainability Reporting Standards (ESRS). 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 belangrijke stap om toe te werken naar een duurzaam Flynth, duurzame klantrelaties en een duurzame samenleving. Onze nieuwe pay-off 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.

### Bedrijfsprofiel

Flynth is al circa 100 jaar de meest vertrouwde businesspartner voor het Nederlandse midden- en kleinbedrijf (mkb). Met 2.207 medewerkers staan we ondernemers bij met financiële dienstverlening in brede zin. Met een grote diversiteit aan klanten en een landelijk netwerk aan locaties zijn we een grote speler in de wereld van advies en accountancy.

### 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 die zij hebben met hun eigen contactpersoon bij Flynth. Maar wat ook meetelt, is de specifieke sector kennis en de brede range aan experts die we in huis hebben. Dit vertrouwen van de klant is dé grote trots van Flynth.

### Koppositie in kernsectoren

Flynth is marktleider in het Nederlandse mkb, met een focus op de sectoren retail en bouw. Daarnaast zijn we actief voor onderwijsinstellingen, woningbouwcorporaties 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, bedrijfsoverstijgende producten en inzichten 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 ondersteunen ondernemers bij complexe vraagstukken op het gebied van fiscaliteit, juridische problemen, bedrijfskundige issues en HR uitdagingen.

### 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 2022 en verder

Een verdergaande ontwikkeling in 2022 was 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 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. Bovendien verzorgen diverse medewerkers gastlessen richten we bij merkcampagnes van Flynth onze pijlen niet alleen op ondernemers, maar ook op potentiële medewerkers. Verder zijn we een opleidingsinstituut voor stagiaires op mbo-, hbo- en wo-niveau.

Maar zoals eerder gezegd, lagen er veel meer grote uitdagingen. Daarbij was de integratie van Flynth, Accon avm en Astrium ons belangrijkste speerpunt. Niet alleen vanuit de structurele integratie, maar ook vanuit de mens.

### 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 met de juiste technieken. Ons credo is nu dan ook 'het nieuwe normaal is digitaal.'

Krapte op de arbeidsmarkt vraagt ook om efficiënte werkprocessen door verdere automatisering en mogelijke robotisering van werkzaamheden. Op deze manier kunnen we repeterende werkzaamheden sneller uitvoeren en blijft er meer tijd beschikbaar voor andere opdrachten. Flynth heeft bijvoorbeeld onderzocht of het jaarwerk van salarisadministraties hoog geautomatiseerd kan 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.

Verder zien we dat de communicatie en gegevensuitwisseling met klanten 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? Hoe ontwikkelt cybercriminaliteit zich? In 2021 zijn de eerste stappen gezet met het bepalen van de soll-architectuur. In onze toekomstvisie bestaat de kern uit één platform waarin we data van en over de klant opslaan. Vanuit verschillende disciplines en opdrachten gebruiken en verrijken wij deze data. Via het platform communiceren we vervolgens eenduidig met klanten en met collega's. Ook zetten we flinke stappen in het ontwerp van een integrale omgeving als kern voor de data-architectuur voor toekomstige machine learning-oplossingen.

### Inhoud van het werk

De inhoud van het werk is veelal onveranderd gebleven. De verschillen tussen de diverse regels en de interpretatiemogelijkheden vroegen een extra professioneel kritische houding in de ontwikkeling en de uitvoering. Kwaliteit heeft voor ons zoals altijd bovenaan gestaan. Naast de basisdienstverlening en audit hebben we daarom zwaar ingezet op het verder ontwikkelen van onze adviespraktijk. Dit blijven we de komende jaren doen.

### Kernwaarden

De bestaande kernwaarden Kwaliteitsmarktleiderschap, Werkmakerschap en Flynth & Co geven een belangrijke richting aan de opzet en uitvoering van onze pay-off '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-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 (Sustainable Development Goal (SDG) 16). Maar ook de eisen voor duurzaamheidsverslaggeving gaan een enorme impact hebben op ons toekomstig functioneren. Bij Flynth zijn we ons bewust van deze ontwikkelingen. We reageren hierop met het versterken van de afdeling Risk, software en voortdurende aandacht voor onze opleidingsprogramma's (Permanente Educatie (PE) verplichting). Verder voeren we het gesprek over wat maatschappelijk wel of niet betamelijk is. Dit gaat een belangrijke rol spelen in onze stakeholder engagement

Voor de controlepraktijk zijn belangrijke ontwikkelingen gaande voor wat betreft de inrichting van de governance, beheersing, het toezicht en de uitvoering van opdrachten. Flynth Audit B.V. voldoet aan de nieuwe vereisten; wel blijft herbeoordeling van taken en verantwoordelijkheden belangrijk. Ook bereiden wij ons voor op de voorgestelde wetswijziging voor onder andere de geschiktheidstoets voor commissarissen en bestuurders. 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 met een cultuurprogramma (2021 en volgende). Dit programma is gericht op het creëren van de juiste uitgangspunten voor een lerende organisatie waarin Kwaliteitsmarktleiderschap het uitgangspunt is voor alles wat ze doet. Meer over het BSF-model 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 erg relevant en leiden in de nabije toekomst tot extra



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 kwaliteitsmarktleider.**



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

rapportagevereisten.. 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 (bij onder andere NBA en RJ). 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 was dit een belangrijke reden om bij Flynth zelf ook te starten met het opstellen en steeds verbeteren van een integrated report.

# Strategie

waardecreatiemodel en  
dubbele materialiteitsmatrix



Flynth geeft hoogwaardig advies aan ondernemers en draagt bij aan de financiële zekerheid van ondernemend Nederland, nu en in de toekomst. Dit doen we voor een sterk mkb.



## Purpose, missie en strategie

Om duiding te geven waar we op willen focussen als Flynth, is het belangrijk aan te geven wat onze purpose is, de bijbehorende missie en de strategische keuzes die we maken.

**Purpose**

Flynth geeft hoogwaardig advies aan ondernemers en draagt bij aan de financiële zekerheid van ondernemend Nederland, nu en in de toekomst. Dit doen we voor een sterk mkb.

**Why**

Een sterk mkb zorgt ook voor een versterking van de maatschappij. Flynth staat daarmee midden in de samenleving. Ook met onze uitingen - verklaringen, adviezen, aangiftes – dienen we het publieke belang: op basis daarvan worden beslissingen genomen.

**How**

Met onze verregaande kennis van mkb-sectoren staan wij ondernemers en ondernemingen bij. We maken investeringen en risico's inzichtelijk. Dat doen we door samen te werken met vakspecialisten in ons landelijke netwerk.

**What**

We voorzien ondernemers van relevante cijfers, geven het beste advies en verlenen zekerheid en kwaliteit op basis van de laatste inzichten vanuit de markt en wet- en regelgeving.

Vervolgens wordt dit vertaald in de volgende missie die fungeert als basis voor al onze werkzaamheden: De beste dienstverlener zijn voor ondernemers in Nederland. Hiermee ontwikkelen we ons verder in de bestaande markt: we werken niet alleen reactief, maar kiezen voor een proactieve benadering met hoogwaardig advies in de basisdienstverlening. Zo wij geven onze missie juist verder kleur.

- 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.

**Strategie**

Een vertaalslag van deze purpose en missie komt vervolgens terug in onze meerjaren 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;

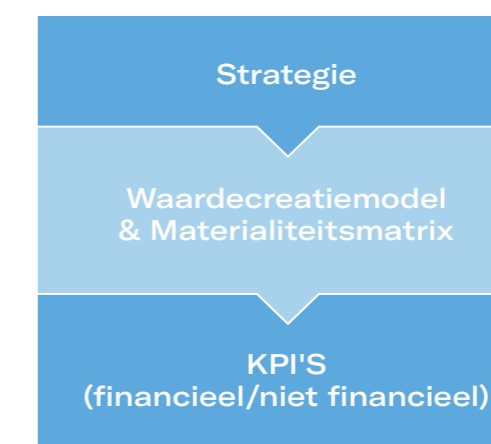
**We beperken de indirecte kosten**

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

**Van strategie naar waardecreatiemodel**

Voor de vertaalslag van deze strategische keuzes richting de operationele werkzaamheden is het belangrijk hier op tactisch niveau inzicht te verschaffen aan medewerkers van Flynth, maar ook aan de buitenwereld wie wij zijn, wat we doen en waarom we dit doen.

Integrated reporting en integrated thinking betekent niet alleen een oppervlakkige aanpassing van ons jaarverslag. Het gaat om een holistische benadering, 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 de strategie, het waardecreatiemodel en de dubbele materialiteitsmatrix naar kritieke prestatie-indicatoren (KPI's). De basis is onze merkbelofte: 'Flynth, het beste advies dat we je kunnen geven'.

**Verstevig de positie in kernsectoren**

**Richt basis-  
dienstverlening  
efficiënt in**



**Verhoog omzet  
en winst van de  
adviespraktijk**



**Continueer  
groei van de  
auditpraktijk**



**Reduceer indirecte kosten**

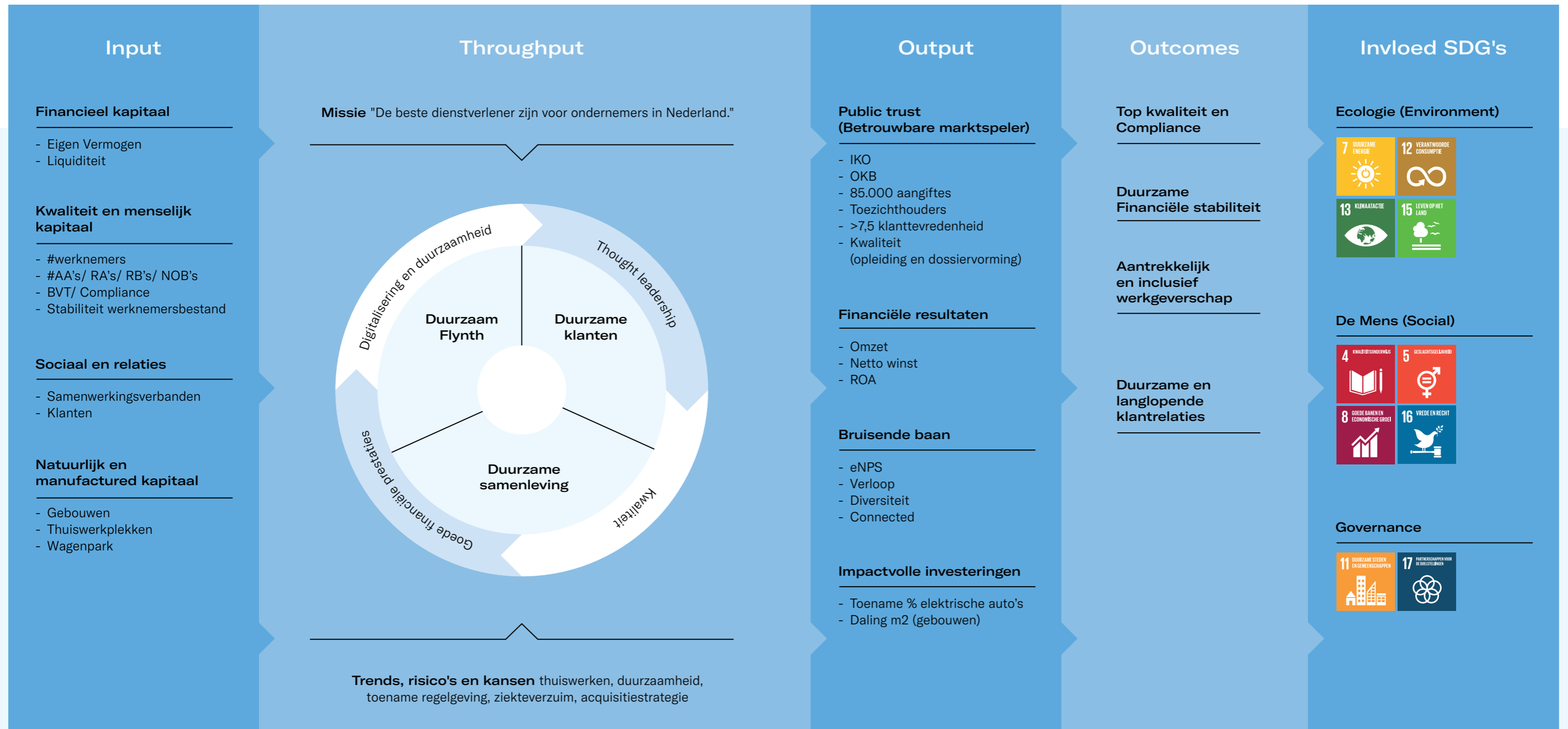


Flynth moet vanaf 2025 moeten gaan voldoen aan de CSRD. Doel van de CSRD is onder andere voldoen aan de Green Deal. Landen, en bedrijven werken hierbij samen om tot net zero te komen in 2050 en de opwarming van de aarde tot onder 2 graden Celsius te beperken. De CSRD wordt nader uitgewerkt in duurzaamheidsrapportage standaarden: de European Sustainability Reporting Standards (ESRS). De ESRS geven inzicht in de inrichtings- en openbaarmakingsvereisten van het duurzaamheidsverslag. De eerste versies zijn nu beschikbaar en Flynth gaat dan ook aan de slag in 2023 om hier verder invulling aan te geven. Het is de bedoeling

dat de Europese Commissie de eerste set ESRS uiterlijk Q3 2023 vaststelt. De ESRS-en incorporeren inzichten zoals deze eerdere zijn uitgewerkt door de SASB, TCFD, IIRC, Global Reporting Initiative (GRI) en andere belangrijke raamwerken. Ook de EU Taxonomy is opgenomen binnen de ESRS (vooralnog ESRS 1.114). Aangezien we vorig jaar als Flynth al zijn gestart met Integrated Reporting (op basis van het raamwerk van de IIRC gecombineerd met de SDG's van de Verenigde Naties), hebben we het thema duurzaamheid en duurzaamheidsverslaggeving hoog op de agenda staan. Integrated reporting is een vorm van verantwoorden 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. In de toekomst wordt het vanuit de ESRS-en niet alleen belangrijk om KPI's te meten op het gebied van

E/S/G, maar dit ook te ondersteunen met beleidsstukken gelieerd aan de strategie van de organisatie. Bij Flynth willen we bijdragen aan een meer op data gedreven en duurzame samenleving; voor Flynth, onze medewerkers, onze klanten én onze omgeving. Vorige jaar zijn we in ons integrated report al begonnen met het opstellen van een waardecreatiemodel. Daarvan hebben we een kleine update gemaakt, zodat het model beter aansluit op de huidige situatie. Dit jaar vullen we het aan met een dubbele materialiteitsanalyse, zoals dit binnen de CSRD wordt geëist.



Dit waardecreatiemodel is gebaseerd op het input-throughput-output (en outcome) model van de IIRC. Doel daarbij is om niet louter te letten op financiële prestaties. We moeten juist op een gebalanceerde manier bekijken 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 ofwel de SDG's. Dit helpt ons om te bepalen hoe we in de toekomst kunnen bijdragen aan de SDG's en om een duurzaam beleid te voeren. Vorig jaar zijn we gestart met het waardecreatiemodel. Dit hebben we dit jaar op basis van gesprekken met verschillende stakeholders aangepast. Ook hebben we met het onderscheid E/S/G alvast een voorschot genomen op de ESRS-toekomstbestendigheid.

In dit hoofdstuk werken we het waardecreatiemodel en de dubbele materialiteitsanalyse verder uit. Voor het opstellen van dit integrated report hebben we niet specifiek gebruikgemaakt van de standaarden van het GRI. De reden daarvoor is dat de uitwerking daarvan op dit moment wordt opgenomen binnen de ESRS-en. We hebben daarom besloten om onze uitwerking de komende jaren in lijn te brengen met de CSRD en uitwerking volgens de ESRS-en.

### **In gesprek met belanghebbenden (stakeholder engagement)**

Voor het opstellen van het waardecreatiemodel hebben we uitgebreid gesprekken gevoerd met onze stakeholders, ofwel belanghebbenden. We vinden het namelijk belangrijk hoe mensen om ons heen onze rol als adviseur en accountant zien. Daarnaast wordt de stakeholder engagement ook een belangrijk onderdeel en verplichting binnen de CSRD. Wel gaan we dit in 2023 meer formaliseren, zodat input minder ad hoc binnen komt, en gaan we de stakeholder analyse gebruiken voor het verder verbeteren van onze dubbele materialiteit.

We hebben gesproken met leveranciers, klanten, aandeelhouder, de raad van commissarissen en onderwijsinstellingen. Maar ook onze medewerkers hebben we gevraagd naar hun behoeften en verwachtingen. Om in de toekomst onze missie 'De beste dienstverlener zijn voor ondernemers in Nederland' waar te kunnen maken, is het verder belangrijk om ontwikkelingen in de samenleving mee te nemen. Duurzaamheid is daarbij een van de belangrijkste thema's. Hier willen we in 2023 dan ook de nadruk op leggen. We vinden het belangrijk om in dit verslag al verantwoording af te leggen op dit gebied. Flynth heeft een belangrijke maatschappelijke functie als vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer. Dat hebben we bijvoorbeeld laten zien bij de controle op alle NOW-regelingen. 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>EnPS meting</li> <li>Fly</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>CO<sub>2</sub> 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>klanttevredenheid</li> <li>relevantie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>groei-doelstellingen</li> <li>financiële planning</li> <li>voldoen aan duurzaamheids eisen</li> </ul>
Aandeelhouder	<ul style="list-style-type: none"> <li>license to 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 verder formaliseren. Zo kunnen we ook rapporteren over de verwachtingen van onder meer klanten, leveranciers, onderwijsinstellingen en de rvc. Dit is uiteraard ook van belang als we vooruitkijken naar een goede toepassing van de CSRD en de invulling vanuit de ESRS-en.

### Dubbele materialiteitsmatrix

Zoals aangegeven is een belangrijke stap dat er een uitwerking komt van het concept dubbele materialiteit. Bij het bepalen van de materiële duurzaamheidsinformatie gaan we uit van de definitie van de European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG): "Identifying sustainability matters that are material in terms of the impacts of the reporting entity's own operations and its values chain (impact materiality), based on: (i) the severity (scale, scope and remediability) and, when appropriate, likelihood of actual and potential negative impacts on people and the environment; (ii) the scale, scope and likelihood of actual positive impacts on people and the environment connected with companies' operations and value chains; (iii) the urgency derived from social or environmental public policy goals and planetary boundaries." (ESRS 1: p. 8) Dit betekent dat we bij het bepalen van de materialiteit kijken naar zowel de financiële materialiteit (wat is de impact van bijvoorbeeld klimaatverandering op de onderneming?) als de impactmaterialiteit (wat is de impact van de onderneming op haar omgeving?). Oftewel: zowel van binnen naar buiten als van buiten naar binnen. Uiteraard is de dubbele materialiteitsmatrix daarmee ook sterk verbonden aan ons waardecreatiemodel.

Hieronder beschrijven we ons model voor dubbele materialiteit. Daarbij benadrukken we nogmaals dat dit een eerste exercitie is geweest met een beperkte groep stakeholders. Het voldoet hiermee qua inbedding en governance nog niet volledig aan de eisen vanuit de CSRD (en ESRS'en). We verwachten in het integrated report over 2023 dan ook weer met een update te komen, net als we dat dit jaar voor het waardecreatiemodel hebben gedaan. We hebben de dubbele materialiteit vastgesteld in de volgende stappen:

#### Stap 1: definitie en uitwerking<sup>1</sup>

Voor zowel de impact- als de financiële materialiteit sluiten we aan bij de definitie vanuit ESRS 1. Vanuit deze definitie hebben we het concept uitgewerkt zoals hiernaast weergegeven.

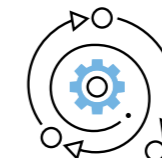
<sup>1</sup> In 2023 zullen we gaan werken met het stappenplan van de NBA dat nu nog in concept is. Belangrijk verandering daarin is dat er eerst wordt gewerkt met een longlist van topics die later worden getrechterd. Dit proces heeft in 2022 nog niet plaatsgevonden, waardoor we redelijk direct zijn gaan toewerken naar een shortlist van 15 topics.

### In overweging genomen variabelen

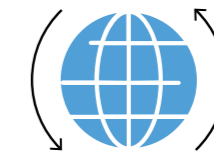
#### Impact materialiteit



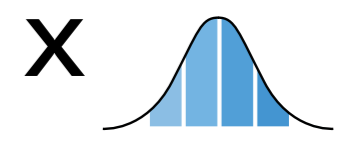
**Schaal**  
Hoe 'erg' is de impact?



**Scope**  
Hoe 'groot' is de impact?



**Herstelbaarheid**  
Kan de impact worden hersteld?



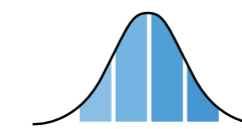
**Waarschijnlijkheid**  
Wat is de kans op de impact?

- **Schaal:** wat is het effect op individueel niveau (hoog effect bij grote impact op individu)?
- **Scope:** wat is het effect voor het geheel (denk aan organisatie, natuur; hoog bij wijdverspreide impact)?
- **Herstelbaarheid:** als het misgaat, hoe groot is de kans dat je het kunt herstellen (hoog effect indien lastig te herstellen)?
- **Waarschijnlijkheid:** wat is de kans dat de impact zich voordoet?

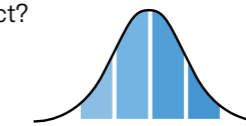
#### Financiële materialiteit



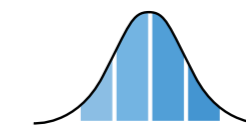
**Magnitude**  
Hoe groot zijn de (potentiële) financiële verliezen/kosten?



**Waarschijnlijkheid**  
Wat is de kans op de impact?



**Resources**  
In hoeverre zijn hulpbronnen (natuurlijk, sociaal en economisch) beschikbaar?



**Business relaties**  
In hoeverre kan het rekenen op bestaande business relaties?

- **Magnitude:** hoe groot is de kans dat resources ontbreken (natuurlijk, sociaal of economisch) dan wel: in hoeverre kunnen we rekenen op bestaande businessrelaties (hoog effect bij grote problemen)?
- **Waarschijnlijkheid:** wat is de kans dat de impact zich voordoet? Kans op uitstroom van middelen.



### Stap 2: definiëren belangrijke thema's

De dubbele materialiteit is primair toekomstgericht: we kijken waar Flynth naartoe moet en welke thema's daarbij een belangrijke rol spelen. Dat is anders dan bij het waardecreatiemodel. Daar gaat het ook om de invulling van het nu, met doelstellingen, bijdrage aan resultaten op lange en middellange termijn, en SDG's.

Voor 2022 hebben we ons vooralsnog gefocust op de 15 kernthema's van Flynth uit de tabel hierboven. We hebben meer thema's besproken, maar een selectie gemaakt op basis van prioriteit voor Flynth. Voor de materialiteitsmatrix gaan we, in lijn met de verwachtingen

uit de CSRD, uit van dubbele materialiteit. Dubbele materialiteit verwijst in het kader van integrated reporting dus enerzijds naar de impact op het bedrijf en anderzijds naar de impact op de samenleving (inside-out en outside-in): impactmaterialiteit en financiële materialiteit. In het vervolg van dit hoofdstuk werken we het waardecreatiemodel en de dubbele materialiteit verder uit. Daarbij schalen we de thema's binnen de materialiteitsmatrix ook in op 'impact' en 'kans'. Omdat het de eerste keer is, verwachten we in 2023 aanpassingen op de dubbele materialiteitsthema's door te voeren op basis van uitgebreid overleg met stakeholders.

E/S/G	Thema
<b>Environmental</b>	Klimaatverandering Verantwoordelijke en veerkrachtige waardeketen Impactvolle investeringen Klimaatactie
<b>Social</b>	Gedragscodes en toepassing Talentontwikkeling Aantrekkelijk en inclusief werkgeverschap Krapte op de arbeidsmarkt Onderwijs (SDG 4) Eerlijk werk en economische groei
<b>Governance</b>	Duurzame waardecreatie Kwaliteit en risicobeheersing Duurzame financiële stabiliteit Maatschappelijke verantwoordelijkheid (SDG 16) Duurzame en langlopende (klant)relaties

### Stap 3: kwalitatieve inschatting

Bij stap 1 hebben we de definities gegeven en de daarbij behorende uitwerking. Vervolgens hebben we alle vijftien genoemde thema's gescoord voor de onderdelen van de impactmaterialiteit en de financiële materialiteit.

	Schaal	Scope	Herstelbaarheid?	Waarschijnlijkheid
Impactmaterialiteit	Hoe erg is de impact?	Hoe groot is de impact?	kun je de impact herstellen?	Wat is de kans dat de impact zich voordoet?
Klimaatverandering	Middel	Middel	Hoog	Middel

Klimaatverandering zal de komende decennia een thema zijn voor iedereen. Flynth zal zelf uiteraard focussen op haar CO2-uitstoot in het kader van klantbezoek en business travel. Hiervoor wordt gewerkt aan een update van het huisvestings- en mobiliteitsbeleid. In lijn met ESRS E1 wordt dit onderwerp uit hoofde van het transitieplan verder uitgewerkt, onder andere in het kader van 'fit for 55' en 'net zero 2050'.

### Financiële materialiteit klimaatverandering

Magnitude	Waarschijnlijkheid
Hoe groot is de financiële impact?	Wat is de kans dat de impact zich voordoet?
Middel	Middel
er zullen effecten ontstaan, de kans op extreme effecten is klein, maar investeringen volgens E1 zijn beslist nodig	

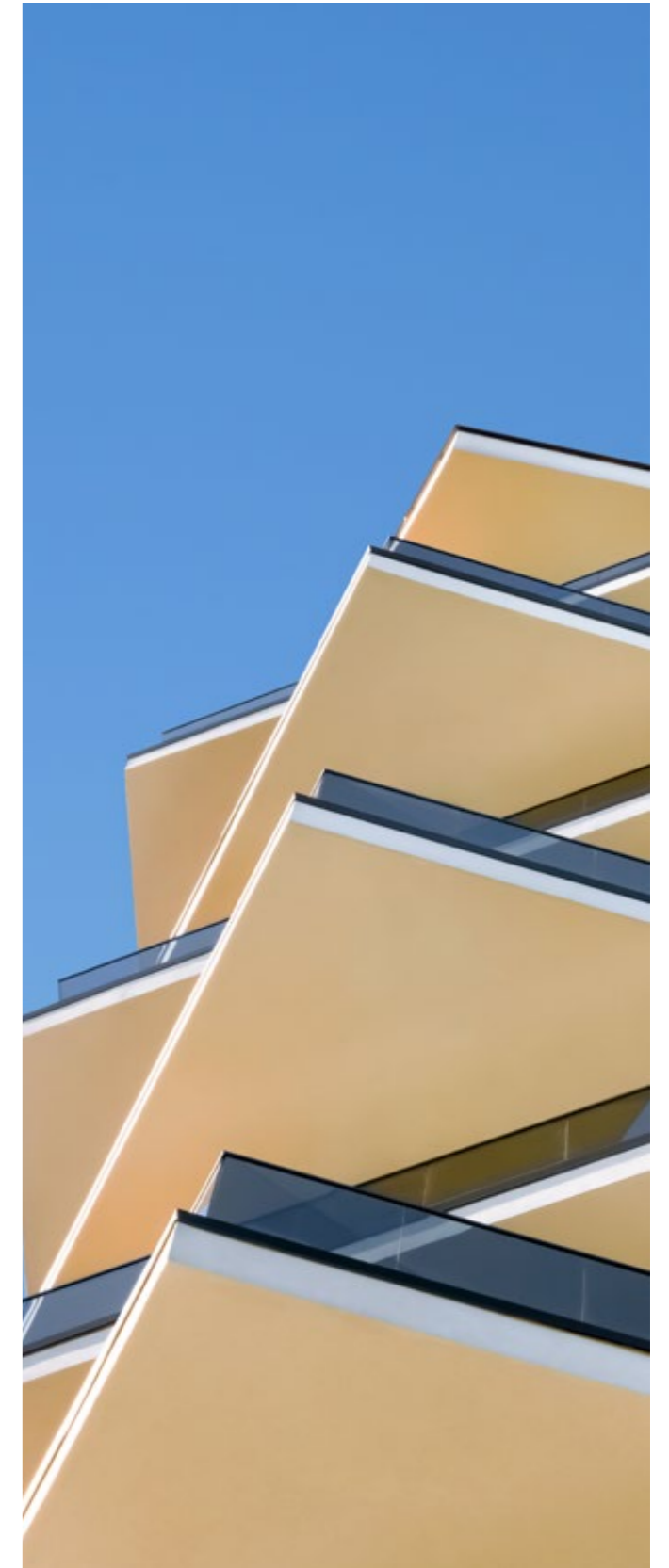
Op dezelfde manier hebben we de financiële materialiteit van al deze thema's uitgewerkt. In het geval van klimaatverandering zal er een financiële impact zijn, maar die impact is middelgroot -ook omdat toekomstige klimaateffecten naar verwachting kunnen (en misschien wel moeten) worden verzekerd.

#### Stap 4: kwantificering materiële inschattingen

Vervolgens hebben we de kwalitatieve inschatting omgezet in een kwantitatieve inschatting. Hiervoor hebben we laag/middel/hoog omgezet als 0,15/0,50/0,90. We zijn bewust niet uitgegaan van bijvoorbeeld 0 of 1, omdat het dan niet langer gaat over een kans, maar over zekerheid. De formules zijn vervolgens wiskundig uitgewerkt, waarbij het totaaloverzicht van de eindresultaten in de volgende tabel zijn samengevat:

Thema		Financiële materialiteit	Impact Materialiteit
Klimaatverandering	-/-	0,31	0,39
Verantwoordelijke en veerkrachtige waardeketen	+	0,17	0,57
Impactvolle investeringen	+	0,31	0,40
Klimaatactie	-/-	0,09	0,39
Gedragscodes en toepassing	+	0,17	0,47
Talent ontwikkeling	+	0,56	0,47
Aantrekkelijk en inclusief werkgeverschap	+	0,31	0,39
Krapte op de arbeidsmarkt	-/-	1,00	1,00
Onderwijs (SDG 4)	+	0,31	0,31
Eerlijk werk en economische groei	+/-	0,31	0,39
Duurzame waardecreatie	+	0,56	0,57
Kwaliteit en risicobeheersing	+/-	0,17	1,00
Duurzame financiële stabiliteit	+	0,31	0,47
Maatschappelijke verantwoordelijkheid (SDG 16)	+/-	0,17	1,00
Duurzame en Langlopende (klant)relaties	+	0,09	0,85

Bij het onderscheid tussen +/ + en - / - hebben we vooral bepaald of het concept vanuit outside-in primair een negatief risico is, of we er met Flynth een positieve invloed op kunnen hebben, of een combinatie van de twee. Zo is klimaatverandering primair een maatschappelijk breed onderwerp. Daarom stellen we als bedrijf een transitieplan op in het kader van 'fit for 55' en 'net zero 2050'. Tegelijkertijd is onze invloed wereldwijd beperkt. Maatschappelijke verantwoordelijkheid scoren wij als +/- . Enerzijds worden van buitenaf strikte eisen gesteld aan het accountantsberoep en de adviespraktijk, anderzijds kunnen we op dit thema als Flynth met behulp van procedures en kwaliteitscontroles grote bijdragen leveren in onze rol als vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer. We scoren een +/+ voor een thema als het door Flynth beïnvloedbaar is. Zo is de krapte op de arbeidsmarkt op dit moment een gegeven, vandaar de score -/-. Maar met goede talentontwikkeling kunnen we de mensen die we binnen hebben enorm laten groeien de komende jaren, vandaar de score +. Bij + hebben we het dan feitelijk ook niet over herstelbaarheid als iets misgaat, maar juist over de bijdrage die Flynth kan leveren om dit effect te versterken. Als laatste is het belangrijk om in aanloop naar 2023 keuzes te maken waar de grens ligt voor een 'materieel' thema. Voor de verdere uitwerking voor toekomstige toepassing van de ESRS'en geldt dat uitwerking nodig is als een thema hoog scoort op impact- of financiële materialiteit; dus niet alleen bij een en/ en-situaties.





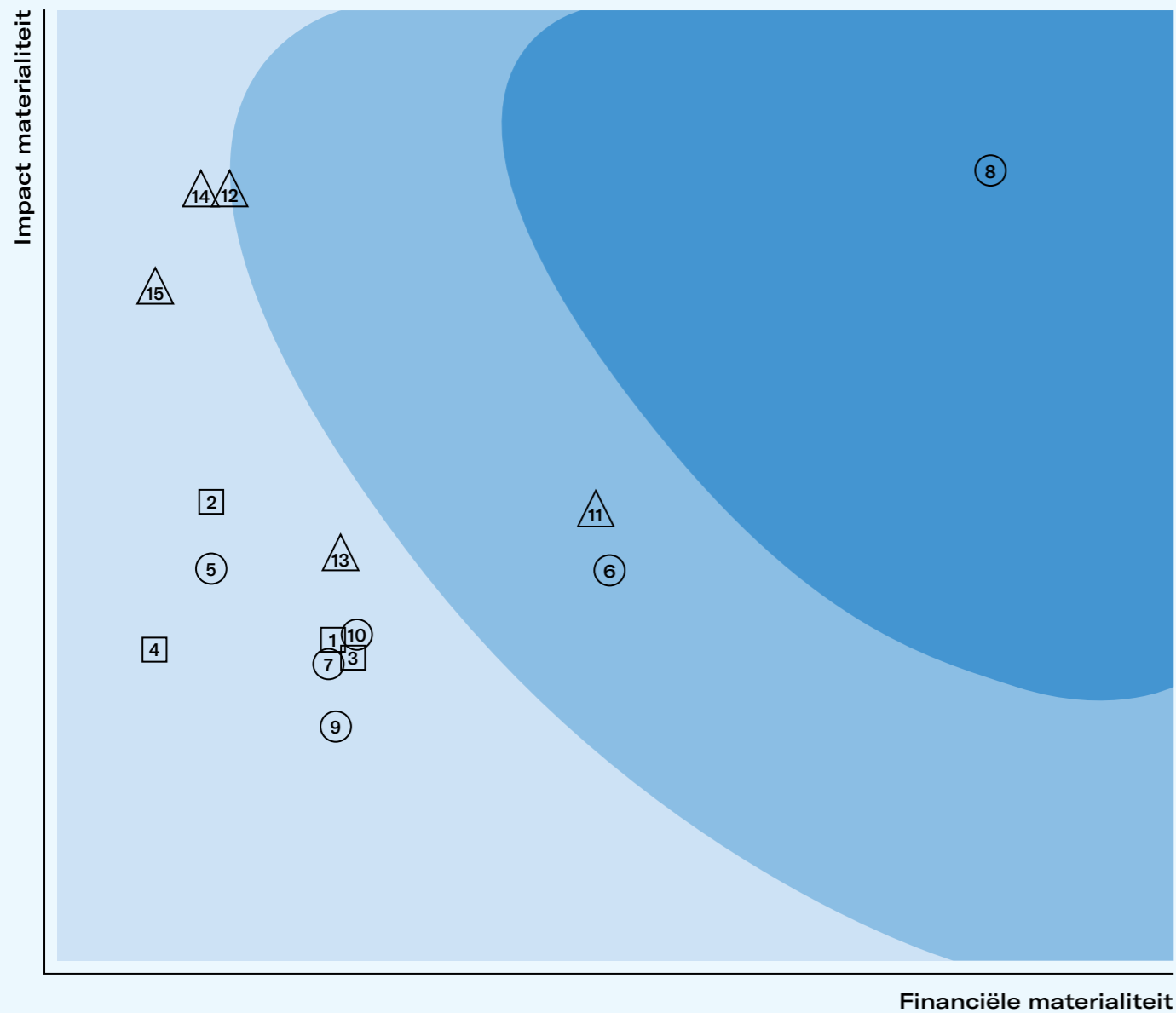
### Stap 5: scatterplot

Deze cijfers hebben we vervolgens omgezet in een scatterplot om de urgentie van de verschillende thema's aan te geven. Daarbij is de krapte op de arbeidsmarkt het meest urgente en materiële thema op dit moment. Thema's als 'kwaliteit en risicobeheersing' en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn eveneens heel belangrijk vanuit impactmaterialiteit, maar door alle checks and balances en kwaliteitscontroles verwachten we dat de financiële impact hiervan beperkt is. De x-as geeft de financiële materialiteit aan, de y-as de impactmaterialiteit. Voor

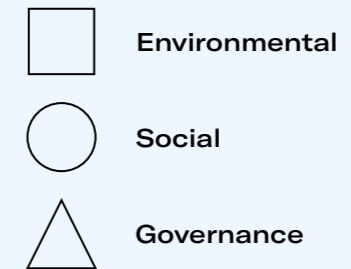
2022 hebben we nog geen threshold vastgesteld wanneer iets materieel is, dit gaan we in 2023 verder uitwerken.

We zijn ons er wel bewust van dat we in een fase met veel veranderingen zitten. We hebben te maken met de uitloeisels van corona, de overnames van Accon avm en Astrium én vergaande ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid. Daarom streven we ernaar dit thema te actualiseren met de geldende status van de betreffende thema's. De komende jaren wordt de dubbele materialiteit

onderdeel van het dagelijkse proces binnen Flynth. Om te beginnen met een specifieke Flynth-brede focus in 2023 op het thema duurzaamheid. We bespreken de thema's uit de dubbele materialiteit niet apart, maar nemen ze op in de bespreking van het gehele waardecreatiemodel. Op die manier geven we een concretere duiding aan de huidige activiteiten. Hieronder bespreken we het waardecreatiemodel. De thema's van de dubbele materialiteit verweven we hierdoorheen.



1. Klimaatverandering (E)
2. Verantwoordelijke en veerkrachtige waardeketen (E)
3. Impactvolle investeringen (E)
4. Klimaat actie (E)
5. Gedragscodes en toepassing (S)
6. Talent ontwikkeling (S)
7. Aantrekkelijk en inclusief werkgeverschap (S)
8. Krapte op de arbeidsmarkt (S)
9. Onderwijs (SDG 4) (S)
10. Eerlijk werk en economische groei (S)
11. Duurzame waardecreatie (G)
12. Kwaliteit en risicobeheersing (G)
13. Duurzame financiële stabiliteit (G)
14. Maatschappelijke verantwoordelijkheid (SDG 16) (G)
15. Duurzame en Langlopende (klant)relaties (G)



**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 gecreëerd kapitaal. Thuiswerkplekken zijn een voorbeeld van dat laatste. Hieronder bespreken we de genoemde inputfactoren één voor één. Uiteindelijk streven we als Flynth naar duurzame waardecreatie (duurzame Flynth, duurzame klanten en duurzame samenleving). De thema's vanuit de dubbele materialiteitsmatrix verweven we in dit verhaal, omdat deze thema's uiteraard ook de kern raken van onze identiteit, en de problemen, kansen en risico's die daarbij horen.

**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.

De eigen vermogen positie is sterk. De ratio solvabiliteit is desondanks wel gedaald door de overname van schulden van Accon avm, waardoor onze schuldpositie is toegenomen. De ratio vermogen/omzet is gedaald door de omzetsijging als gevolg van de overnames. Financieel gezien vormt deze daling een solide basis voor Flynth om onze werkzaamheden uit te voeren.

In 2022 bezat Flynth het volgende vermogen (x EUR 1.000):

Financieel kapitaal	2022	2021	2020
Eigen vermogen	23.882	22.773	20.762
Lang vreemd vermogen (overig)	19.385	11	4.045
Lang vreemd vermogen (participatielening)	6.735	5.553	4.020
% Solvabiliteit	18,4	30,7	27,8
% Vermogen/omzet	11,3	16,0	14,5

**Kwaliteit en menselijk kapitaal**

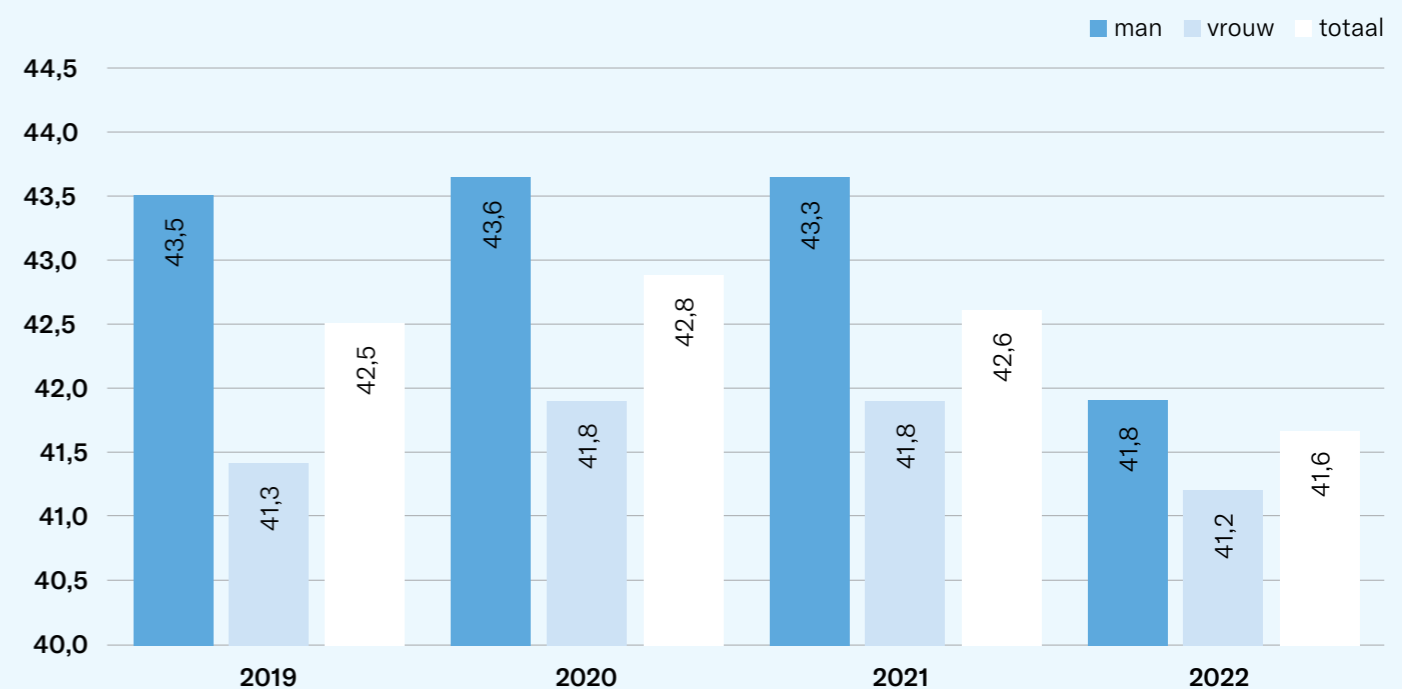
Ons personeel is een belangrijk onderdeel van onze waardecreatie. Zonder goed personeel geen topkwaliteit. De zorg voor onze medewerkers had ook in 2022 de grootste prioriteit. Daarom gaan we in dit hoofdstuk uitgebreid in op 'de bruisende baan', die ook is opgenomen als belangrijk doel. Het aantal medewerkers van Flynth is in 2022 gestegen van 1.485 naar 2.207 (Accon avm en Astrium opgenomen per 1 april 2022).

In het integrated report over 2023 zullen we deze groep uitsplitsen om onderscheid te maken tussen 'own workforce' (S1 ESRs) en 'workers in the value chain' (S2 ESRs). De man/vrouw-verdeling van ongeveer 55/45% is

een begin in ons streven naar diversiteit (SDG 5). Deze is gelijk gebleven ten opzichte van 2021. De doelstellingen voor diversiteit om te werken met een evenwichtige verdeling zijn daarmee behaald. De gemiddelde leeftijd zegt iets over de stabiliteit van ons medewerkersbestand.

Naast de man/vrouw-verhouding proberen we een goede mix na te streven tussen jong en oud, diverse culturen, gendergelijkheid en inclusiviteit. Deze aspecten zullen de komende jaren in grote mate onze aandacht hebben. In 2023 zullen we meer diversiteitsindicatoren rapporteren in lijn met ESRs S1-9. Het is belangrijk dat iedereen zich welkom voelt en dat de verschillende (sub)culturen samensmelten tot één sterk Flynth.

Bezetting op	jaar	Man	Vrouw	Totaal
december 2019	2019	850	698	1.548
december 2020	2020	862	671	1.533
december 2021	2021	817	668	1.485
december 2022	2022	1204	1003	2207

**Gemiddelde leeftijd**



### 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. Bij Flynth mogen fouten worden gemaakt – zolang we het er maar met elkaar over hebben 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. Al in 2021 hebben we onze eigen Flynth Gedragscode bijgewerkt. Sleutelbegrippen hierin zijn integriteit, professionaliteit,

objectiviteit en onafhankelijkheid, vakbekwaamheid en deskundigheid, zorgvuldigheid en betrouwbaarheid, en geheimhouding. Jaarlijks worden alle medewerkers getoetst op hun onafhankelijkheid. De hoogwaardige kwaliteit van ons werk is daarbij altijd het uitgangspunt. Daarbij willen we te allen tijde voldoen aan de toepassing en naleving van de voor ons geldende gedragscodes. Ook streven we ernaar de gedragscodes op reguliere basis te updaten, om bijvoorbeeld maatschappelijke risico's (denk aan grensoverschrijdend gedrag) bespreekbaar te maken en helderheid te verschaffen.

Belangrijk voor de kwaliteit van de dienstverlening aan onze klanten is onze expertise op allerlei vlakken, zoals audit, samenstel en (fiscaal) advies. Talentontwikkeling is dan ook geïntegreerd als materieel thema. 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.

	2022	2021	Vershil
Aantal accountants AA PE-plichtig	270	165	105
Aantal accountants RA PE-plichtig	74	61	13
Aantal fiscalisten RB of RBc PE-plichtig	173	160	13
Aantal fiscalisten NOB	40	-	40
Bedrijfsadviseur AB	23	22	1
HR-adviseurs	30	27	3
Salarisadministrateurs	99	75	24
Juristen	38	21	17
<b>TOTAAL PE-plichtig</b>	<b>747</b>	<b>531</b>	<b>216</b>

Dit is een overzicht met de aantallen medewerkers met een bepaalde functietitel en de verplichtingen voor permanente educatie (PE) die daaraan gekoppeld zijn. We zijn blij dat er door de integratie met Accon avm een aanmerkelijk aantal leden van de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB) bij gekomen 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 ernaar streven om met inzet van hoogopgeleide medewerkers onze kwaliteit te waarborgen. Ook is er binnen onze organisatie een belangrijke rol weggelegd voor bureau vaktechniek (BVT) en de compliance afdeling. Op die manier willen we op ieder moment onze topkwaliteit waarborgen met de juiste checks and balances. Vanwege de urgentie van dit thema komen we hier verderop in het integrated report uitgebreid op terug. Daarnaast wordt in 2023 naar verwachting meer duidelijk over de opleidingseisen voor controleurs van duurzaamheidsverslaggeving (CSRD). Als Flynth zullen we zorgdragen dat onze medewerkers afdoende toegerust zijn om de duurzaamheidsverslaggeving aan limited assurance te laten voldoen.

### Sociaal kapitaal en relaties

Flynth helpt ondernemers om succesvol en duurzaam te opereren. Dit doen we reactief op basis van informatie (bijvoorbeeld vanuit de jaarrekening), maar ook proactief door ze te ondersteunen met dashboards, subsidieadviezen, en door ze vroegtijdig te wijzen op de nieuwe eisen voor duurzaamheidsverslaggeving. Zo zorgen we dat ondernemers zakelijk kunnen uitblinken en hun persoonlijke doelen kunnen halen. Daarmee 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 van onze samenleving.

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 2022 hebben we weer een aantal ontwikkelingsopdrachten uitgevoerd. We stimuleren onze medewerkers om maatschappelijke taken op zich nemen.

Daarnaast is Flynth lid van de Vereniging van accountants en belastingadviseurs VLB. Daar discussiëren we over maatschappelijke ontwikkelingen en de bijdrage die we daar als accountantskantoren aan kunnen leveren. We doen mee met bijeenkomsten gekoppeld aan de verschillende expertisegebieden.

Verder hebben we intensieve contacten met diverse organisaties waaronder LTO, VNO-NCW, mkb-Nederland, JoinData, universiteiten en hogescholen.

Vanzelfsprekend hebben we op regelmatige basis contact met stakeholders als de NBA en de AFM ook in het kader van de kwaliteitsborging. Leden van Flynth zijn aangesloten bij de werkgroep duurzaamheidsverslaggeving van de Raad voor de Jaarverslaggeving, en bij werkgroepen van de NBA om duurzaamheidsverslaggeving verder uit te werken. Daarnaast stellen we data beschikbaar aan de Foundations of Auditing Research (FAR) om zowel wetenschap als praktijk een stap verder te brengen. Met deze partnerschappen geloven wij als Flynth een belangrijke bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappij in brede zin, maar ook aan het accountants- en adviesberoep. Daarom hebben we deze rol ook vanuit SGD 17 opgenomen als belangrijk speerpunt voor onze governance-kolom in ons waardecreatiemodel.

### 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 (thuis) werkplekken, 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 kantoren komt de nadruk hierdoor op andere functies te liggen: elkaar ontmoeten, actief samenwerken en overleggen. In het kader van duurzaamheid is het belangrijk dat we ook afscheid nemen van een aantal gebouwen. Met het samengaan van Flynth met Accon en Astrium hebben we een uitgebreid plan opgesteld met een stip op de horizon, om zo ons gasverbruik, beslag op materiaal en onze CO2-uitstoot te reduceren. In dit plan hebben we zowel onze langetermijnvisie voor huisvesting uitgewerkt als het concept voor hybride werken onder de werknaam '@work-de ideale mix'.

Natuurlijk en constructiekapitaal	2022 Flynth totaal*	2021 Flynth
Aantal gebouwen	71	46
Wagenpark	+700	430

\* (inclusief Accon en Astrium)

We willen hybride werken stimuleren en het aantal gebruikte m2 kantoorruimte verminderen. In 2022 hebben we dan ook verschillende gebouwen afgestoten en nieuwe optimale werklocaties gerealiseerd. Aan het eind van 2021 had Flynth nog 46 locaties. Dit nam begin 2022 toe tot 87 met de overnames van Accon avm en Astrium, om vervolgens af te slanken naar 71.

Naast het aantal gebouwen en onze thuiswerkplekken is ons wagenpark een belangrijke vorm van kapitaal. Hoewel we werken met leasecontracten, is het een belangrijke voorwaarde om onze klanten zo goed mogelijk te kunnen bedienen. In de cijfers voor Flynth komen in verband met recente overnames verschillende leasemaatschappijen samen (Alphabet en Arval), waardoor de cijfers van 2021 en 2022 moeilijk vergelijkbaar zijn. Vanwege (deels) doorlopende contracten en verplaatste contracten kunnen we geen exact overzicht geven van de totale nieuwe Flynth-organisatie, maar we schatten dat er grofweg 700 leasecontracten lopen. Natuurlijk gaan we, in lijn met de vereisten uit de ESRS in 2023 aan de slag met ons mobiliteitsprogramma om hier steeds duurzamere keuzes in te maken. En letten we er bij de keuze van nieuwe panden op dat deze goed bereikbaar zijn met het openbaar vervoer.

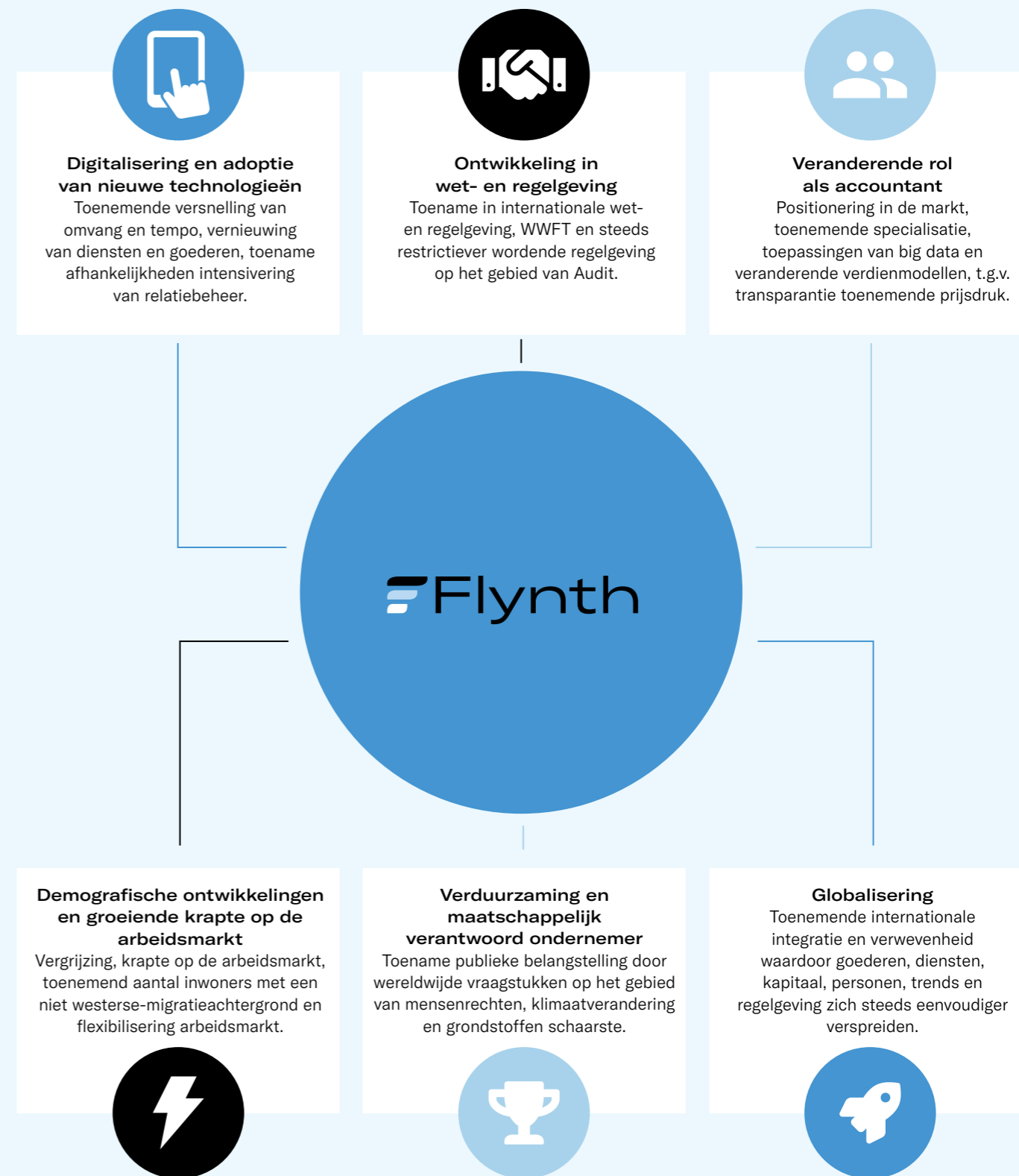
### Throughput

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 leven er, welke katalysatoren zijn er om onze input om te zetten in de gewenste resultaten?

### 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. Die hebben we opgehaald uit de gesprekken met belanghebbenden. Daarnaast bespreken we belangrijke onderliggende gebeurtenissen die een rol spelen in de veranderingen binnen Flynth. Deze thema's hebben we in 2021 ook opgenomen, maar zijn nog steeds zeer actueel.

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



## 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 geo-grafische markten? Wat is onze waarde-propositie 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?

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

Vertaald vanuit de strategie, waardecreatie en dubbele materialiteit en in lijn met onze stakeholder engagement heeft dit geleid tot de volgende bouwstenen waar we als Flynth voortdurend aan blijven werken.

### Duurzame samenleving, klantrelaties en Flynth

- Om al deze doelstellingen te halen, hebben we bij Flynth duurzame thema's in de vezels zitten van onze medewerkers. We willen onze missie bereiken door in de toekomst partner (SDG 17) te zijn in deze maatschappij met een focus op duurzame klanten, duurzame samenleving en duurzaam Flynth. Duurzame klanten: in onze dienstverlening richten we ons niet alleen op financiële aspecten maar ook op duurzaamheid.
- 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?

Deze onderwerpen sluiten ook goed aan op het waardecreatiemodel, en bij de thema's voor nu en de toekomst uit de dubbele materialiteit. Het ketendenken wordt ook een onderdeel bij het uitwerken van een duurzaamheidsstrategie. Dat is in lijn met de CSRD: als onderneming zijn we niet langer alleen verantwoordelijk voor onszelf, maar voor de gehele waardenketen. Zowel Flynth-breed als specifiek voor de melkveehouderij willen we het thema duurzaamheid veel verder uitwerken en daarmee marktleider worden op dit thema.

### Thought leadership

Om voor onze klanten economische groei te bereiken, werken we bij Flynth aan thought leadership en willen we 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 klantgroepen kunnen we de klanten in onze kernsectoren uitstekend bedienen met de beste en meest innovatieve producten. Zo hebben we in 2022 belangrijke stappen gezet om op een meer datagedreven manier adviezen te geven aan klanten in deze sectoren. Dat doen we onder meer met een voorspellend model voor de glastuinbouw.

Daarnaast willen we specifiek voor audit aandacht schenken aan de sectoren onderwijs en lokale overheid (gemeentes). Ook hebben we specifieke thought leaders benoemd voor franchise en duurzaamheidsverslaggeving. Die moeten Flynth de komende jaren nog meer op de kaart zetten en de uitstraling geven van een A-merk.

### Kwaliteit

Een absoluut kernpunt in de strategie van Flynth is kwaliteit en risicobeheersing. Topkwaliteit in onze werkzaamheden heeft de hoogste prioriteit. Kwaliteit komt hiermee ook terug binnen onze inputfactoren (kwaliteit en menselijk kapitaal), de throughput, de output (public trust) en de outcomes (topkwaliteit en compliance). Ook SDG 16 rond maatschappelijke verantwoordelijkheid en bijdragen aan het beperken van mogelijke fraudes vormen een belangrijk punt voor kwaliteit in de bredere maatschappij. Kortom, kwaliteit staat centraal bij Flynth en zit bij alle medewerkers in de haarvaten.

Hoe hebben we onze kwaliteit behouden in een sterk veranderende werkomgeving? Het economisch tij is veranderd en er is 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 (denk aan advies rondom de CSRD). Ook voor adviezen werken we daarom hard aan nieuwe werkprogramma's en heldere formats met belangrijke waarborgen vanuit kwaliteit en risicobeheersing (onder andere met een strikt procedurebeleid voor klantacceptatie en -continuatie).

Ook was de kwaliteitswaarborging van Accon avm en Astrium een belangrijk onderwerp. Hier komen we verderop uitgebreid op terug.

De rol van Flynth kwam in 2022 ook weer duidelijk naar voren: klanten bijstaan met de beste adviezen

en ondersteunen waar mogelijk - kritisch en altijd gericht op kwaliteit. Dit sluit perfect aan bij onze strategische focus op de bestaande kernwaarden. Kwaliteitsmarktleiderschap, Werkmakerschap en Flynth & Co geven klanten en medewerkers steun en houvast. Hiermee geven we invulling aan richting, opzet en uitvoering. Volgens de pay-off 'Flynth, het beste advies dat we je kunnen geven' streven we altijd 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). Datagedreven toezicht levert voor de AFM duidelijk meer inzicht op. Inmiddels leveren we de per 1-9-2022 informatie over afgeronde wettelijke controles op door middel van vragenlijsten. Wij hebben er voor gekozen om deze informatie voor alle wettelijke controles aan te leveren en geen gebruik te maken van de zgn. ingroeiregeling. Dat sluit ook aan bij onze visie om open en transparant om te gaan met toezichthouders. Flynth werkt er verder aan 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 transparantieverlag, informatie voor de monitoringlijsten van AFM en beroepsorganisatie NBA en informatie voor de kwaliteitsindicatoren (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 kwaliteitsgerichte 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 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; tevens onderwerp ESRS). 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 efficiency 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, doen ze nog meer kennis en ervaring op. Daarnaast moet de integratie met Astrium en Accon avm ervoor zorgen dat we duurzame financiële stabiliteit bereiken voor Flynth - en duurzame en veerkrachtige klanten.

### Digitalisering

Digitaal transformeren betekent een voortdurende optimalisatie van bedrijfsprocessen, organisatiemodellen 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 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. Daardoor kunnen onze medewerkers hun energie volop richten op het toevoegen van aantoonbare waarde aan hun klantrelaties, op een persoonlijke

manier. Naast het aanpassen van onze dienstverlening en de ondersteunende programma's vraagt dat ook wendbaarheid van onze medewerkers. Vanaf 1 januari 2023 werken we met één ERP-pakket (AFAS). Dat is een verbetering voor vele bedrijfsprocessen. Bovendien hebben we zo een goede basis voor de volgende stappen in onze ICT-architectuur.

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 draagt ook bij aan verdere verbetering van onze rentabiliteit.

Ook 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. Met de eerdere aankoop van Bosch en 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 SDG's van de Verenigde Naties.

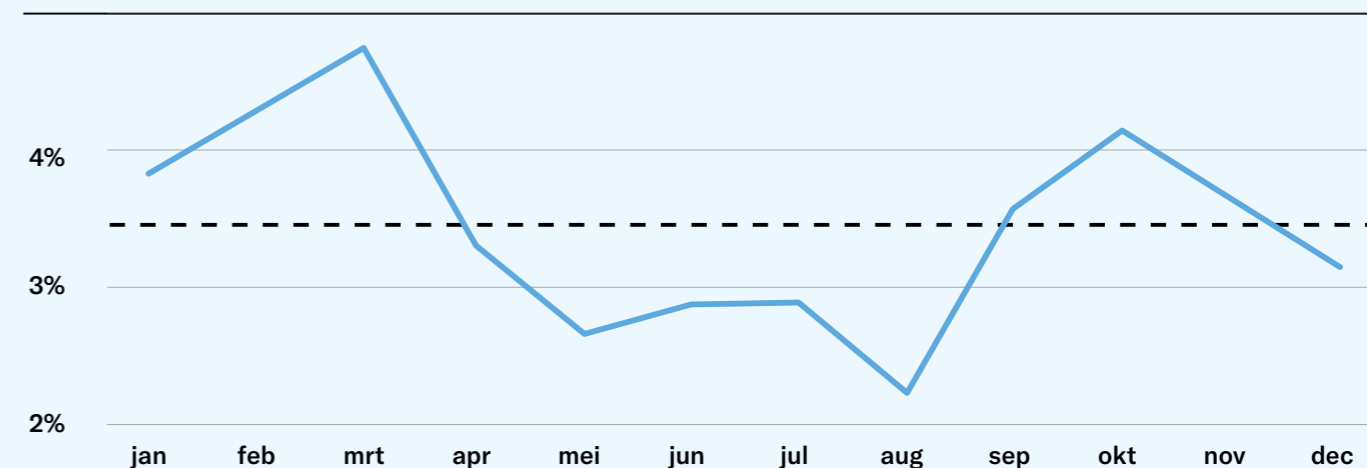
### Trends, risico's en kansen

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 rekening houden met belangrijke ontwikkelingen die invloed hebben op de door ons gemaakte keuzes. De rol van corona was in 2022 nog beperkt aanwezig. Onze in 2020 geopende helpdesk werd minder 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) werd afgebouwd, zeker in de rol van advies. Een aantal assurance opdrachten loopt nog wel door.

Naast de in het waardecreatiemodel opgenomen trends en risico's hebben de oorlog in Oekraïne, de krapte op de arbeidsmarkt en natuurlijk het thema "stikstof" een belangrijke invloed gehad op onze dagelijkse werkzaamheden.

### Ziekteverzuim

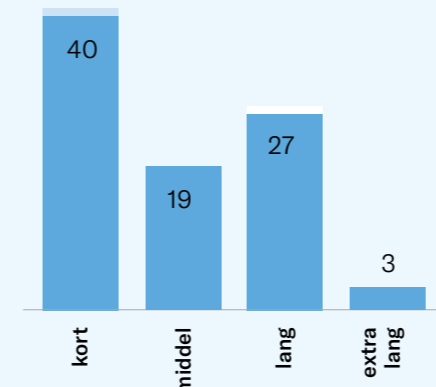
Ons verzuimpercentage is in 2022 gestegen naar gemiddeld 3,4 % (was 2,5% in 2021).



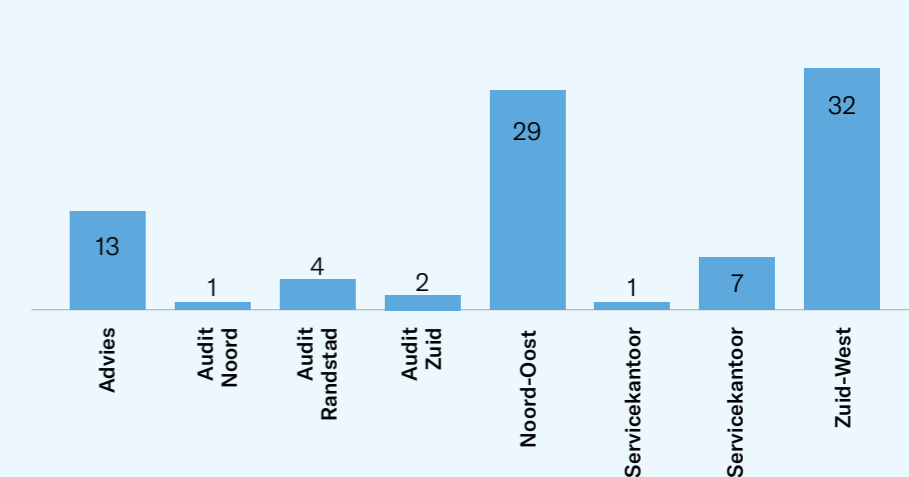
Het patroon ligt redelijk in lijn met de landelijke ontwikkelingen, maar we blijven onder het landelijk gemiddelde van 5,6% in 2022. Medewerkers hebben in 2022 vaak een disbalans ervaren in de verhouding werk-privé. Dit komt onder meer door personeelstekort als

gevolg van een hoge uitstroom. Maar helaas hadden we ook te maken met een aantal ernstige ziektegevallen. In 2023 zullen we opnieuw analyseren of work-life balance als materieel topic dient te worden beschouwd.

### Verzuimmeldingen per categorie verzuim



### Verzuimmeldingen per cluster



■ personeelslid  
 ■ stagiair  
 ■ uitzendkracht

In 2021 speelde corona nog een belangrijke rol. In 2022 was dit effect uiteraard veel minder sterk aanwezig en zagen we een opleving van de normale griep. Wel heeft corona bijgedragen aan een toename van psychische disbalans, vooral bij jongeren. Het blijft belangrijk een balans te zoeken tussen thuiswerken en de sociale contacten van collega's.

We verwachten dat het ziekteverzuimpercentage in 2023 kan dalen. Daarvoor hebben we de aandacht vanuit performance coaches versterkt, leggen we een sterke focus op de verbinding tussen Flynth, Accon avm en Astrium om samen 1 Flynth te worden, werken we aan de bruisende baan en geven we op andere manieren aandacht aan medewerkers. De bruisende baan is daarom ook een van de kernonderwerpen rond de outputfactoren. Daarnaast is krapte op de arbeidsmarkt een van de belangrijkste thema's uit de dubbele materialiteitsanalyse.

### 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 uitstoot van broeikasgassen met 40% te beperken. Op 21 juli 2021 is deze doelstelling vervangen door 'Fit for 55'<sup>2</sup>. Daarmee streeft de EU ernaar om in 2030 netto 55% minder broeikasgassen uit te stoten dan in 1990 én om in 2050 klimaatneutraal ('net zero') te zijn. Deze kaders zijn ook verwoord in de CSRD en opgenomen binnen ESRS E1. Bij Flynth adviseurs en accountants gaan we samen met onze klanten, medewerkers en andere belanghebbenden op zoek naar een duurzame samenleving, duurzame klanten en een duurzaam Flynth. Zodra de CSRD definitief van toepassing is, moeten we jaarlijks rapporteren over onze ecologisch footprint, maar ook in hoeverre we op schema liggen om te voldoen aan 'net zero by 2050'. Het thema duurzaamheid is 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 Duurzaamheidsdoelstellingen. Zie daarvoor hoofdstuk 4. Binnen de dubbele materialiteit hebben we uiteraard al invulling gegeven aan onze ESG-kernthema's (Environmental, Social, Governance) voor de komende jaren.

### 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 echt het risico dat we wet- en regelgeving en/of interne procedures niet goed naleven bij het uitoefenen van ons beroep. Om dat te voorkomen, houden we de regelgeving, de uitvoering daarvan en de kwaliteit continu in de gaten. Komend jaar geven we daarom extra aandacht aan het thema duurzaamheidsverslaggeving en leiden we alle accountants voldoende op voor de CSRD/ ESRS-en om aan de PE-verplichtingen te kunnen voldoen. Ook leiden we alle relevante adviseurs op om klanten beter van dienst te kunnen zijn. Daarbij willen we zeer nadrukkelijk een rol pakken in onze waardeketen.

### Output

Om resultaten te bereiken, hebben we de meerjarendoelstellingen vertaald naar onze huidige verwachtingen voor zogeheten output en outcomes. Bij output gaat het daarbij om de directe resultaten. De outcomes beschrijven wat wij daar als Flynth uiteindelijk mee willen bereiken en welke rol wij willen spelen als onderdeel van de gehele maatschappij.

### Public trust

Een van de belangrijkste rollen van een accountantskantoor blijft de public trust, de rol van een accountant als vertrouwenspersoon in het maatschappelijk verkeer. Zoals eerder aangegeven is kwaliteit zo'n groot thema dat we hier verderop uitgebreid op terugkomen. Maar in het kader van de output is het belangrijk om de volgende zaken vast te noemen:

- Onze interne kwaliteitscontroles (IKO)
- Procedure van toekennen tekenbevoegdheid
- Een stelsel van opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB)
- Kwaliteit van opleidingen
- Kwaliteit van instructies, tools en templates
- Het streven voor alle opdrachten naar een beoordeling hoger dan een 7,5.

### Financiële resultaten

2022 was een bijzonder jaar voor Flynth vanwege de overnames van Accon avm en Astrium. Daardoor is het ook lastiger om de financiële resultaten te vergelijken met voorgaande jaren. Ondanks de overname en integratie van beide bedrijven in Flynth, en het invoeren van een nieuw ERP-pakket, hebben we in 2022 onze doelstellingen behaald op het gebied van werkkapitaal, vermogen en solvabiliteit om onze financiële basis verder te versterken. De totale groepsomzet bedraagt € 214 miljoen (2021: € 143 miljoen). Het bedrijfsresultaat van Flynth is € 3,3 miljoen (2021: € 3,7 miljoen).

Kerncijfers Flynth	2022	2021
	€	€
Omzet (x € mln.)	212	143
Bedrijfsresultaat (x € mln.)	3,3	3,6
Financieringskosten (x € 1.000)	1.515	884
Afschrijving immateriële vaste activa incl. goodwill (x € 1.000)	3.482	468
Resultaat voor belastingen (x € mln.)	1,8	2,7
Netto resultaat (x € mln.)	1,1	2,0
EBITDA (x € 1.000)	10.366	7.207
EBITDA voor resultaatafhankelijke vergoeding medewerkers (x € 1.000 )	14.976	11.647
Solvabiliteit	18,4%	30,7%
Current ratio	1,0	1,1
Medewerkers (gem. fte)	1.887	1.278
Omzet per gemiddelde fte (x € 1.000)	112	112

<sup>2</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021DC0550>

De resultaten zijn in lijn met onze verwachtingen en de uitgevoerde due diligence-onderzoeken. De totale omzet is gestegen ten opzichte van 2021, door de overnames van Accon avm en Astrium. Hierdoor realiseren we een sterke groei voor alle bedrijfsonderdelen. Daarnaast zien we ook autonome groei bij onder andere de auditpraktijk. De omzet is sterk toegenomen en we verwachten dat in de komende jaren synergie-effecten bijdragen aan de verbetering van ons bedrijfsresultaat. Met betrekking tot de ontwikkeling van het rendement op onze klanten, monitoren we in een continu proces hoe deze zich ontwikkelt. Solvabiliteit en current ratio zijn door de overnames gedaald, maar Flynth heeft nog steeds een stabiele financiële basis. We hebben geen gebruik hoeven maken van onze kredietfaciliteit.

In 2022 hebben we veel aandacht besteed aan de integratie en harmonisatie van de verworven bedrijfsonderdelen binnen Flynth. Net als in 2021 hebben we ook in 2022 verder geïnvesteerd in de kwaliteit van de organisatie (HR, vaktechniek, compliance, IT en finance & control).

Het verwerven van nieuwe collega's voor een 'bruisende baan' bij Flynth heeft hoge prioriteit als basis voor onze groei en onze ambitie om onze klanten goed te kunnen bedienen.

De totale omzet bestaat uit de omzet van Flynth Adviseurs en Accountants B.V., Flynth Audit B.V., Accon-avm groep B.V., Astrium Holding B.V., Bosch & van Rijn B.V., Rombou B.V. en Fonkel B.V.

## Bedrijfsopbrengsten

2022	Flynth A&A	Flynth Audit	Totaal Geconsolideerd
x 1.000	€	€	€
Wettelijke controle	-	13.440	13.438
Vrijwillige controle (incl. statutaire)	-	9.680	9.685
Aan assurance verwante opdrachten	119	822	941
Overige opdrachten	187.078	1.067	188.142
	<b>187.197</b>	<b>25.009</b>	<b>212.206</b>

## Bedrijfsopbrengsten

2021	Flynth A&A	Flynth Audit	Totaal Geconsolideerd
x 1.000	€	€	€
Wettelijke controle	-	7.696	7.696
Vrijwillige controle (incl. statutaire)	-	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>

De omzet is op alle onderdelen gestegen als gevolg van de overname van Accon en Astrium en onderliggende entiteiten.

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

	2022	2021
x 1.000	€	€
Basisdienstverlening, Advies en HR-services	187.197	127.523
Audit en Assurance	25.009	15.048
<b>Netto-omzet</b>	<b>212.206</b>	<b>142.571</b>

De totale omzet van de basisdienstverlening, Advies en HR-services is gestegen met 47%. De totale omzetstijging van Audit en Assurance-werkzaamheden bedraagt 66%, waarbij een deel voortvloeit uit de auditomzet van Accon en Astrium vanaf april 2022 alsmede uit autonome groei. Deze groei past ook in de ambitie om de kwaliteit en omzet van Flynth Audit verder te laten groeien.



## Flynth Audit geschreven door Sicco-Jan Boersma

In 2022 zijn we als eerste serviceline binnen Flynth volledig geïntegreerd met Accon avm en Astrium. We zagen kleine verschillen in werkwijzen, maar konden elkaar daardoor juist helpen en versterken.

Binnen Audit werken we met verschillende teams voor onze vele verschillende soorten klanten. Dit doen we zowel landelijk als lokaal. Landelijk hebben we de ondersteuning om zo efficiënt mogelijk te kunnen werken, maar vanuit de lokale kantoren is er toch een kleinschalig en gezellig teamgevoel aanwezig.

We proberen medewerkers zoveel mogelijk in te plannen voor klanten bij hen in de buurt, maar desgewenst kunnen ze ook voor andere klanten en locaties verder weg aan de slag. Bijvoorbeeld als ze vanwege studieopdrachten verschillende soorten klanten willen zien die hun eigenlocatie niet bedient.

2022 was de eerste aanzet voor het samenvoegen van Flynth Audit, Accon avm en Astrium, zodat we vanaf 2023 echt gezamenlijk Audit zijn!



## 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 performance coaches om de behoeften van onze medewerkers beter te monitoren en de uitstroom te verlagen. Binnen de bruisende baan hebben we dan ook verschillende kernthema's benoemd:

- monitoring op basis van eNPS-scores (Employee Net Promoter Score) voor werknemerstevredenheid
- monitoren van verloop
- belangrijke aandacht voor diversiteit
- het verder uitwerken van Connected rondom diversiteit en inclusie.

Als Flynth streven we naar een continue verbetering van de eNPS score.

Vanuit HR zijn de volgende speerpunten gedefinieerd om invulling te geven aan de bruisende baan:

1. Tevreden (volgens eNPS) en collegiale collega's, die samenwerken aan kwaliteit en samen bouwen aan de groei van 1 sterk Flynth
2. Verloop van medewerkers beperken

3. Opbouw team, junior/medior/senior (leverage), subteams per expertise, begeleiding, opzetten junior academy, multidisciplinaire regionale samenwerking teams
4. Functiehuis aansluitend op benchmark en bijpassende ambitie en loopbaanperspectief medewerkers

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 samenwerken. Al voor corona werkten we steeds meer onafhankelijk van tijd en plaats. De medewerkers waarderen de vrijheid om eigen keuzes te maken (werkmakerschap) wanneer en waar ze hun werk doen. Als goed werkgever biedt Flynth die ruimte, vanzelfsprekend met gezonde kaders. De uitdaging daarbij is 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 een nieuwe, doelmatiger inrichting van onze faciliteiten draagt positief bij aan onze footprint.

## Hoofdthema's HRM



### Retentie

Verlagen van uitstroom en verhogen functieverblijftijd. Het garanderen van continuïteit van de dienstverlening.



### Leiderschap

"Nieuw leiderschap" - persoon als leider staat centraal. Het gaat om ontwikkeling op het vlak van visie, inspiratie, communicatie en luisterend vermogen.



### Formatieontwikkeling

Op elk moment nu en in de toekomst te beschikken over een kwalitatief (presatie, houding, kennen en kunnen) en kwantitatief (aantallen) optimale personeelsbezetting.



### Bruisende baan

Verbeterde eNPS: energieke, loyale en betrokken medewerkers

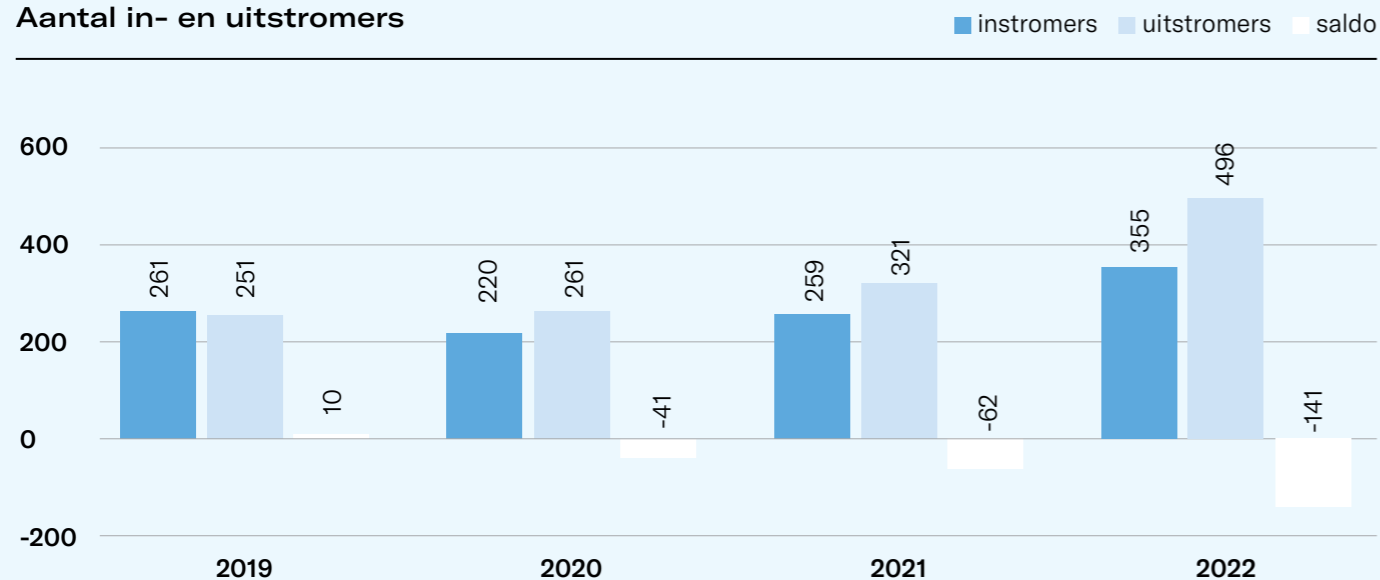


### Diversiteit, in- en uitstroom

De verhouding vrouw/man bleef in 2022 ongewijzigd ten opzichte van 2021, namelijk 45/55. Diversiteit en inclusiviteit hebben onze voortdurende aandacht (SDG 5), waarover meer in hoofdstuk 4. De gemiddelde leeftijd van onze medewerkerspopulatie daalde van 42,6 naar 41,6 jaar, mede door de overnames van Accon en Astrium.

Een belangrijk aandachtspunt is de uitstroom van medewerkers. Deze ligt in de accountancy standaard gemiddeld hoog, wat alles te maken heeft met de krapte op de arbeidsmarkt en de war on talent. Dit is met name terug te zien in de ontwikkeling van het verloop in de afgelopen jaren, waarbij een deel van het verschil ten opzichte van 2021 uiteraard samenhangt met de overnames van Accon en Astrium. Ook in 2022 hebben wij daarom onze recruitmentactiviteiten geïntensiveerd om meer jong talent en ervaren professionals binnen te halen.

### Aantal in- en uitstromers



We werkten ook in 2022 met managementdrives; de methodiek waarin drijfveren van het management in kleuren worden uitgelegd. De terugkoppeling van deze drives verliep grotendeels digitaal. Daarnaast konden teams in 2022 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. 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. Het geeft ook een alternatieve vorm aan inclusiviteit; mensen met verschillende voorkeuren en achtergronden mogen er zijn.

Op 1 januari 2022 is de wet 'Evenwichtiger verhouding vrouwen en mannen in het bestuur en de raad van commissarissen' in werking getreden. De wet bestaat uit een ingroeiquotum voor ongeveer 100 beursgenoteerde bedrijven in Nederland en een 'streefcijferregeling en transparantieverplichting' voor de 5.000 'grote' vennootschappen in Nederland. Met meer dan 250 werknemers en een netto-omzet van meer dan EUR 40 miljoen, valt Flynth onder die laatste categorie en daarmee moet worden gerapporteerd over:

- het aantal mannen en vrouwen dat aan het eind van het boekjaar deel uitmaakt van de rvc, de rvb en de subtop;
- de doelen in de vorm van streefcijfers;
- een plan van aanpak om deze doelen te bereiken;
- de redenen voor het eventueel niet behalen van één of meer doelen.

Het streefcijfer- en transparantiegedeelte van deze wet heeft betrekking op de man-vrouwverhouding in het bestuur (de rvb), de rvc en de subtop (2e echelon). Er moet ook een plan van aanpak worden opgesteld waarin staat hoe we die streefcijfers willen realiseren. Worden de streefcijfers niet gehaald, dan zijn we verplicht verantwoording af te leggen over de redenen.

### 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 waren ook in 2022 van toepassing. Door de krapte op de arbeidsmarkt is in 2022 een vernieuwde benchmark uitgevoerd om inzicht te

verschaffen in de beloningen in de diverse marktgebieden. We streven naar volledige helderheid en transparantie vanuit functieprofielen en loopbaanpaden. In verband met de hoge inflatie is eenmalig een extra uitkering gedaan aan alle medewerkers om te compenseren voor prijsstijgingen. Voor 2023 is deze inflatie structureel gecorrigeerd binnen het salaris, om zo concurrerend te blijven in onze markt. Daarnaast zal er ook in 2023 sprake zijn van een extra (tijdelijke) koopkrachtrepatrie.

### Betrouwbare marktspeler

In de meerjarendoelstellingen hebben we uitgelegd te streven naar verdere schaalvergroting tot 220 miljoen euro omzet per 2025. Nu hebben we dit met de overnames van Accon en Astrium bereikt en zijn we de belangrijkste adviseur in het mkb voor meer dan 52.000 klanten. We willen in 2025 een toppositie in de markt 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. Naast thought leadership in deze sectoren willen we thought leader zijn op verschillende andere gebieden zoals de CSRD, rondom de energie transitie, audit en onderwijs en belangrijke fiscale adviezen.

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 SDG 16. 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.

De adviesafdeling van Flynth heeft het aantal bedrijfswaarderingen en bedrijfsopvolgingen gemeten. Deal Advies van Flynth heeft 50 (2021: 51) adviezen gegeven op het gebied van bedrijfswaarderingen. Daarnaast heeft de afdeling 70 adviezen gegeven in het kader van bedrijfsopvolging van bedrijven en ongeveer 125 bedrijfskundige adviezen. Voor het bedrijfsopvolgingsadvies bij Bedrijfskunde is ook in gebruikgemaakt van een voucher die in 2021 verstrekt is aan 273 klanten met als adviesvraag bedrijfsopvolging

en/of -samenwerking. Hiervan zijn er in 2022 circa 150 (2021: 150) gebruikt voor advies op het gebied van bedrijfsopvolging. In 2022 zijn er opnieuw ca 350 (2021: 273) vouchers verstrekt aan klanten voor de zelfde adviesvraag. Ook Binnen de basisdienstverlening verzorgen wij ook trajecten voor bedrijfsopvolging en/of -samenwerking, maar deze zijn minder formeel als aparte opdracht te waarmerken. De cijfers liggen logischerwijs in lijn met de cijfers van vorig jaar en geven ons de kans onze adviezen verder uit te breiden en te versterken.

Met onze assurance-, andere complianceproducten zoals belastingaangifte en salarisverwerking, en onze rol in bijvoorbeeld 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 ook. De omzet in onze basisdienstverlening is ruim boven de EUR 155 miljoen, waarbij de klanten vertrouwen op onze kwaliteit.

We streven continu naar verbeteringen en hebben onze engagementscore gezet op 8 of hoger, maar in ieder geval een ondergrens van 7,5.

#### 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 relevantie die Flynth voor haar klanten heeft. In 2022 hebben wij de meest recente meting algemene klanttevredenheid uitgevoerd. De algemene klanttevredenheid zakt in 2022 met een half punt ten opzichte van 2021; van 7,2 naar 6,7. De doelstelling voor 2023 staat op een 7,5. De strategische meerjarendoelstelling voor 2025 staat op 8,0.

	2022	2021	2020
Kwaliteit	7,3	7,7	7,9
Prijs	5,5	6,1	6,2
Waardering	7,0	7,5	7,6
Service	7,2	7,6	7,7
Overall	6,7	7,2	7,4

We verwachten dat de hoge inflatie en de tussentijdse prijsverhoging een negatieve impact heeft gehad op onze klantwaardering. We zetten daarom in op meer uniforme pricing, een transparantere prijsstelling en proberen nog meer waarde te creëren voor onze klanten. Ook willen we onze processen verbeteren om sneller en zekerder te kunnen leveren. Tevens willen we werken aan een hogere kwaliteitsbeleving voor onze klanten, waardoor kwaliteit doorslaggevend wordt in de totaalbeoordeling dan prijs. Daarnaast streven we naar meer klantcontacten, waardoor onze werkzaamheden meer zichtbaar zijn voor de klant.

#### Impactvolle Investeringen

Flynth wil ondernemers en 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 2022 belangrijke stappen in onze bedrijfsvoering gezet. Het aantal vierkante meters kantoorruimte is (relatief) gedaald als gevolg van het afstoten van 18 locaties. Door het samengaan met Astrium en Accon avm is het beeld minder eenduidig te schetsen, maar we streven naar een zo laag mogelijke CO2 uitstoot.

Uiteindelijk is de impact het grootste als wij onze klanten kunnen ondersteunen om zelf ook stappen te zetten. Belangrijk onderdeel van de toekomstige CSRD is namelijk het ketendenken, vanuit scope 3: welke rol spelen wij in een veerkrachtige en duurzame samenleving en het verbeteren van duurzaamheid voor onze klanten? We willen onder andere daarom nog meer de focus leggen op energieadvies. Dat deden we de afgelopen jaren bijvoorbeeld al vanuit onze bedrijfskundige- en subsidiekennis. De overname van Bosch & van Rijn in 2021 zorgde voor versterking op dit gebied.

#### Astrium en Accon avm

Een groot deel van het jaar 2022 stond in het teken van de integratie van de medewerkers van Accon avm en Astrium in de organisatiestructuur van Flynth. Waaronder de indeling in clusters en servicelines. Er is hard gewerkt om de arbeidsvoorwaarden van Accon avm en Astrium te harmoniseren met die van Flynth. Ook zijn

alle medewerkers ingedeeld in een functie binnen het gezamenlijke functiehuis. De ondernemingsraden van Flynth en Accon avm gedurende het proces intensief betrokken geweest en dat heeft eind augustus geleid tot het verkrijgen van instemming van de OR van Accon avm op de Accon avm arbeidsvoorwaardenharmonisatie.

#### 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. Het gaat hierbij om de hogere doelen van de organisatie, ook gerelateerd aan onze rol in de maatschappij en onze license to operate. 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. Deze thema's spelen ook een belangrijke rol in onze dubbele materialiteit, omdat we hiermee zowel inside-out, als outside-in een verbetering kunnen aanbrengen op de ESG-thema's met financiële- en impactmaterialiteit. Zoals eerder aangegeven zijn naast onze mensen topkwaliteit en compliance hoge prioriteit voor het functioneren als advies en accountantskantoor. Daarom gaan we daar uitgebreid op in.

#### Topkwaliteit en compliance

Binnen Flynth is 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 besteden we per cluster in de basisdienstverlening of per discipline in de adviesdienstverlening aandacht aan de kwaliteitsbeheersing en de cultuur. Voor iedere afdeling geldt dat topkwaliteit en inachtneming van complianceregele 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 Continu Verbeteren' kent in feite drie werkstromen, waarin de elementenstructuur en 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.

In 2022 is verder uitvoering gegeven aan deze plannen. Binnen de drie werkstromen is 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.

### 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 meestal de trusted advisor. Onze klanten nemen veel diensten af: administratieve dienstverlening, samenstellen, beoordelen of controleren van jaarrekeningen en 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 auditklanten is te definiëren als 'audit only'. Als er wel is sprake van een samenloop van dienstverlening bestaan er interne procedures om vast te stellen of de opdracht kan worden geaccepteerd of gecontinueerd. In alle gevallen is sprake van aanvullende kwaliteitswaarborgen, zoals een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB), gescheiden opdrachtteams of overige waarborgen.

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 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 praktijk consulteren we onze medewerkers in de loop van het jaar over onafhankelijkheid en objectiviteit, zodat er geen conflicten ontstaan. 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 zaken die zich voordoen in de uitvoering van opdrachten. De onderwerpen zijn divers, net als de aanleidingen en bronnen. Hieronder leest u meer hierover.

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

Onderdeel van de kwaliteitsverbeteragenda is het proces van klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie. Dit hebben wij vanaf medio 2021 stapsgewijs geïmplementeerd binnen Flynth. De tekenbevoegde neemt klanten en opdrachten aan, in overleg met de clusterdirectie of met de regiodirectie of de directie 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, op voorwaarde 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. De aantallen van 2021 zijn uitsluitend Flynth Audit terwijl de aantallen van 2022 de Klanten van oud-Flynth, Accon avm en Astrium betreffen.

### Klant en opdrachtacceptatie en opzeggingen

	Nieuwe opdrachten		Tussentijdse beëindiging		Opzegging opdracht	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Waarvan wettelijke controles	41	33	-	-	62	19
Waarvan vrijwillige controles	48	25	-	-	56	37
<b>Audit totaal</b>	<b>89</b>	<b>58</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>118</b>	<b>56</b>

	Nieuwe klanten		Opzegging klanten - initiatief klant		Opzegging klanten - initiatief Flynth	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Waarvan wettelijke controles	41	33	62	19	-	-
Waarvan vrijwillige controles	48	25	56	37	-	-
<b>Audit totaal</b>	<b>89</b>	<b>58</b>	<b>118</b>	<b>56</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

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. Binnen Flynth Audit hebben we bij de AFM de tussentijdse beëindiging van de wettelijke controleopdracht bij drie klanten (2021: nul) gemeld.

## Wettelijke controles

Hieronder een overzicht van de afgegeven verklaringen over 2022. Het gaat hierbij om de wettelijke controles:

	2022	2021
x 1.000	€	€
Aantal wettelijke controles	438	284
Goedkeurende verklaring	354	221
Waarvan goedkeurende verklaring met paragraaf ter benadrukking bepaalde aangelegenheden	39	38
Met beperking	9	8
Oordeelonthouding	63	55
Afkeurende	-	-

Het aantal wettelijke controles is gestegen door de overname van Accon avm en Astrium. Het aantal niet wettelijke controles is eveneens fors gestegen naar 471 verklaringen (273 in 2021 en betreft uitsluitend Flynth Audit).

## Duurzame financiële stabiliteit

We streven naar een duurzame samenleving, duurzame klantrelaties en een duurzaam Flynth. Daarbij geldt ook dat er sprake moet zijn van een duurzame financiële stabiliteit, aangezien dit voor onze werknemers en onze klanten van evident belang is. Duurzaam betekent in dit kader dat we een solide resultaat willen laten zien met groei, maar dat we tegelijkertijd rekening houden met de omstandigheden van onze ondernemers, willen werken aan het verlagen van onze CO2-uitstoot en een duurzaam werkklimaat willen creëren. De financiële resultaten van Flynth komen uitgebreid aan bod in de jaarrekening. Met het aantrekken van Astrium en Accon avm hebben we ook belangrijke stappen gezet rondom duurzame financiële bestendigheid. Voor onszelf en voor onze klantrelaties, vooral richting de middellange en lange termijn.

## Aantrekkelijk en inclusief werkgeverschap

In het onderdeel 'outputs' bespreken we de verschillende thema's waar we mee bezig zijn om onze werknemers een fijne werkplek te geven; de bruisende baan, het bijhouden van de werknemerstevredenheid, beperken van de uitstroom, creëren van eerlijkheid en diversiteit, en de oprichting van Connected heeft als om diversiteit en inclusiviteit te stimuleren en thema's rondom diversiteit en inclusiviteit bespreekbaar te maken. Deze thema's worden ook behandeld in S1 van de ESRS-en met bijbehorende beleidsstukken. Aantrekkelijk en inclusief werkgeverschap zien we als uitwerking, waarbij medewerkers voor langere tijd aan Flynth verbonden zijn omdat ze het prettig vinden om voor Flynth te werken; volledige verbondenheid en commitment. We proberen hier een belangrijke invulling te geven door het concept van werkmakerschap, waarbij medewerkers zelf invloed hebben op het verloop van hun carrière binnen de organisatie. Ook als ze op zoek zijn naar iets anders. Zo is een collega van de audit praktijk naar recruitment gegaan, omdat ze daar meer creativiteit kwijt kon. Duurzame tevredenheid, bijdragen aan de maatschappij en een goede werk-privé balans. Dat zijn elementen waar we als Flynth een bijdrage aan willen leveren.

## 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 vaak percentages opgenomen voor de minimale verdeling tussen mannen en vrouwen. Tegelijkertijd zien we dit thema als een veel bredere maatschappelijke ontwikkeling. Flynth streeft naar gelijke rechten (in de praktijk) van mannen en vrouwen 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 geven we hier invulling aan door te streven naar een goede verdeling tussen mannen en vrouwen, maar bovenal door volledige inclusiviteit. Met andere woorden: voor ons is iedereen gelijk.

De nieuwe raad van commissarissen bestaat per 1 januari 2022 uit vijf leden: drie mannen en twee vrouwen. In het nu lopende boekjaar voldoen we hiermee aan het criterium van evenwichtige verdeling.<sup>3</sup> We proberen diversiteit en inclusiviteit waar mogelijk door te trekken binnen alle teams.

Het thema gendergelijkheid en inclusiviteit speelt een voortdurende en blijvende rol in onze dagelijkse besluitvorming (SDG 5 rondom de gelijkheid van vrouwen en SDG 10 wat het reduceren van ongelijkheid bespreekt). In 2022 zijn we verder gegaan met het initiatief Connected, om het thema diversiteit en inclusie verder vorm te geven. Het is tevens een belangrijk speerpunt in onze materialiteitsanalyse. In 2023 willen we hier ook beleidsmatig stappen gaan zetten om het thema binnen Flynth breed uit te dragen, bijvoorbeeld door een editie in ons Fly Magazine.

## 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, samen met Accon avm en Astrium, ruim 52.000 klanten in het mkb. Veel van hen zijn al erg lang

klant bij ons, vaak zelfs langer dan tien jaar. In sectoren zoals de melkveehouderij en glastuinbouw ondersteunen we onze klanten vanuit 'thought leadership' iedere keer weer om met nieuwe en proactieve adviezen. Door samenstelverklaringen, subsidieadvies, fiscaal advies, bedrijfskundig advies, juridisch advies en datagedreven werken te combineren, bouwen we deze klantrelaties verder uit.

Marktleiderschap, hoge klanttevredenheid, thought leadership en innovatie zijn wat ons betreft belangrijke voorwaarden om onze langjarige klantrelaties te bestendigen.

## 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. Dat waren ook belangrijke redenen om Accon avm en Astrium over te nemen. Daarnaast willen we een gezonde en uitdagende werkomgeving aanbieden, waarin ruimte is voor een goede werk-privébalans.

Deze groei-doelstelling heeft geleid tot het aantrekken van nieuwe opdrachten en het stopzetten van minder rendabele opdrachten. In totaal hebben we nu ruim 52.000 klanten die veelal langdurig aan ons verbonden zijn. Bij nieuwe opdrachten maken we een afweging voordat we een offerte uitbrengen: wat is de opdracht? Hebben we voldoende capaciteit? Is er deskundigheid en ervaring op dit gebied? En wat is het rendement? Bij voortzetting wordt ook de vraag gesteld naar het risico, de kwaliteit van oplevering en het plezier dat medewerkers beleven aan het werken aan en met de klant.

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

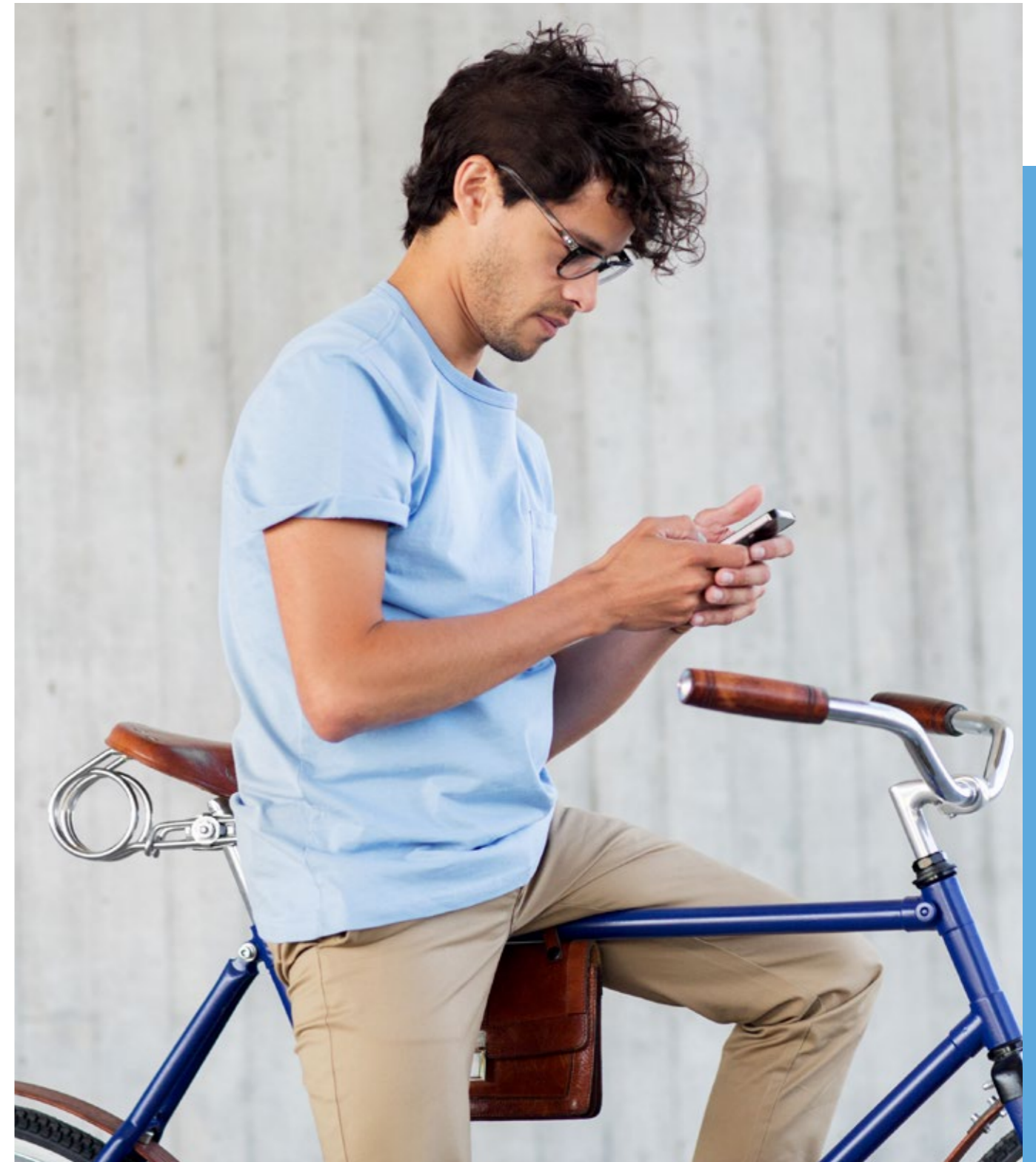
<sup>3</sup> In lijn met besluit aanpassing bestuursverslag.

### Investerings en groei

In het vierde kwartaal van 2021 heeft Flynth twee onderzoeken gestart naar overnames van Accon avm en Astrium. In nauwe samenwerking met 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.

De overname van Accon avm en Astrium passen geheel in de strategie 2020-2025. Vanuit deze strategie is een acquisitiestrategie bepaald waaraan overnames worden getoetst. De overnames zijn verwerkt binnen dit integrated report.

Verder investeren we voortdurend in nieuwe en goede mensen, goede huisvesting 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. Onze investering in AFAS is hiervan het meest in het oog springend. In 2023 wordt er ook geïnvesteerd in het verbeteren van de ICT en data-architectuur, zodat we op langere termijn onze klanten nog beter kunnen dienen door het gebruik van algoritmes en artificial intelligence.





# 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>4</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 verdeeld over de E/S/G mapping.

#### Environmental



#### Social



#### Governance



<sup>4</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

Als Flynth leggen we de focus op thema's waarmee we daadwerkelijk het verschil kunnen maken en kunnen bijdragen aan een duurzamere samenleving. Ook 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. In 2022 hebben we ervoor gekozen om alvast voor te sorteren op de E/S/G-indeling, zoals deze binnen de CSRD en de invulling van de ESRS-en worden gevraagd:

### 1. Environment (ecologie)



### 2. Social (Mens)



### 3. Governance



De thema's zijn hiermee in lijn met de thema's van afgelopen jaar. SDG 5 kan ook worden vervangen door SDG 10, omdat we in een breder kader in de uitwerking bezig zijn met het reduceren van ongelijkheid. Voor nu hebben we SDG 5 aangehouden. In 2023 zullen we het integrated report anders gaan structureren in lijn met ESRS 1, waarbij eerst generieke informatie wordt verstrekt en daarna wordt ingegaan op de specifieke standaarden uit de E/S/G-kolom. Met onderstaande uiteenzetting zijn we hier al op aan het voorsorteren ten opzichte van 2021.

### Environment (Ecologie)

Bij Flynth reflecteren we continu vanuit onze eigen processen en in relatie tot en opdrachten voor klanten, hoe we kunnen bijdragen aan een duurzamere wereld. Zoals eerder gesteld dienen grote ondernemingen vanaf 2025 te voldoen aan de CSRD, waarbij een organisatie moet aangeven vanuit climate change in hoeverre ze onderweg zijn naar net zero 2050. Ook moet er vanaf 2028 gerapporteerd te worden over de effecten op de keten. Binnen dit onderdeel richten wij ons daarom op de impact van onze dagelijkse werkzaamheden op SDG 7 - duurzame en schone energie, SDG 12 - duurzame en verantwoorde consumptie en productie, SDG 13 - Klimaatactie en op SDG 15 - schone omstandigheden op het land.

### SDG 7 Duurzame en schone energie

Om tot een duurzamere samenleving te komen, moeten we met zijn allen werken aan het beschikbaar maken en benutten van duurzame en schone energie. Deze energie moet voor iedereen toegankelijk en betaalbaar zijn. Ook moet duurzame energie modern en betrouwbaar zijn. Zo levert Flynth met Bosch & van Rijn, adviesbureau in windenergie, een belangrijke bijdrage aan advies over duurzaamheid, wind- en zonne-energie. Maar ook op andere gebieden staan we onze 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. Ook hebben we een taskforce stikstof, om advies te geven aan klanten rond stikstof. Daarnaast 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.

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.

### Duurzame energie 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, is meer onderzoek naar deze bronnen nodig. Net als de technologie waarmee we duurzame energie kunnen opwekken. Om moderne en duurzame energie ook in ontwikkelingslanden toegankelijk te maken, is een betere infrastructuur en technologische vooruitgang noodzakelijk. In 2030 moet het aandeel hernieuwbare energie een flink stuk hoger zijn ten opzichte van andere energievormen. We ondersteunen ons klantenbestand 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 direct (voor Flynth zelf) en indirect (binnen de keten waarin Flynth werkzaam is; onder andere de footprint van 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 ons geïntegreerd verslag 2023 geven we aan hoe Flynth gaat voldoen aan de 1,5 graad Celsius-doelstellingen (onder andere via net zero 2050). Om het bedrijfsleven te helpen bij investeringen om de uitstoot te verlagen, is een breed scala aan EU- en binnenlandse stimuleringsmaatregelen beschikbaar. Idealiter vormen de aanvullende belastingmaatregelen en de beschikbare subsidies een integraal onderdeel van een duurzaam ondernemingsplan. Op de volgende gebieden hebben we al stappen gezet vanuit het oogpunt van de energietransitie:

- De overname eind 2020 van Bosch & van Rijn als adviseur draagt actief bij aan ons duurzaamheidsaanbod aan onze klanten.
- Eind 2022 had 97% 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 is een blijvend onderdeel van ons HR-beleid, ook in het post-coronatijdpark.

### 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. Wij vinden we het belangrijk dat klanten 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.

In 2022 zijn er grote politieke discussies geweest rondom de uitstoot in de melkveehouderij. Als grootste adviseur van Nederland en met 5.000 klanten in de melkveesector, zijn dit voor ons belangrijke thema's.

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. Op de volgende gebieden willen we een bijdrage leveren aan SDG 12:

- Via Advies kringloop: inkoop en CO2-uitstoot.
- Door advies rondom percentage verspilling in productiesector (agrarische sector, kringloopwijzer etc).
- Door hybride werken proberen we minder op de weg te zijn. Dit leidt tot minder uitstoot en draagt 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.

We zien voor de komende jaren, ook in lijn met onze dubbele materialiteitsanalyse, dat dit thema een belangrijk onderdeel is van de uitwerking van ESRS E1 inzake climate change. Waarbij we aan moeten gaan geven hoe wij in de komende decennia bij gaan dragen aan de beperking van de opwarming van de aarde. Niet alleen door kleine initiatieven, maar ook door beleid rondom dit thema. In 2023 gaan we daarom ook aan de slag met de eerste uitwerkingen om aan ESRS E1 te voldoen.

Flynth heeft zelf als doel haar CO2-uitstoot in de komende jaren drastisch te verlagen. Fit for 55 dwingt ons de CO2-uitstoot met 55% te laten dalen en toe te werken richting net zero voor 2050. 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

We willen ook een daling van de CO2-voetafdruk. Om dat te bereiken, verkleinden we het aantal vierkante meters kantoor van 49.701 m2 in 2019 tot 43.154 m2 in 2020. In 2021 hebben we ons kantooroppervlak nog wat verder weten terug te brengen naar 43.083m2. Dit is mede een resultaat van het thuiswerkbeleid, dat in tijden van corona versneld is ingevoerd. Ook het nieuwe inrichtingsconcept van Flynth heeft hieraan bijgedragen, de beschikbare ruimte wordt hierdoor beter benut. Het aantal panden nam af van 87 naar 71 (waarvan 68 in gebruik en 3 leegstaand of deels verhuurd). In 2022 kwam er door de overnames een groot aantal vierkante meters bij, tot ruim boven de 68.000m2. We hebben dit weer af kunnen bouwen tot 56.917m2.

Verdere concrete invulling van onze klimaatacties:

1. Zoals benoemd streven we als Flynth naar minder m2, met als gevolg minder energieverbruik, minder spullen en minder leveranciers die naar ons toe rijden. Panden die

we huren hebben energielabel A en zijn goed bereikbaar met OV zodat medewerkers niet per se met de auto hoeven te komen.

2. Evaluatie inrichtingsconcept: we hebben bijvoorbeeld besloten om meer materialen en meubels te hergebruiken en waar nodig aan te passen aan het concept i.p.v. standaard alles nieuw aan te schaffen.
3. Standaard afvalscheiding ook met plastic en groente-, fruit- en tuinafval in de kantoren.
4. Energie kopen we duurzaam in (Nederlandse wind).
5. We hebben voorbereidingen getroffen om het aantal printers drastisch te verminderen en te vernieuwen. Minder machines betekent minder afval en minder energieverbruik.
6. Na corona is het blijvend beleid om deels thuis te werken, waardoor we ook minder reisdrevingen hebben. Aantal werkplekken op kantoren zijn zo ingericht dat ze maximaal benut worden. Hierdoor zijn minder werkplekken nodig (reductie productie van meubilair en IT-middelen).
7. Flynth auto's worden vooral elektrisch.

Bij inkoop is er in brede zin veel aandacht aan duurzaamheid. We verwachten in onze rol als ketenbeheerder van leveranciers, dat ze zelf ook veel doen aan duurzaamheid als het gaat om zaken als duurzame inzetbaarheid van medewerkers, producten en afvalvermindering. Zo kopen we onze koffie en thee in bij Peeze en schoonmaak bij NivoGroep. Beide leveranciers doen veel om zo duurzaam mogelijk te ondernemen. Hetzelfde geldt voor onze meubelfabrikant Vepa; zij werken met nog maar 1% afval.

### Omzetting naar CO2-uitstoot

Begin 2023 zijn de nieuwe normen gepubliceerd vanuit de Green House Protocol. Omdat ook die standaarden aan verandering onderhevig zijn, nemen we deze nieuwe normen mee bij de berekening van onze uitstoot. Dit is als volgt uitgewerkt:

- Het gebruik van de energiedrager, deze worden ook wel tank-to-wheel (TTW) emissies genoemd. Het gaat hier om de productie van arbeid (bijvoorbeeld de omzetting van elektriciteit in beweging).
- De productie van de energiedrager, deze worden ook wel de well-to-tank (WTT) emissies genoemd. Het gaat hier om de processen bij de conversie van energiebron naar energiedrager.
- De optelsom van beide ketenonderdelen; het gebruik van energie + de gelieerde voorketen - well-to-wheel (WTW) emissies. Wij gaan uit van het laatste, wat een soort integrale uitstootcijfers weergeeft. Voor het omzetten van brandstof naar CO2, gebruiken we de volgende normen:

	TTW	WTT	WTW
Benzine	2.176 gram CO2/liter benzine	645 gram CO2/liter benzine	2.821 gram CO2/liter benzine
460.423 liter 2022	1.001.880 kg CO2-uitstoot	296.973 kg CO2-uitstoot	1.298.853 kg CO2-uitstoot
Diesel	2.468 gram CO2/liter diesel	787 gram CO2/liter diesel	3256 gram CO2/liter diesel
40.795 liter in 2022	100.682 kg CO2-uitstoot	32.107 kg CO2-uitstoot	132.829 kg CO2-uitstoot

Diesel: was 2640 gram CO2/liter diesel in 2021  
Benzine: was 2392 gram CO2/liter benzine in 2021

	in Liters		CO <sub>2</sub> uitstoot in kg	
	2022	2021	2022	2021
Diesel	40.795	48.158	132.829	127.137
Benzine	460.423	358.951	1.298.853	858.611

Dieselverbruik en benzineverbruik zijn scope 1; zowel de directe omzetting van de brandstof (TTW) als productie van de auto en daarmee de CO2 uitstoot van het verbruik van het voertuig. Hiermee komt dus ook terug dat er sprake is van een rapporteringstoename van kg CO2-uitstoot, terwijl het aantal verbruikte liters is afgenomen. Het aantal liters benzine is toegenomen, wat grotendeels wordt verklaard door de gestopte beperkingen rondom corona. We gaan als Flynth proberen onze CO2-uitstoot de komende jaren verder terug te brengen. Ook is het noodzakelijk om een ijkjaar vast te stellen, om de fit voor 55 tegen af te zetten. We hebben bij de uitstootberekening geen rekening gehouden met het onderscheid tussen privé- en zakelijk gebruik; dit gaat volledig over de door de leasemaatschappij doorberekende bedragen. Over 2023 zullen we ook volledig over Accon en Astrium (als onderdeel van Flynth) rapporteren.

Voor onze elektrische en hybride auto's is 425.590 KWh verbruikt in 2022. De emissiefactor van pure groene stroom is 0,000 CO2 per kWh. De emissiefactor van grijze stroom is 0,649 kg CO2 per kWh. Doordat Flynth gebruikmaakt van 100% groene stroom en de omzetting van stroom in CO2 dus niet eenduidig kan plaatsvinden, hebben we besloten deze uitstoot niet verder te duiden. We kopen duurzaam in (Nederlandse wind).

### Een dag van een adviseur duurzame energie geschreven door Berber Koopmans

Ik zit in de trein en drink van mijn meegebrachte cappuccino. Ondertussen kijk ik naar buiten en geniet ik van het oranje ochtendlicht over de weilanden. We zoeven langs de oude molens van de Tweemanspolder. Ik ben al bijna halverwege de rit naar mijn werk in Utrecht.

De dag start met een gesprek met een potentiële opdrachtgever, een agrarisch bedrijf dat een zonnepark wil ontwikkelen in het noorden van het land. Kunnen wij een onderzoek verrichten naar de verschillende mogelijkheden voor het zonnepark? Hoe zit het met het combineren van batterijopslag met een zonnepark? Zijn er mogelijkheden om het opwekken van zonne-energie te combineren met agrarisch gebruik, zoals vee onder panelen of zonnepv boven bessen? Dit soort vragen is echt koren op de molen van Bosch & van Rijn. Daarnaast bied ik aan dat we kunnen helpen met het voeren van de gesprekken met de buurtbewoners. Een intensief participatietraject en een goede landschappelijke inrichting dragen bij aan de acceptatie van het zonnepark door omwonenden. Dit zijn juist de onderdelen van mijn werk die ik erg leuk vind om te doen. Samen met collega's bekijk ik dan hoe het zonnepark het beste kan worden ingepast en welke vergunningen nodig zijn. En samen met subsidieadvies van Flynth kunnen we deze agrariër ook ondersteunen bij de aanvragen voor subsidies.

Na dit gesprek bel ik met een andere opdrachtgever, een manager bij een bedrijf dat windparken ontwikkelt en beheert. Samen spreken we de training door die ik later die week aan hem en zijn collega's ga geven. Zijn bedrijf heeft net veel nieuwe mensen aangenomen. Zij weten nog niet welke planologische stappen je moet nemen om tot een windproject te komen. Ik neem ze mee in de theorie en wetgeving; de huidige wetgeving én de wetgeving na de inwerkingtreding van de Omgevingswet. De Omgevingswet vervangt vanaf 2024 alle huidige ruimtelijke en milieuwetgeving. Hiermee wijzigen ook de procedures voor vergunningverlening. Daarom is de Omgevingswet van grote invloed op ons werk en de wijze waarop wij hierover adviseren. De windontwikkelaar heeft zelf een mooie casus aangedragen. Aan de hand van de casus doorlopen de cursisten alle stappen die nodig zijn om tot een windpark te komen. Zo krijgen zij direct inzicht in de nieuwe wet en kunnen zij deze toepassen op hun eigen werk.

Na de gezamenlijke lunch met mijn collega's, rijd ik met een collega mee naar Brabant. We begeleiden een windexcursie voor bewoners. Omwonenden van dit toekomstige park maken zich zorgen over de invloed van de windturbines op hun woonomgeving en nachtrust. De excursie is opgezet om deze mensen de kans te geven een windturbine van dichtbij te laten zien en horen.

De 2 bussen met deelnemers parkeren in de polder recht onder een windturbine. Daar worden we hartelijk ontvangen door twee medewerkers van de betreffende energiecoöperatie. De deelnemers horen hoe de coöperatie vanaf het begin betrokken was bij de ontwikkeling van het windpark. Zij leggen uit wat hun invloed was op de ontwikkeling van het gebied en op de keuze voor het type windmolen. Ook hier speelt de zorg om geluid. De deelnemers van de excursie krijgen alle ruimte om vragen te stellen. De medewerkers van de coöperatie leggen uit dat ze door gesprekken met omwonenden soms beslissingen nemen die een commerciële partij misschien niet zou nemen. Windturbines kunnen misschien net iets vaker stilgezet worden, maar ze zijn ook eerlijk. Iedereen tevreden houden kan niet.

Op de terugweg blijkt dat de meeste deelnemers het erg op prijs stelden dat deze excursie voor hen was georganiseerd. Nog niet alle zorgen zijn weggenomen en misschien gaat dat ook niet gebeuren. Wel gaat een aantal deelnemers verder onderzoeken of deelnemen aan een energiecoöperatie iets voor hen is. Deze excursie was een van de stappen in het participatietraject met de omgeving om tot een windpark te komen.

Met een tevreden gevoel zit ik 's avonds in de trein naar huis. Ik vind het erg bevredigend om in mijn werk een bijdrage te leveren aan het meer en meer opwekken van duurzame energie. Morgen is er weer een dag. Dan beoordeel ik een milieueffectrapportage van een collega en daarna heb ik een afspraak met een ambtenaar van een gemeente voor een raadsvergadering waar een besluit over een zonnepark genomen gaat worden. Ik heb er nu al zin in!



### Indirecte 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. Deze ketenverantwoording vanuit scope 3, upstream en downstream, wordt hierbij steeds belangrijker. In 2023 starten we een stuurgroep Duurzaamheid die onder andere ook gaat kijken naar een CSRD-light variant voor onze keten, zodat we daar in de toekomst op een valide en betrouwbare manier over kunnen rapporteren. 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.

### 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 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. We gaan met hen in gesprek over hoe we de omstandigheden op het land schoner kunnen krijgen.



## Samenstel Flynth geschreven door Lianne Gortzak

Ik ben Lianne Gortzak, accountant en clusterdirecteur bij Flynth. Werkzaam in de Randstad met locaties in Alphen aan den Rijn, Almere, Amstelveen en Lisse.

Bij Flynth is elke dag anders en dat maakt het werken ook zo leuk. De ene dag kan ik een klant helpen met een mooi advies, de andere dag zorg ik voor een kwalitatief goede jaarrekening en de volgende dag voer ik sollicitatiegesprekken om ons mooie cluster vooruit te helpen. Het mooie daaraan is; we doen dat allemaal samen. Dat is volgens mij de kracht van Flynth. Ondanks alle uitdagingen die we hebben in deze roerige tijden, zorgen we met elkaar voor mooie resultaten, ook al gaat dat niet altijd vanzelf.

Als medewerker van Flynth is veel mogelijk. We hebben mooie doorgroei- en opleidingsmogelijkheden. Zo ben ik zelf in 2010 begonnen als stagiair accountancy. Inmiddels zijn we 13 jaar verder en ben ik nog steeds erg happy bij Flynth.



### Social; de mens

De eerste SDG-thema's waren primair gericht op het rapporteren vanuit de E-kolom; ecologie. In dit deel gaan we verder op de kern van onze organisatie, namelijk de mens. Hierbij behandelen we de thema's uit SDG 4, 5, 8 en 16. Vooraf geven we helder aan dat we respect hebben voor het eerbiedigen van mensenrechten. Voor onze eigen werknemers en in de keten. Mochten wij hier schendingen aantreffen, dan kunnen wij ons genoodzaakt voelen om eventueel afscheid te nemen van klanten of leveranciers.

### 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. Flynth wil bijdragen aan onderwijs in brede zin. De VN zegt hierover:

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.

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 intern en extern diverse onderwijsprojecten lopen om de kwaliteit van Flynth-medewerkers te waarborgen en 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. 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. Flynth en het onderwijs

Vanuit Flynth dragen we op verschillende manieren bij aan de onderwijsdoelstelling. 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 op het hbo en wo
- Flynth-medewerkers volgen een hbo- of wo-opleiding

### 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 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 het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), beleidsbepalers binnen de PO/VO-raad en andere belanghebbenden aan deelnemen. Ook binnen Flynth audit hebben we belangrijke thema's gedefinieerd:

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

In totaal heeft Flynth audit, mede door de overname van Astrium, in 2022 bij 236 onderwijsinstellingen een vrijwillige controle uitgevoerd op het jaarverslag.





### Interne opleidingen

In de meerjarendoelen van Flynth 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 vakinhoudelijke en meer communicatieve onderdelen aan bod komen. Op die manier geven we niet alleen inhoudelijk het beste advies, maar proberen ook aan te sluiten qua communicatie bij de behoeften van de klant. We geven hiermee invulling aan: 'Flynth, het beste advies dat we je kunnen geven.' Dit zie je terug vanuit de volgende invulling:

- Een ruim aanbod Leren@flynth
- Deelnemers zomereducatie
- Een groot deel van onze medewerkers volgt een opleiding
- Ruim 110.000 uur is besteed aan interne en externe trainingen en opleidingen
- Een groot deel van de out of pocket-kosten besteden we aan opleiding
- Aanbod leiderschap@flynth

In de komende jaren gaan we de metingen aanpassen aan de eisen binnen de CSRD en ESRS-en. Op het gebied van Training en ontwikkeling zijn dit o.a.:

- Welke processen en procedures zijn ingericht om betrokkenheid van medewerkers te bevorderen en hoe het medewerker perspectief omtrent training & skills development (de behoefte in dit geval) wordt omgezet naar het verbeteren van training en ontwikkeling.
- Welke acties worden genomen om training en ontwikkeling te bevorderen.
- Welke doelstellingen EN targets Flynth heeft (SMART geformuleerd) om training en ontwikkeling te verbeteren.

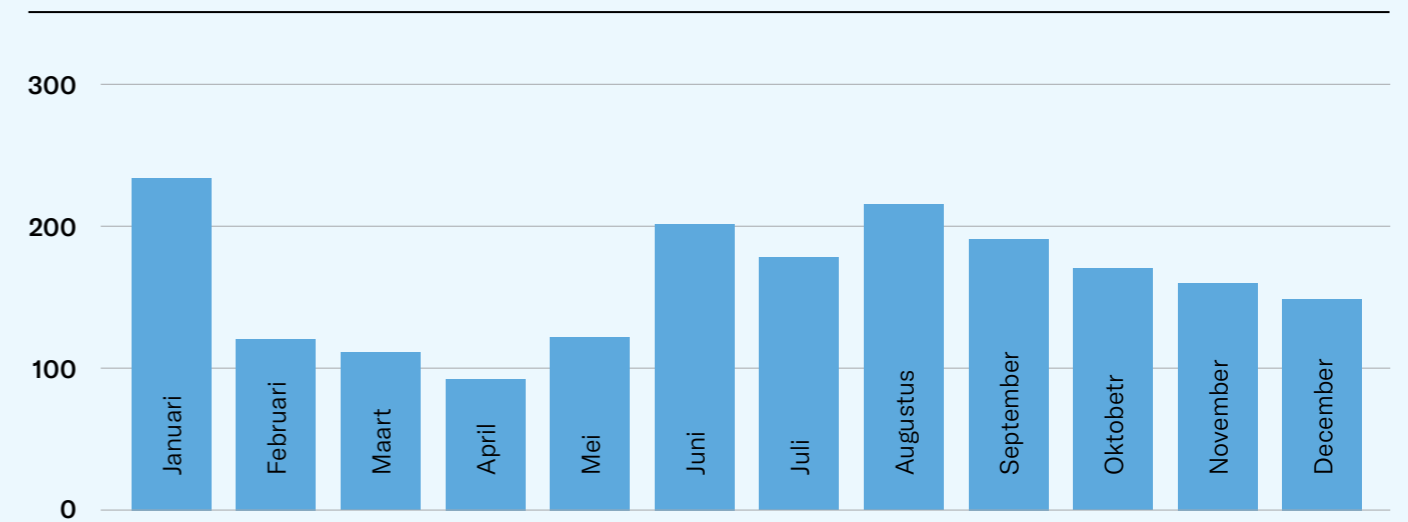
En wordt er naast zelf ontwikkelde KPI's ook gerapporteerd over een aantal KPI's vanuit de CSRD zoals gemiddelde trainingsuren per medewerker, categorie en geslacht, alsmede de gevolgde procedures rondom functioneringsgesprekken en beoordelingen.

### Leeraanbod van Leren@Flynth

Het jaar 2022 stond voor leren en ontwikkeling in het teken van de samenwerking tussen Accon en Flynth. Hierdoor hebben we al vroeg een gezamenlijk leeraanbod kunnen aanbieden. Op veel leergebieden hebben we elkaar versterkt. Dit leverde een grote bijdrage aan Flynth als lerende organisatie. Het jaarprogramma 2022 bestond uit een combinatie van vaktechnisch aanbod, persoonlijke vaardigheden en ICT-vaardigheden. Verspreid over het jaar werden fysieke en online kennissessies voor en door Flynth medewerkers georganiseerd. Vanuit onze kernwaarde Kwaliteitsleiderschap was het jaarprogramma gevuld met een breed leeraanbod, gericht op kwaliteit en kennisdeling. Dit bestond onder andere uit de invulling van Prinsjesdag door Flynth met externe sprekers, Auditdagen óók voor assistenten, NBA webinars en periodieke vaktechnische overleggen in de clusters.

Het platform Leren@Flynth biedt veel cursussen aan die voor alle medewerkers beschikbaar zijn. In 2022 had het platform 1.499 unieke gebruikers met een totaal van 10.970 bezoeken. Verder zijn er 332 trainingen gestart door medewerkers en is 480 uur besteed aan het volgen van cursussen. In het overzicht is te zien hoe vaak de leeromgeving per maand is bezocht.

### Lesbezoeken 2022



Activiteiten van Leren@Flynth zijn:

- Advies geven 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 ten behoeve van instructies
- Verzorgen van de regie, planning, organisatie en trainingscoördinatie zomereducatie

### Zomereducatie

Het eerste grote leerevent voor alle medewerkers vond in juli plaats. Dit jaar met de centrale thema's digitalisering en duurzaamheid. Vanuit professionele studio's boden we ruim 20 vaktechnische onderwerpen aan. Geheel verzorgd door professionele sprekers en begeleid door Flynth-medewerkers vanuit de diverse vakdisciplines. Naast de vakinhoudelijke sessies, bestond het programma uit activiteiten waarbij we met de klant in gesprek gingen over de dienstverlening van Flynth. Iedere dag werd gestart met inspirerende masterclasses over cybersecurity of duurzaamheid. Het concept werd door medewerkers goed gewaardeerd en derhalve gaan we dit volgend jaar opnieuw organiseren.

### Leiderschap@Flynth

Leiderschap@Flynth ligt geheel in lijn met onze strategische doelstelling om thought leader te zijn, te voldoen aan kwaliteitmarktleiderschap en tegelijkertijd een bruisende baan te kunnen bieden. Dit jaar hebben 120 collega's deelgenomen aan Leiderschap@Flynth. Young professionals en ervaren professionals vanuit verschillende vakgebieden volgden een leertraject van acht maanden. Het leertraject is gericht op persoonlijk leiderschap en medewerkers aan het begin van hun loopbaan. Voor medewerkers die midden in hun loopbaan zitten en de volgende stap willen zetten, bieden we in samenwerking met FranklinCovey een compleet programma aan, gericht op de essentiële rollen van leiderschap en ontwikkeling ten behoeve van een volgende stap. In 2023 gaan weer nieuwe groepen van start met Leiderschap@Flynth.

### 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 EUR 900 duizend 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 2022 waren er geen aanwijzingen dat medewerkers niet aan de PE-verplichtingen voldeden. Daarnaast besteedden onze medewerkers vele uren aan externe cursussen en trainingen, stages en begeleiding. Doordat er op verschillende momenten weer fysieke bijeenkomsten mogelijk waren, nam het aantal PE-uren toe. De cijfers zijn wel lastig te vergelijken door de overnames van Accon avm en Astrium. Zoals we eerder vermeldden, hebben we de summer course digitaal gehouden, zodat deze zeker door kon gaan. Er zijn wel decentraal - op afdelingsniveau - fysieke bijeenkomsten geweest om collega's verder te ondersteunen met belangrijke opleidingen.

Voor de kwaliteitswaarborging van onze dienstverlening houden we het uren aantal 2022 aan als een belangrijke indicator. We willen dit niveau qua opleiding proberen vast te houden. Tevens vinden we het belangrijk om nieuwe trainees aan ons te binden en op een goede manier te begeleiden.

### SDG 5. Gendergelijkheid (en inclusiviteit)

We streven als Flynth naar gelijke rechten – ook in de praktijk – tussen vrouwen mannen op faciliteiten als onderwijs, gezondheidszorg en werk (in lijn met SDG 5 & SDG 10) . 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. In 2022 hebben we invulling gegeven door de oprichting van Connected, waarbij we diversiteit en inclusiviteit bottom up bespreekbaar willen maken. Met de komst van de CSRD en de vereisten in de s-kolom, gaan we dit in 2023 verder institutionaliseren, onder andere door het opstellen van beleidsstukken.

De nieuwe raad van commissarissen bestaat per 1 januari 2022 uit vijf leden: drie mannen en twee vrouwen. De verdeling binnen de raad van bestuur is 50/50 in 2022. Zo'n 40% van de performance coaches is vrouw. En tenslotte is ongeveer 25% van het aantal MT-leden vrouw. Voor 2022 voldoen we hiermee aan onze streefdoelen voor een evenwichtige man/vrouw verdeling. We proberen diversiteit en inclusiviteit, ook via Connected, waar mogelijk door te trekken binnen alle teams.

Welke impact heeft het beleid van Flynth – en specifiek Connected - op de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers? We vroegen het Tom van Haaren naar zijn ervaring met genderdiversiteit en inclusiviteit.



Opleidingsuren	2022	2021
Opleidingsuren intern en extern	130.909	86.768
Trainees/begeleidingsuren	66.737	41.697



## ICT Flynth

geschreven door Tom van Haaren

Ik ben Tom van Haaren, sinds april 2020 werkzaam op de IT-afdeling van Flynth op de Servicedesk. Veel van mijn collega's heb ik telefonisch gesproken over een probleem of vraag over IT. Dit heb ik ruim anderhalf jaar met veel plezier gedaan. Naast de telefonische werkzaamheden heb ik veel aan procesverbetering en kennisdeling gedaan en dat viel op bij mijn manager Ronald van Arragon. Tijdens deze periode heb ik Flynth leren kennen als een warme organisatie waar iedereen uiterst behulpzaam is naar elkaar. Een kwaliteit waar ik mij goed in kan vinden. Toen Ronald mij vroeg of ik niet bij Flynth in dienst wilde komen omdat ik binnen de visie van de ICT-afdeling van de toekomst pas, was het gesprek met Recruitment slechts een formaliteit. Sinds 2022 mag ik mij officieel Flynth-medewerker noemen.

Vanuit mijn rol binnen IT spreek ik veel mensen binnen de afdeling waar ik werk, maar ook binnen de rest van de organisatie. De diversiteit van Flynth over verschillende kantoren heen, is juist ook de kracht van Flynth. Om dit goed tot zijn recht te laten komen zou ik daarom willen voorstellen om dit nog meer te verankeren in de Flynth-cultuur. Omarm deze diversiteit en zorg ervoor dat iedereen zich hierbinnen welkom voelt! Dat is ook de boodschap die Flynth vanuit het Connected initiatief uitdraagt rondom diversiteit en inclusie. Toen de oproep kwam om aan het Connected initiatief bij te dragen was het een logische stap om mij hiervoor aan te melden. Een veilige en goede werkomgeving voor iedereen, dat moet je toch willen?

Toen ik laatst op kantoor was, zei iemand tegen mij: "Zeg Tom, jij kent ook echt iedereen of niet?" Dat was een leuk compliment. Mijn collega's zijn namelijk direct mijn klanten. En zoals ik van veel collega's uit de business hoor dat ze het gesprek met de klant aan de keukentafel als heel waardevol ervaren, zo vind ik het heel waardevol om jullie als collega's te spreken vanuit mijn rol. Met de integratie van onze nieuwe collega's uit Astrium en Accon avm is het af en toe heel erg zoeken naar de juiste systemen, voor hen maar ook voor ons op de IT-afdeling. Door te blijven praten met elkaar kunnen we de doelen en verwachtingen onderling helder houden om ook jullie het beste advies te geven wat ik jullie kan geven.



Zoals aangegeven, moeten we de komende twee jaar grote stappen maken om op tijd startklaar te zijn voor de CSRD-wetgeving. Sommige thema's ten aanzien van diversiteit en inclusie horen grotendeels ook bij SDG 10 rondom de reductie van ongelijkheid en achtergesteldheid in het algemeen. We zijn hier druk mee bezig, omdat we als Flynth vinden dat iedereen zich thuis moet kunnen voelen. We gaan dan ook aan de slag met de volgende beleidsstukken, om te kunnen voldoen aan de eisen binnen ESRS S1:

- Beleid op gelijke behandeling voor alle genders
- Gelijke betalingen
- Gelijke kansen voor ontwikkelingen en promotie
- Stakeholder engagement met het personeel
- Betrokkenheid van werknemers (wordt de mening van werknemers meegenomen in besluiten?)
- Feedback op besluiten vanuit werknemers
- Beleid op conflicten op de werkvloer

### SDG 8 Waardig werk en economische groei

Wij zien het als onze taak om te zorgen voor aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, voor volledige en productieve omstandigheden en waardig werk voor alle Flynth-medewerkers. Dit topic is verenigbaar met het thema "ëerlijk werk en economische groei" uit onze materialiteitsanalyse. Flynth wil al haar medewerkers een 'bruisende baan' bieden. Tegelijkertijd geloven we dat ons advies kan bijdragen aan fatsoenlijk werk en economische groei. De CSRD vraagt ook om inzicht op werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (ESRS S1). Hier gaan we extra aandacht aan schenken, intern en bij onze klanten.

Onze 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 inclusieve werkomgeving, ook voor mensen 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, adviseert Flynth haar klanten 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 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: 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 zij nodig hebben om zichzelf optimaal te ontwikkelen en te presteren. Niet alleen vandaag of morgen, maar ook in de komende jaren.

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 mogelijk een volgende stap zetten in je loopbaan (in lijn met onze gedachten van werkmakerschap). 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 onder andere richten op de volgende onderwerpen en KPI's:

- Medewerkers begeleiden in loopbaancoaching (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
- Medewerkerstevredenheid (eNPS)
- Prive-werkbalans
- Goede arbeidsomstandigheden
- Goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden

Per saldo was er in 2022 sprake van een sterke toename van het aantal medewerkers als gevolg van de overnames van Accon en Astrium. Daarmee is de personele bezetting toegenomen van 1.485 eind 2021 naar 2.207 eind 2022. In het kader van 'bruisende baan' en de krapte op de arbeidsmarkt blijven we medewerkerstevredenheid monitoren en onderzoeken waar stappen nodig zijn voor eventuele interventies.

### Instroom

Start@Flynth is het onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers, dat we in 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 2023 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 het meer spelenderwijs leren kennen van de organisatie.

### Exitanalyse

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

In 2022 hebben wij vanuit deze inzichten 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 (onder andere gezondheidsprogramma's).
- We hebben het programma Leiderschap@Flynth gedraaid. Dit is gericht op het verder professionaliseren van het leiderschap in veranderende omstandigheden.
- We hebben op continue basis invulling gegeven aan de werknemerstevredenheid en hier opvolging aan gegeven.

Het terugdringen van uitstroom blijft een van de speerpunten. Ook door de krapte op de arbeidsmarkt is het moeilijk nieuwe mensen te vinden, dus personeelsbehoud is dan van evident belang. Het Flynth-brede streven is sowieso om de uitstroom van medewerkers die korter dan twee jaar bij ons werken, onder de 20% te houden.



### HR Flynth

geschreven door Dieuwertje Duin - Slofstra

Binnen Flynth ben ik werkzaam als HR Business Partner. Een mooie functie met veel afwisseling en dynamiek. Enerzijds adviseer ik de directie en het management op alle vlakken van HR. Anderzijds werk ik mee aan grootschalige HR-projecten om zo verder te bouwen aan het mooie Flynth. De kracht van de afdeling vind ik dan ook dat wij persoonlijk betrokken zijn bij de business en in onze dienstverlening een hoge mate van flexibiliteit laten zien. Denk bijvoorbeeld aan de integratie van Accon en Astrium. Een totaal nieuwe dynamiek met mooie uitdagingen. Maar voor deze uitdaging zijn we niet teruggedeinsd. Binnen de afdeling hebben we de handen ineengeslagen met uiteindelijk een supermooi (team) resultaat.

Persoonlijke betrokkenheid vind ik een kracht die breder zichtbaar is binnen Flynth. Hier doel ik op de betrokkenheid bij onze naaste collega's, maar ook bij onze klanten. Deze bedrijfscultuur maakt dat ik mij meer dan thuis voel binnen Flynth!



### Kwaliteit onderdeel van beoordelingscyclus

Het beloningsbeleid binnen Flynth kent een duidelijk kwaliteitsaspect. Kwaliteit is een verplicht onderwerp in de voortgangs- en beoordelingsgesprekken. Het gaat dan bijvoorbeeld om onderwerpen als:

- verplichting tot Permanente Educatie (PE-verplichtingen)
- verplichte trainingen
- schendingen (schendingen van regelgeving, danwel overschrijden van gedragsregels)
- uitkomsten van interne en externe toetsingen

De 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.

### Flynth en economische groei

Wij willen voor onze klanten economische groei realiseren, met name voor die in onze kernsectoren zoals de melkveehouderij en glastuinbouw. Daarom werken wij met Flynth aan thought leadership. Dit stuk hebben we eerder uitgewerkt onder het kopje 'thought leadership' in hoofdstuk 3. Daarnaast komt er een sterkere focus op onderwijs, waar we bij SDG 4 verder op ingaan.

### Maatschappelijke verantwoordelijkheid (SDG 16)

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 samenstellen jaarrekeningen, aangifte belastingen en salarisverwerking, en meer in het algemeen onze plek in bijvoorbeeld de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (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. In SDG 16 staan verschillende thema's waar wij als Flynth een belangrijke rol in kunnen spelen:

- op duurzame wijze een einde maken aan corruptie en omkoperij in al hun vormen;
- doeltreffende, verantwoordelijke en transparante organisaties ontwikkelen op alle niveaus;
- ontvankelijke, inclusieve, participatieve en representatieve besluitvorming op alle niveaus garanderen;
- Uitdragen van niet-discriminerende wetten en beleidslijnen voor duurzame ontwikkeling.

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

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

Deze poortwachtersfunctie ervaren onze klanten ook. De omzet in onze basisdienstverlening is ruim boven de 155 miljoen euro. Hiermee zijn we de grootste accountant van mkb-Nederland. Daarbij vertrouwen klanten op de kwaliteit waar wij als Flynth naar streven. Daarnaast is rechtvaardigheid een belangrijk onderdeel van onze dienstverlening. We geven op eerlijke en onafhankelijke manier advies aan onze klanten, om hiermee een duurzame relatie op te bouwen. De zorgplicht draagt bij aan de ontwikkeling van rechtvaardigheid en is voor Flynth een belangrijke reden om SDG 16 te omarmen.

### Governance

Het laatste onderdeel uit de CSRD en de ESRS-en is de governancestructuur van een organisatie. Die is overigens binnen deze set van standaarden geregeld binnen ieder onderdeel. Zo kunnen de elementen uit de E-kolom bijvoorbeeld breed gedragen worden, ondersteuning krijgen vanuit beleidsstukken en onderbouwd worden

vanuit de stakeholder engagement. In het volgende hoofdstuk gaan we uitgebreid in op Governance & Risk. Voor nu focussen we alleen op de invulling vanuit SDG 11 en 17. Voor de komende jaren zullen we als Flynth wel aandacht moeten schenken aan de volledige rol van governance binnen de ESRS-en. Daarbij moeten wij ook alle stappen, zoals een transitieplan (ESRS E1), dan wel beleidsplannen sociaal (ESRS S1) bespreken met verschillende stakeholders.

### 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 en 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.'

Met onze focus op duurzaamheid en de advisering erover willen we bijdragen aan een duurzamere leefomgeving. Zo kan het stoppen van een melkveehouderij een win-winsituatie 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 identiteit. Vanuit Flynth leveren we hier een bijdrage aan door uren beschikbaar te stellen voor medewerkers. We stimuleren onze medewerkers op deze manier om met vrijwilligerswerk een bijdrage te leveren aan de maatschappij. De komende jaren gaan we doelstellingen ontwikkelen voor de volgende thema's:

- Vrijwilligerswerk
- Flynth & Co.
- Nevenfuncties

In de komende jaren gaan we ook kijken wat de rol van Flynth is bij affected communities, zoals deze in staan in ESRS S3. Over het algemeen verwachten we dat deze invloed beperkt is, maar bij een aantal adviezen is deze groot. Het eerdere verhaal van Berber Koopmans (Bosch & Van Rijn) toont aan dat het meenemen van gemeenschappen bij de aanleg van windmolenparken

of grote zonne-energievelden grote invloed heeft op het slagen en niet laten escaleren van dergelijke situaties.

### SDG 17 Partnerships om doelstellingen te bereiken

In het kader van partnerships 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 via diverse webinars over financiering en duurzaamheid.

Voor de verdere verduurzaming gaat Flynth partnerships aan. 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.

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. Ook 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.

Als laatste zijn we vanaf 1 januari 2023 sponsor van BEAT Cycling Club. Onze afdeling Marketing, Communicatie



en Business Development heeft hier een belangrijke rol in gespeeld. BEAT is de grootste wielervederker, Flynth is de grootste adviseur en accountant voor het mkb in Nederland. BEAT is gebouwd rondom een landelijke clubstructuur waar iedereen lid van kan worden, Flynth is aanwezig met locaties door heel Nederland. De winst van Flynth gaat terug naar de medewerkers én de maatschappij. De onderscheidende aanpak van BEAT als wielervederker en de toegankelijkheid zorgen voor een unieke parallel met Flynth.

Flynth zal de wielervederker sponsoring aanwenden voor het versterken van het eigen merk en het verder bouwen aan landelijke bekendheid. Fietsen, netwerken en business worden in het partnership met BEAT aan elkaar verbonden. Daarnaast zullen de medewerkers van Flynth meer gestimuleerd worden indien mogelijk met de fiets te komen.





# 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 (SDG's) leest u in dit hoofdstuk meer over de governancestructuur en het mitigeren van risico's. De license to operate begint voor ieder accountantskantoor met een sterk inzicht in 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., 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).

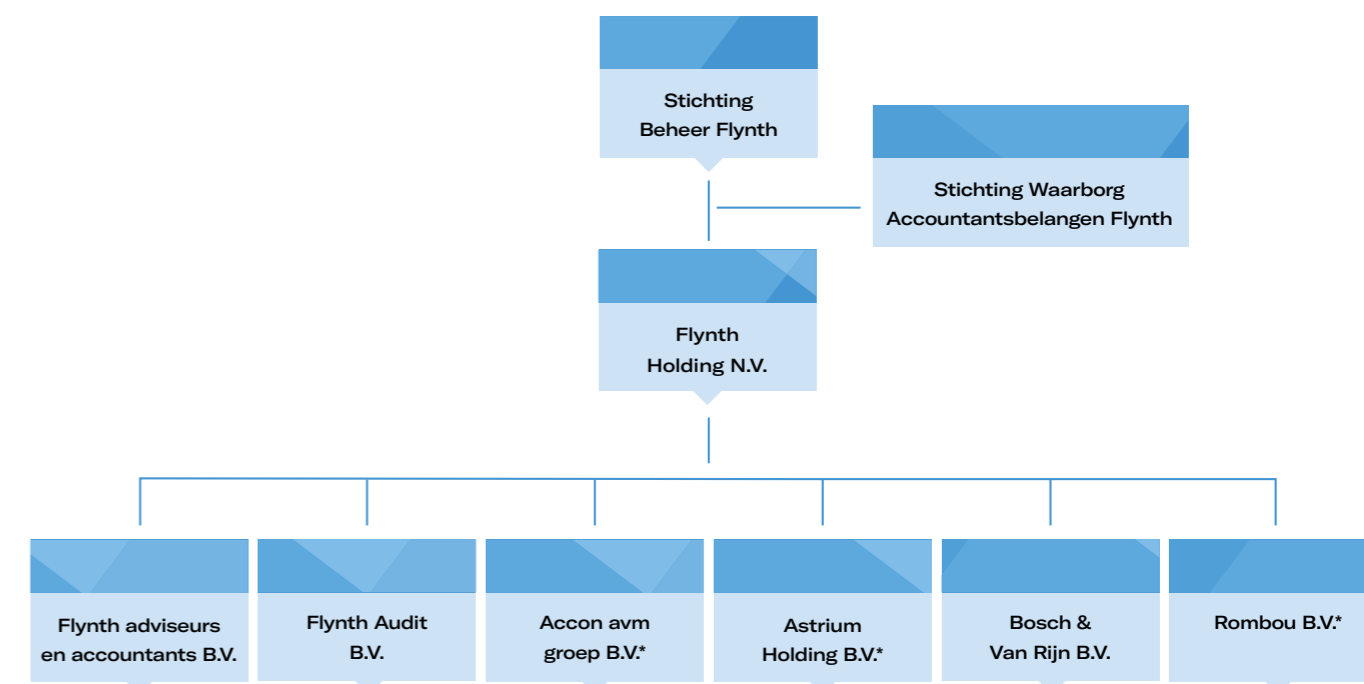
In tegenstelling tot de meeste grote accountantskantoren kent Flynth geen partnerstructuur. De onderneming is eigendom van een stichting met een maatschappelijke oriëntatie. Dit komt terug in onze governancestructuur.

### Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van Flynth is aangepast met de aankoop van Astrium en Accon avm.<sup>5</sup> Van beide entiteiten is Flynth Holding N.V. 100% aandeelhouder. Alle geplaatste gewone aandelen zijn in handen van Stichting Beheer Flynth. Er is één prioriteitsaandeel en deze is ondergebracht bij Stichting Waarborg Accountantsbelangen Flynth. Er zijn geen transacties met strijdige belangen te noemen of specifieke transacties met aandeelhouders.

De rvb stuurt de organisatie aan en krijgt hierbij ondersteuning van stafafdelingen: Bureau Vaktechniek, Compliance & Risk Finance & Control, Marketingcommunicatie & Business Development, ICT, HRM, Portfolio en programmamanagement, Juridische Zaken, Facilitair & Inkoop en het Bestuursbureau. De stafafdelingen vormen het servicekantoor.

Flynth zit verspreid over het hele land, met tientallen locaties die voor de basisdienstverlening zijn gegroepeerd in clusters en regio's. Elk met een eigen regiodirecteur. De clusters worden sinds 1 maart 2021 aangestuurd door een clusterdirecteur. Met een cluster MT waarin MT-leden verantwoordelijk zijn voor Quality & Risk, Bedrijfsvoering, Markt, HRM, planning en ICT. Audit, advies en HR-services zijn aparte service lines en worden elk apart aangestuurd door een directeur, met daarnaast een ingesteld MT. De toepasselijke procedures zijn opgenomen in onze kwaliteitshandboeken die voor alle medewerkers beschikbaar zijn.



<sup>5</sup> Per 1 september 2022 heeft een juridische fusie plaatsgevonden tussen de controle-vennootschappen van Accon avm en Astrium met Flynth Audit b.v. Formeel na alle juridische fusie audit vennootschappen per 1 september 2022.



### Structuurvennootschap

Flynth voldoet aan de drie criteria van structuurvennootschap, zoals vermeld in artikel 2:153 lid 2 BW. Het structuurregime is daarom van toepassing. In lijn met de eisen voor een structuurvennootschap is er sprake van een rvc en een ondernemingsraad (or).

### Raad van commissarissen

De rvc houdt namens belanghebbenden toezicht op het bestuur, de algemene gang van zaken, de doelstellingen en het behalen daarvan. De rvc adviseert de rvb 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 het openbaar maken, naleven en handhaven van de corporate governance valt onder toezicht van de rvc. Het verslag van de rvc staat in hoofdstuk 8.

### Bureau Vaktechniek

Bureau Vaktechniek ondersteunt in de vaktechnische kwaliteit van de dienstverlening van Flynth. Dit doet het bureau met de ontwikkeling van tools, procedures en richtlijnen (normen), de mogelijkheid tot consulteren en het trainen en informeren van onze medewerkers.

### Compliance en Risk

Binnen Flynth is een compliance functie ingericht om te kunnen toezien op de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. De compliance officer is vanuit zijn functie een aanspreekpunt voor de dagelijkse beleidsbepalers 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. Zo draagt hij bij aan de beheersing van het reputatierisico van Flynth. De compliance functie is verankerd in het compliancestatuuut. De afdeling Compliance bestaat uit zeven professionals. Daarnaast zetten we medewerkers uit de eerste lijn in die binnen Flynth kwaliteitsuren maken. Samen voeren zij tweedelijns (thema)onderzoeken uit, zijn ze betrokken bij onafhankelijkheids- en integriteitsvraagstukken (waaronder fraude en corruptie, meldingen die vallen onder de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft), schendingen en sancties) en beoordelen (wijzigingen in) het kwaliteitsstelsel op het voldoen aan geldende wet- en regelgeving.

Risk ondersteunt bij de beheersing van risico's en het benutten van kansen, gericht op de doelstellingen van Flynth. Door het uitvoeren van portfolioanalyses, advisering bij klant- en opdrachtacceptatie en continuatie, en thema-onderzoeken als gevolg van externe signalen. 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's. 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 en 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. Op nog te factureren bedragen aan klanten en op debiteuren. 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 rentedragende 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 renteaftakkingen 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. Ondanks de overnames van Accon en Astrium hebben we een stabiele basis en zijn de kasstroomrisico's beperkt.

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

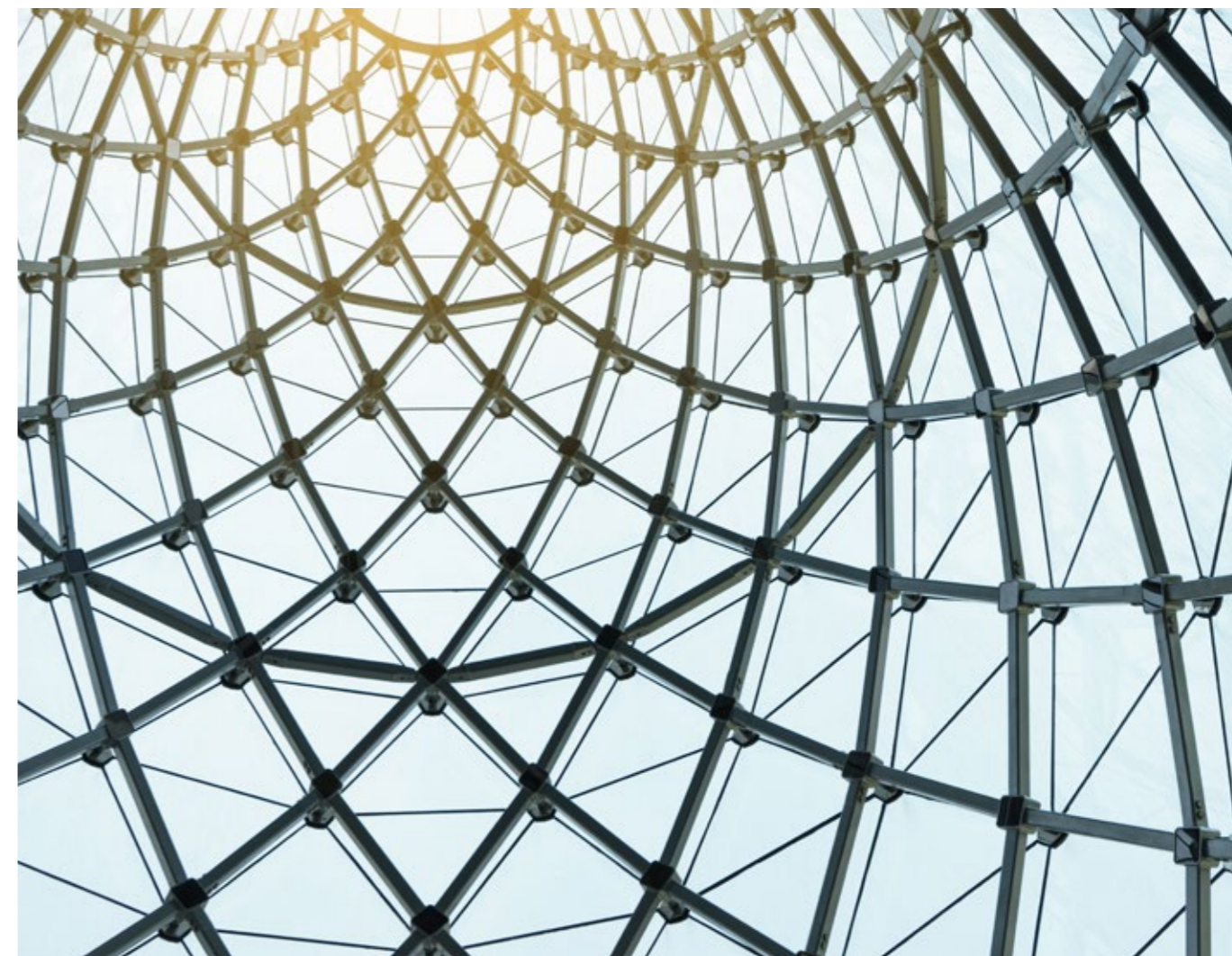
Flynth Holding N.V. is hoofdzakelijk werkzaam in Nederland en loopt geen valutarisico aangezien in euro's wordt gefactureerd. Schulden worden aangehouden in euro's.

### Prijrisico

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

### Strategische risico's

In onderstaande tabel is een groot deel van de door Flynth erkende strategische risico's uiteengezet. Van belang om hierbij te benoemen, is dat er generiek sprake is van een lage risicobereidheid. Specifiek ten aanzien van strategische risico's.





	Omschrijving strategisch risico	Nieuw / bestaand / gewijzigd	Potentiële impact	Beheersmaatregelen
1	Het risico van het niet kunnen aantrekken van nieuw talent en/of gekwalificeerd personeel.	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>De dienstverlening aan klanten en de eigen organisatieontwikkeling komen onder druk te staan omdat opdrachten niet of niet tijdig uitgevoerd kunnen worden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actieve sturing op medewerkerstevredenheid;</li> <li>Uitgebreide arbeidsmarktcampagne inclusief een uitbreiding van de campusrecruitment;</li> <li>Centrale 'onboarding' en start@flynth van nieuwe collega's.</li> </ul>
2	Het risico dat we onze medewerkers onvoldoende weten te binden en te boeien.	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medewerkers verlaten de organisatie waardoor de dienstverlening aan klanten en de eigen organisatieontwikkeling onder druk komen te staan, omdat opdrachten niet of niet tijdig uitgevoerd kunnen worden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Met alle medewerkers vinden periodiek toekomstgerichte ontwikkelgesprekken plaats;</li> <li>Specifiek beleid inzake duurzame inzetbaarheid;</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.	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>De klanttevredenheid en kwaliteit worden negatief beïnvloed;</li> <li>Flynth trekt klanten en medewerkers aan die niet passend zijn bij de cultuur van Flynth;</li> <li>Faalkosten (herstel, inefficiency, claims, boetes toezichhouders);</li> <li>Zelfreinigend vermogen van de organisatie wordt aangetast.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitdragen en toepassen van de kernwaarde Kwaliteitsmarktleaderschap;</li> <li>Aansturing door leidinggevenden met veel aandacht voor kwaliteit;</li> <li>Onderdeel van de performance beoordelingen;</li> <li>Gerichte recruitment;</li> <li>Centrale 'onboarding' en Start@Flynth van nieuwe collega's;</li> <li>Investeren in kennisniveau, houding en klantgerichtheid van medewerkers door het aanbieden van gerichte opleidingen en trainingen en juiste tools;</li> <li>Uitvoeren van klant-tevredenheids-onderzoeken.</li> </ul>
4	Het risico dat er onvoldoende financiële ruimte is.	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investerings ten behoeve van langetermijndoelstellingen kunnen niet of in mindere mate worden gerealiseerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2022 was blijvende aandacht voor financiële ruimte.</li> </ul>
5	Het risico dat we onvoldoende in staat zijn om onze dienstverlening te vernieuwen.	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onze marktpositie komt onder druk te staan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Periodieke aandacht voor trends en ontwikkelingen;</li> <li>Actief buiten naar binnen brengen;</li> <li>Managen van het verandervermogen van de medewerkers.</li> </ul>
6	Het risico dat kwaliteit in onvoldoende mate middels systemen en processen wordt geborgd.	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Te weinig denken in (uniforme) beheersing aangaande kwaliteit;</li> <li>De (werk)processen steunen de professional in onvoldoende mate waardoor er te weinig tijd overblijft voor invulling van de vakinhoudelijke verantwoordelijkheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specificeren van beleid en aanscherpen van processen en trainingen van medewerkers aangaande vaktechnische 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.	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>De kwaliteit(sambitie) van Flynth sluit niet aan bij de eisen die door stakeholders worden gesteld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Awareness- en trainingsprogramma specifiek voor de verschillende disciplines op verschillende niveaus;</li> <li>Aanbieden van tools, instructies, trainingen en nieuwsberichten.</li> </ul>
8	Het risico dat het vertrouwen in Flynth wordt geschaad als gevolg van negatieve publiciteit, publieke perceptie of oncontroleerbare gebeurtenissen over Flynth (of beeldbepalende personen binnen Flynth).	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>De reputatie van Flynth raakt beschadigd door negatieve publiciteit waardoor het vertrouwen in Flynth en de sector mogelijk wordt geschaad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Awareness-trainingen personeel (waaronder Start@Flynth);</li> <li>Opstarten cultuurprogramma;</li> <li>Centrale klant- en opdrachtacceptatieprocedures;</li> <li>Personeelsaannamebeleid, waaronder pre-employment screening.</li> </ul>
9	Het risico op het verlies van vertrouwelijke data (als gevolg van datalekken of cybercriminaliteit).	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedreiging van de continuïteit van de dienstverlening;</li> <li>De reputatie van Flynth raakt beschadigd;</li> <li>Verlies van klanten;</li> <li>Financiële schade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continu 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>

	Omschrijving strategisch risico	Nieuw / bestaand / gewijzigd	Potentiële impact	Beheersmaatregelen
10	Het risico dat de strategie in onvoldoende mate wordt uitgevoerd.	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>De dienstverlening van Flynth raakt achterop ten opzicht van de verwachtingen van stakeholders (klanten, toezichthouders, medewerkers) en de financiële doelen en kwaliteits- en compliance doelen worden niet behaald;</li> <li>Onvoldoende gedisciplineerd uitvoering geven aan de strategische keuzes (waaronder 'Tone at the top').</li> <li>Men is onvoldoende toegerust om de strategie tot uitvoering te brengen.</li> </ul>	<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> <li>Actief personeelsbeleid.</li> </ul>
11	Het risico dat een externe gebeurtenis (inflatie/schaarste) de maatschappij of de economische situatie ontwricht en Flynth hier onvoldoende op voorbereid is.	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niet adequaat kunnen reageren waardoor de reputatie van Flynth beschadigd raakt en/of er (financiële) schade ontstaat.</li> </ul>	<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.	Bestaand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reputatieschade en/of boetes van toezichthouder en/of verhoogd toezicht en daarmee extra kosten en/of verlies van klanten en/of medewerkers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Awareness- en trainingsprogramma specifiek voor de verschillende disciplines op verschillende niveaus;</li> <li>Aanbieden van tools, instructies en nieuwsberichten;</li> <li>Veelal vierogenprincipe van toepassing bij de rapportage van de opdrachten;</li> <li>Centraal meldpunt en ondersteuning door het fraude en corruptieteam.</li> </ul>
13	Het risico dat Flynth geen of te weinig duurzaamheidscriteria stelt ten aanzien van haar eigen handelen en ten aanzien van het handelen van klanten en/of leveranciers. En het risico dat Flynth onvoldoende ondersteuning biedt aan haar klanten.	Nieuw	<ul style="list-style-type: none"> <li>De reputatie van Flynth raakt beschadigd;</li> <li>Flynth mist kansen in de markt</li> <li>Risico op niet-naleving (aankomende) CSRD-regelgeving.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Breed duurzaamheidsprogramma met aandacht voor interne bedrijfsvoering en dienstverlening voor klanten;</li> <li>Huisvestingsbeleid, mobiliteitsbeleid en inkoopbeleid ook gericht op duurzaamheidsaspecten;</li> <li>Klantacceptatieprocedures;</li> <li>Trainingen ten aanzien van duurzaamheidsregelgeving voor professionals.</li> </ul>
14	Het risico dat de prijsstelling van de dienstverlening niet passend is bij het kwaliteitsniveau en/of de markt (marktsegment) waarin Flynth opereert en/of bij de strategie van Flynth.	Nieuw	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Potentiële) klanten die passen in het profiel van Flynth kiezen voor een andere dienstverlener.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doorlopende aandacht voor de directe en indirecte kosten.</li> </ul>
15	Het risico van politieke spanningen in landen/regio's en/of tussen landen en regio's (geopolitieke instabiliteit/ machtsverschuiving/ invloed van betekenis) al dan niet leidend tot sancties, boycot en/of gewapende conflicten.	Nieuw	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verhoogd continuïteitsrisico voor (een deel van) de klanten van Flynth;</li> <li>Daarnaast wordt het risicoprofiel van onze klanten geraakt (bijvoorbeeld landenrisico en corruptierisico).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoren op klantrisicoprofielen;</li> <li>Communicatie over sanctiemaatregelen en impact op de klanten van Flynth.</li> </ul>
16	Het risico dat Flynth na een integratie onvoldoende in staat is om een beheersbare organisatie neer te zetten.	Nieuw	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medewerkers voelen zich niet verbonden met Flynth met als gevolg ongewenste uitstroom van medewerkers;</li> <li>Een onvoldoende beheerste organisatie leidend tot verhoging van onzekerheid, verlaging van slagkracht en vermindering van het continu verbeteren van de organisatie;</li> <li>De doelen van Flynth worden niet optimaal gerealiseerd;</li> <li>De kwaliteit van processen is onvoldoende geborgd, wat kan leiden tot claims van klanten en/of reputatieschade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzet van diverse programma's zoals Join-in, Versterken Organisatie en cultuurprogramma.</li> </ul>



**Frauderisico's**

Flynth onderkent 2 soorten frauderisico's. Ten eerste de risico's die te maken hebben met klanten. Deze raken de uitvoering van opdrachten. Op vele plaatsen in het kwaliteitsstelsel zijn maatregelen getroffen om deze risico's te onderkennen en indien van toepassing op te acteren. Te denken valt aan training, extra werkstappen in de werkprogramma's, consultatiemogelijkheden bij het fraude en corruptieteam etc.

Daarnaast is er het frauderisico binnen Flynth dat bestaat uit het onjuist verantwoorden van uren en onjuiste doorbelasten of declareren van kosten of het zich met opzet niet houden aan interne kwaliteitsmaatregelen zoals tekenbevoegdheid of maken van niet toegestane afspraken met klanten. Als maatregelen zijn hierbij respectievelijk te noemen: autorisatie van uren en beoordeling, productiviteit, goedkeuringsprocessen van kosten (tot en met het door de leden van de Raad van Bestuur doen van de betalingen) en als laatste maatregelen inzake klant- en opdrachtacceptatie, interne kwaliteitstoetsingen en monitoringprogramma's inzake afgeronde opdrachten.

**Kwaliteitsbepaler, kwaliteitsmanager 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.

**Tijdbesteding bestuurders gedurende 2022 functies****Personeelsinformatie**

Bestuurder raad van bestuur

4 fte (waarvan 3 fte RA)

Beleidsbepaler Audit

1 fte RA die tevens optreedt als Externe Accountant met de volgende tijdsbesteding:  
18% van de tijd wordt besteed aan opdrachten met een declaratieomvang van EUR 653.348.

Bij de beleidsbepaler Audit 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 werkzaamheden uit.







### Risk: Business Support Framework (BSF)

Voor Flynth is een beheerste en integere bedrijfsvoering van belang enerzijds in haar hoedanigheid van accountant (en de daarbij behorende rol van poortwachter van het financiële stelsel) en anderzijds als adviesorganisatie waar productkwaliteit (het beste advies dat we kunnen geven) topprioriteit heeft. 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

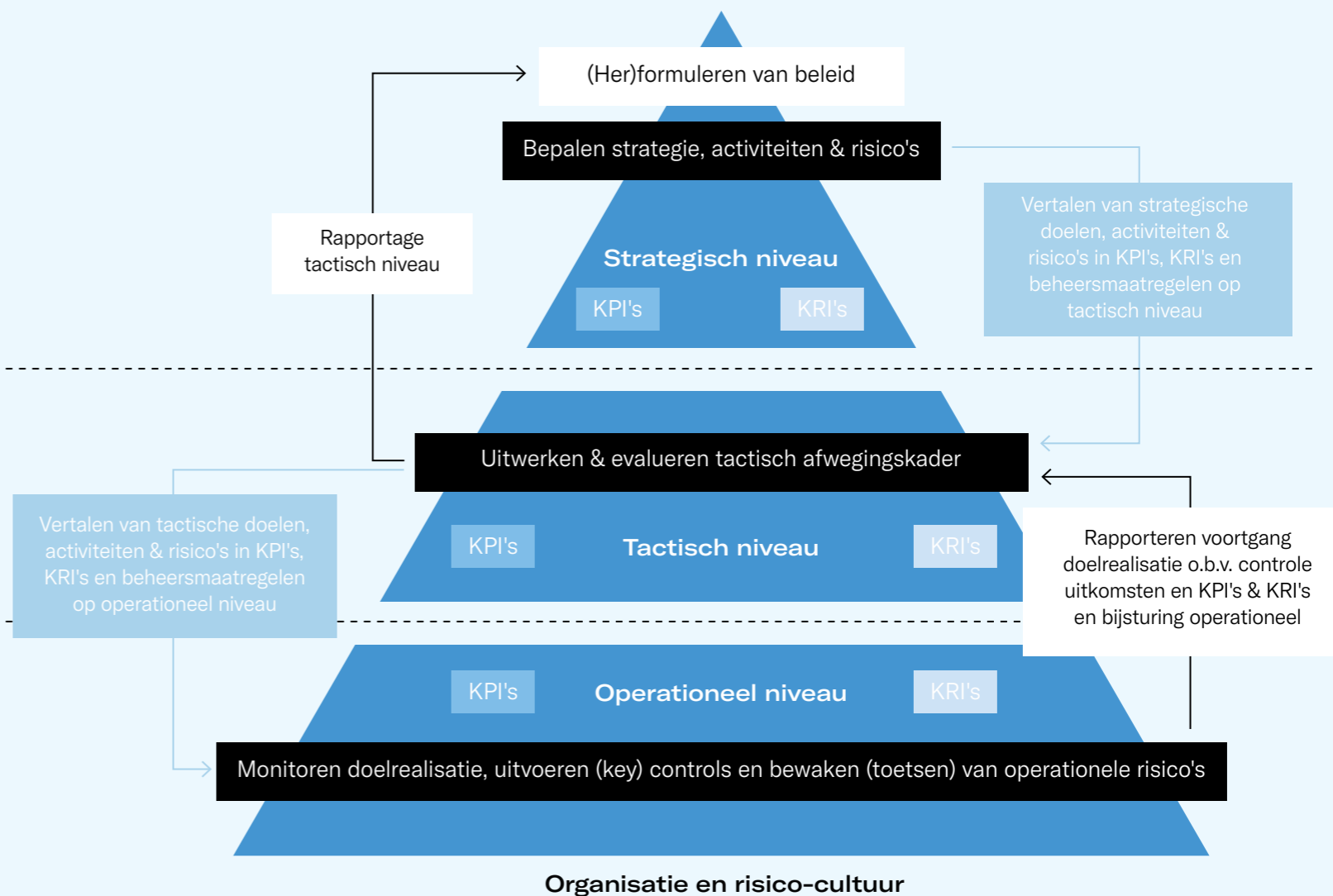
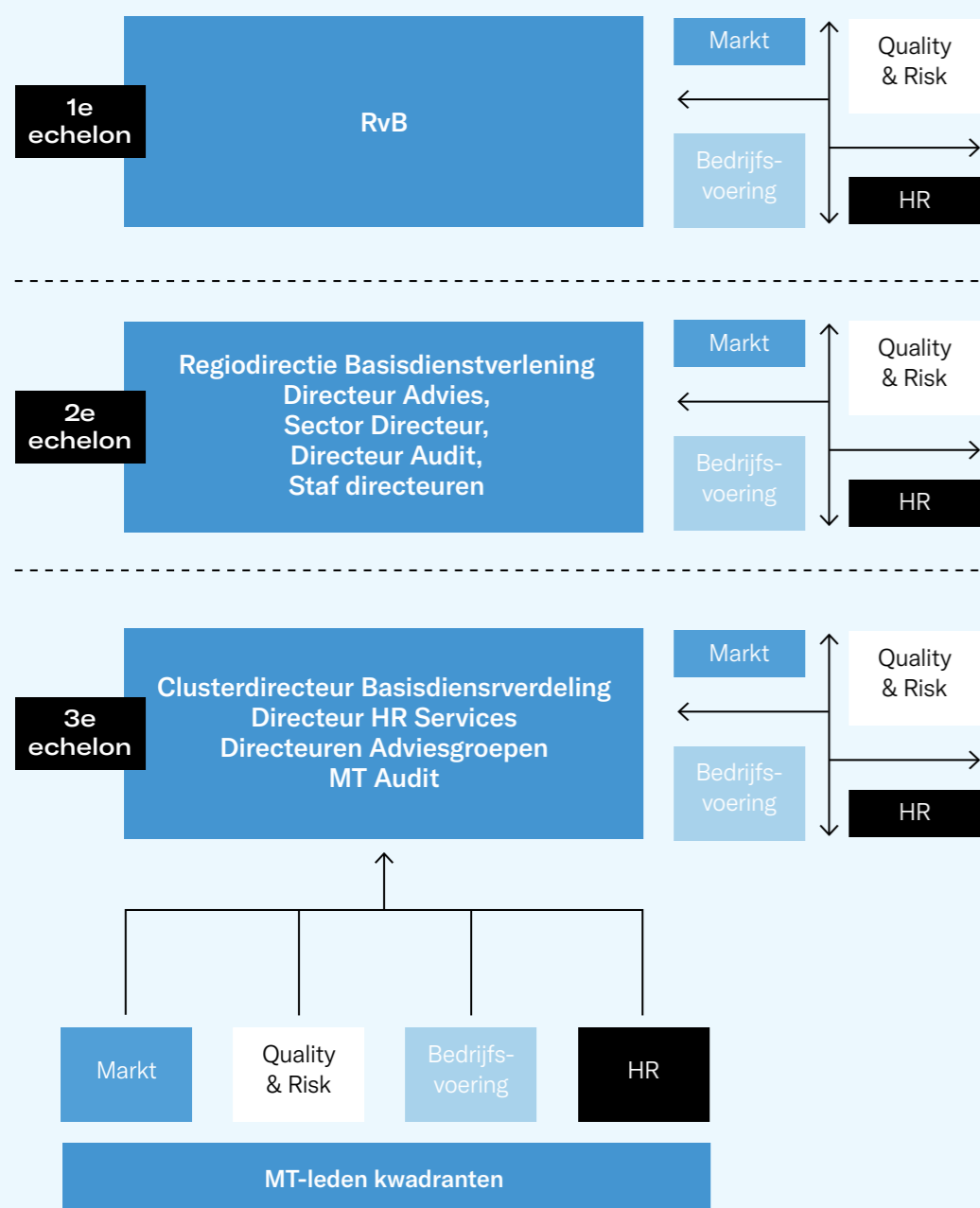
Wij zijn als Flynth de beste zakelijke dienstverlener voor ondernemers in Nederland. We koersen met z'n allen altijd op kwaliteit. Samen met elkaar, samen met onze klant en samen met onze omgeving boeken we resultaat.



**Beschrijven doelen en verantwoordelijkheden**

Het Business Support Framework is gebaseerd op integraal kansen- en risicomanagement. Het sluit aan op 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. Het 'Three Lines'-model is hierbij het uitgangspunt.

**BSF: de 8 van beheersing**



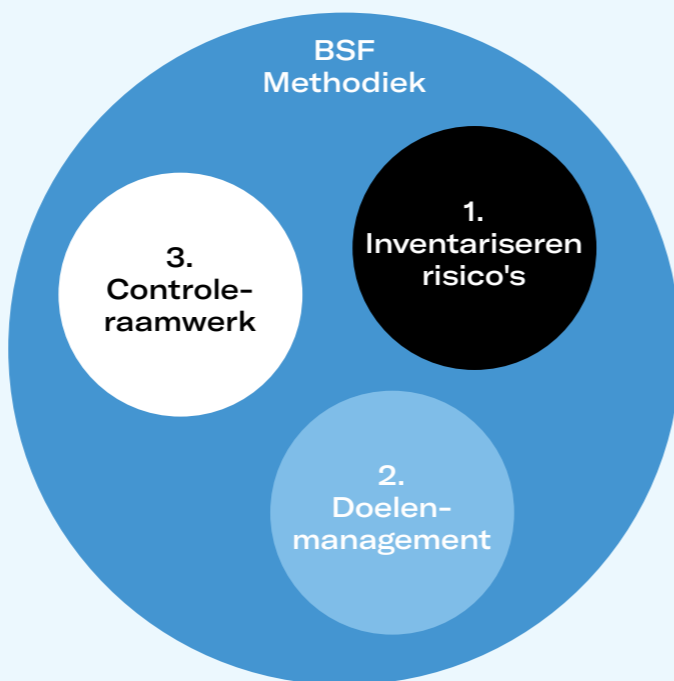
Dit model werkt als volgt:

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. De 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 organisatieonderdeel. Daaronder vallen de uitvoering en beheersing door het uitvoeren van controles.

De **tweede lijn** bestaat uit de afdelingen Compliance & Risk en Quality & Process Control. Zij bewaken of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt en adviseren de eerste lijn. Verder houdt de tweede lijn zich bezig met bepaalde beleidsvoorbereidende taken en het organiseren of coördineren van integrale risk assessments en thema-onderzoeken.

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



### Uitwerking BSF

De methodiek van het BSF (hier 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 hebben we in 2022 visie en beleid ontwikkeld. Ook is een aantal praktische elementen voor de verdere operationalisering van het betreffende kernelement gereed. Hieronder hebben we alle kernelementen, de daarbij behorende visie- & beleidstukken en praktische elementen nader uitgewerkt. De specifieke schema's hebben we weggelaten, omdat deze te veel in detail treden en de leesbaarheid verminderen.

### 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 & 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 willen lopen en op welke wijze we met deze risico's moeten omgaan;
- **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 het om soft controls, bijvoorbeeld het gedrag van medewerkers en het leiderschap van het volledige leidinggevende kader. Beiden zijn nodig voor succesvolle verandering. Veranderingen zijn het resultaat van een actieve sturing op kwaliteit. In lijn met de Sustainable Development Goals (SDG's) is het dan ook belangrijk dat alle aspecten rondom kwaliteit, duurzaamheid en bijvoorbeeld diversiteit helder zijn voor 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 langetermijndoelstellingen 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

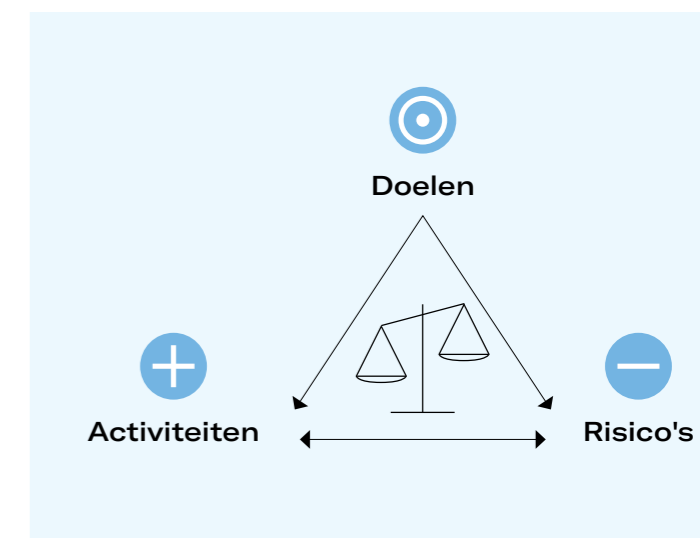
Kritieke prestatie-indicatoren zijn indicatoren om de prestaties van de organisatie en de voortgang op de realisatie van de KSF's te monitoren, te analyseren en te verbeteren. Key Risico Indicatoren zijn meetbare

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 procesverbeteringen. Hiermee optimaliseren we 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. Dit betreft 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. Gedurende 2022 hebben we flinke stappen gezet in de implementatie van het BSF. Zo hebben we een pilot met de Adviespraktijk opgestart en passen we de systematiek van BSF inmiddels in diverse programma's toe, waaronder in Versterken Organisatie.





# Kwaliteit

in 2022

In 2022 gaven we kwaliteit uitdrukkelijk aandacht vanwege de overname en integratie van Accon en Astrium.



## Kwaliteit in 2022

Zoals we al eerder stelden bij de throughput en de outcomes, is kwaliteit een van de kernthema's van Flynth. In 2022 gaven we kwaliteit uitdrukkelijk aandacht vanwege de overname en integratie van Accon en Astrium. In dit hoofdstuk beschrijven we de visie op kwaliteit en kwaliteitsbeheersingssystemen en de belangrijkste ontwikkelingen in het boekjaar 2022. We richten ons op de activiteiten binnen de verschillende service lines, zoals Audit, Basisdienstverlening en (deels) HR services en de Adviespraktijk.

### Kwaliteitsbewaking en ontwikkelingen

We hebben bij Flynth verschillende soorten dienstverleningen, elk met eigen specifieke elementen van kwaliteit. Niet alle kwaliteitselementen wegen even zwaar bij alle dienstverleningen. Dit zien we bijvoorbeeld terug in de opgestelde vragenlijsten voor het uitvoeren van interne kwaliteitstoetsingen. 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 besteden clusters in de basisdienstverlening of per discipline in de adviesdienstverlening aandacht aan de kwaliteitsbeheersing en de cultuur.

Voor de auditpraktijk waren er enkele belangrijke ontwikkelingen binnen de inrichting van de governance, beheersing, toezicht en uitvoering van opdrachten. De AFM voert vanaf 2022 het directe toezicht uit op accountantsorganisaties met een vergunning voor het uitvoeren van wettelijke controles. Met ingang van 1 september 2022 levert de auditpraktijk voor elke afgeronde wettelijke controle een ingevulde vragenlijst aan bij de AFM. Op grond daarvan kan de AFM-invulling geven aan het risico-gebaseerd en data-gedreven toezicht. Ook was er in 2022 op meerdere momenten informeel overleg met de AFM over belangrijke ontwikkelingen binnen Flynth. Waaronder de integratie van de controlepraktijken van Accon en Astrium.

Op 1 september 2022 zijn de vennootschappen Accon Controlepraktijk b.v., Astrium Accountants B.V., Astrium Onderwijsaccountants B.V. en Astrium Overheidsaccountants B.V. (als verdwijnende vennootschappen) juridisch gefuseerd met Flynth Audit B.V. (als verkrijgende vennootschap). Als gevolg van deze juridische fusie voeren we met ingang van 1 september 2022 alle Audit en Assurance dienstverlening uit vanuit de vennootschap Flynth Audit B.V. Met het verdwijnen van de vennootschappen vervallen ook de aan deze vennootschappen verbonden vergunningen om wettelijke controleopdrachten uit te voeren. Dit zijn de vergunningen van Accon-avmAcconpraktijk b.v., Astrium Accountants B.V. (nummer 1300072) en Astrium Overheidsaccountants B.V. (nummer 13000339). De onder deze vergunning nog lopende wettelijke controleopdrachten hebben we overgenomen en afgerond onder het vergunningsnummer

van Flynth Audit B.V. (nummer 13000519). Nieuwe wettelijke controleopdrachten (bijvoorbeeld nieuwe boekjaren) gaan we aan en voeren we uit onder het laatstgenoemde nummer.

Naast de juridische fusie van de controlepraktijkvennootschappen hebben we vanaf 1 september 2022 ook de kwaliteitsstelsels volledig geïntegreerd. Alle medewerkers van de auditpraktijk werken vanaf die datum op basis van één uniforme controleaanpak en dezelfde kwaliteitsstandaarden. Ondersteunende tools en kennisapplicaties, zoals de resourceplanning, het systeem voor klant- en opdrachtacceptatie en continuatie en het digitale controledossier, hebben we eveneens geïntegreerd.

In het kader van bovenstaande ontwikkelingen hebben we in het boekjaar 2022 extra aandacht besteed aan kwaliteit in de Flynth Audit B.V. Er zijn veel verschillende factoren die de kwaliteit bepalen. Van belang zijn de structuur met richtlijnen, voorschriften, best practices en procedures. Maar ook het inrichten van een kwaliteitscirkel gericht op continu 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 openlijk bespreken.

Flynth werkt met het BSF aan de verdere ontwikkeling van de kwaliteitscirkel. 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 continuatie, ethische vereisten, opdrachtuitvoering, risico-assessment en monitoring en acties).



### Tekenbevoegdheid

Het toekennen en intrekken van tekenbevoegdheid vinden voor Flynth A&A plaats door de kwaliteitsbepaler. Binnen Flynth Audit is de directeur Audit hiervoor medeverantwoordelijk. We maken onderscheid tussen

basisdienstverlening, adviesdienstverlening en specifieke tekenbevoegdheid. Door de integratie van Astrium en Accon avm geven we hier alleen een eindstand ultimo 2022. Het aantal tekenbevoegden is toegenomen tot 564. Eind 2021 waren er 363 tekenbevoegden voor Flynth.

Aantal nieuw toegekende tekenbevoegden 2022:

	31-12-2022
Audit	42
Waarvan jaarrekeningcontroles	14
Waarvan externe accountants	28
Accountancy	214
Fiscale zaken	160
HR-Advies	39
Bedrijfskundig Advies	91
Juridisch Advies	18
<b>Totaal</b>	<b>564</b>

Tekenbevoegdheid is een belangrijk onderdeel van de kwaliteitsborging in de verschillende service lines zoals de audit-, samenstel- en adviespraktijk. Bij Flynth geloven we dat een kritisch beleid rondom tekenbevoegdheid bijdraagt een betere kwaliteit van onze dienstverlening. Dit houdt in dat jonge professionals die voor het eerst tekenbevoegdheid krijgen via OKB procedures extra aandacht en feedback krijgen om zich extra te kunnen ontwikkelen.

### 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 hebben we verder geconcretiseerd in 2022. Dit gebeurde onder andere door een cultuurprogramma met een thema per kwartaal, de zogenaamde 'wicked problems'. Dit cultuurprogramma sluit aan op het Flynth brede cultuurprogramma dat we in 2023 en 2024 uitvoeren.

Vanuit de interne kwaliteitsonderzoeken kregen we 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 we verder moeten ontwikkelen.

### Vaktechnische kwaliteit

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;
- Ondersteuning bij het uitvoeren van kwaliteitsreviews.

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

In voorgaande jaren schonk de samenstellpraktijk veel aandacht aan de kwaliteitsverbeteragenda. Kwaliteit is een belangrijk speerpunt binnen Flynth, zoals ook blijkt uit ons waardecreatiemodel. Deze aandacht is zichtbaar in instructies, tools, trainingen, vaktechnische overleggen en E-learnings. 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 eindverantwoordelijke professional, de clustermanager, de regiodirecteur en de kwaliteitsbepaler binnen de raad van bestuur. Ieder heeft hierbij een eigen verantwoordelijkheid. Het toekennen van (teken)bevoegdheden is een belangrijke kwaliteitsbeheersingsmaatregel en gebeurt door de kwaliteitsbepaler. We hebben hiervoor ook een kwaliteitsplan opgesteld: 'Werken aan Continu Verbeteren'.

Vanuit het kwaliteitsplan 'Werken aan Continu Verbeteren' startte 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;
- De ontwikkeling en invoering van een centrale applicatie voor klant- en opdrachtacceptatie, -continuatie en -beëindiging.

Het programma 'Werken aan Continu Verbeteren' kent drie werkstromen waarin we de elementen structuur en cultuur hebben 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 ook aandacht aan de cultuur bij Flynth. De nadruk ligt hierbij 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 kernwaarden van Flynth. 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 in het boekjaar 2022 verschillende risicoanalyses uit. De belangrijkste strategische en overige risico's staan in het hoofdstuk Corporate Governance en Risk.



### Supportteam

In 2021 heeft Flynth een Supportteam opgericht dat valt onder Bureau Vaktechniek. Het Supportteam houdt zich onder andere bezig met ondersteuning bij specifieke vraagstukken binnen een cluster waar onvoldoende capaciteit aanwezig is om deze vraagstukken af te ronden. Waar nodig biedt het team ook ondersteuning aan accountants en traint assistent-accountants. Het Supportteam zette zich in 2022 in voor twee clusters en bestond uit 5 senior accountants en 1 gevorderd assistent.

### Kwaliteit en gedragscodes

Voor het bewerkstelligen van kwaliteit willen we altijd voldoen aan de geldende norm van een beroepsorganisatie en eventuele verwachtingen vanuit de maatschappij. Voor alle Flynthmedewerkers gelden één of meerdere gedragscodes.

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

Professional	(Beroeps)organisatie	Gedragscode
Medewerker Flynth	Flynth	Gedragscode Flynth
Accountant AA/RA	NBA	VGBA
Belastingadviseur RB	RB	Reglement RB
Belastingadviseur NOB	NOB	Reglementen NOB
Salarisadministrateur	Nirpa	GBC
Agrarisch bedrijfsadviseur		VAB Reglement
Register Valuator	NiRV	Gedragsregels
Mediator	MfN	Mediation Reglement

### Kwaliteitsbewaking

De bewaking van de kwaliteit binnen Flynth vindt plaats in de eerste lijn, met ondersteuning van Vaktechniek. Daarnaast monitoren Compliance en Risk de uitvoering in de tweede lijn en rapporteert Compliance ook aan de raad van commissarissen. De raad van bestuur en de compliance officer nemen de informatievoorziening richting rvc voor hun rekening. Daarnaast hebben de directeur Audit en de directeur Vaktechniek ook een rapportage lijn richting rvc.

In combinatie met de implementatie van het Business Support Framework en de clustering van de organisatie, hebben we in 2021 een basis gelegd voor een nadere uitwerking van het 'Three Lines'- model. We zijn in 2022 voorzichtig gestart met de implementatie; in 2023 (en naar verwachting 2024) gaan we hiermee verder. 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

Hieronder hebben we het toezicht dat in 2022 is uitgevoerd en tot bevindingen leidde, in hoofdlijnen opgenomen. Ten eerste zijn er de monitoringsactiviteiten. Daarbij zijn de volgende onderwerpen en bronnen van belang: 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. De sancties gericht op Rusland hebben eveneens tot interne en externe meldingen geleid.

### Reviews advies, accountancy en audit

Er waren in het boekjaar 2022 veel interne kwaliteitsreviews. Van verschillende 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. Wel zijn er verbeteringen mogelijk op het gebied van uniforme vastlegging. Bij de accountancy-opdrachten is het zichtbaar maken van de overwegingen een verbeterpunt. Ook bij Flynth Audit zijn er verbeterpunten, onder andere rondom dossiervastleggingen van verkregen controle-informatie.

### Instructies en richtlijnen

Binnen Flynth zijn er verschillende handboeken, instructies, richtlijnen en andere informatiebronnen. De actualiteit, de vindbaarheid en de structurele eenduidigheid hebben we in 2022 voor veel disciplines vergroot door het opzetten van de vaktechnische bibliotheek op het nieuw ingerichte intranet. In 2023 zetten we deze ontwikkeling door.

### Evaluatie en vastlegging

Evaluatie en vastlegging van bevindingen en getroffen maatregelen gebeuren nog niet eenduidig. 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 we fouten mogen maken en dat we daarover open spreken. Zelf gemelde fouten leiden in beginsel niet tot sancties.

# Resultaten

kwaliteit 2022

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



## Resultaten kwaliteit 2022

### Flynth Audit B.V.

In 2022 voerden we bij Flynth de inzet van data-analyse en audit automation ter ondersteuning van de controlewerkzaamheden verder in. 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, BI-tooling, DataSnipper en maatwerkoplossingen zijn tools die we in de uitvoering van de controle-opdrachten gebruiken.

Vakinhoudelijk ging extra aandacht uit naar de invoering van nieuwe controlestandaarden en -richtlijnen. Hieronder vallen bijvoorbeeld risicoanalyse (COS 315) en de verplichte rapportage over fraude en continuïteit

in de controleverklaring. Om de kwaliteit van controles te waarborgen, hebben we meerdere trainingen verzorgd over deze onderwerpen. Verder hebben we de tools en templates aangepast. Onder voorwaarden geldt er voortaan een verplichte consultatie van de controleverklaring aangaande fraude en continuïteit.

**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. Accon en Astrium hadden over 2022 licht afwijkende werkwijzen voor de opdrachten die zij uitvoerden onder de oude kwaliteitsstelsels. Kort na het moment van overname hebben we aanvullende kwaliteitsmaatregelen ingevoerd.

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 2022 maakten we binnen Flynth net als in 2021 geen gebruik van externe OKB's. Bij Astrium is wel extern ondersteuning gevraagd bij Kriton (6 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. Binnen Accon werd een vergelijkbare kwaliteitsmaatregel ingezet, een zogeheten themagerichte kwaliteitsbeoordeling (TKB). De TKB's zijn kwantitatief opgenomen onder de Quick Scans. De aantallen over 2021 zijn niet geconsolideerd aangepast. Die betreffen dus uitsluitend de aantallen van Flynth destijds. De verdeling van OKB's en Quick Scans over de jaren 2022 en 2021 is weergegeven in de volgende tabel.

	OKB (intern en extern)		Quick Scans (incl. TKB's)	
	2022	2021	2022	2021
Wettelijke controles	53	46	58	43
Niet wettelijke controles	24	17	66	66

De afdeling Compliance heeft halverwege 2022 een onderzoek naar de OKB's gehouden. Dit leidde tot enkele verbetervoorstellen die de afdeling presenteerde tijdens de jaarlijkse Auditdag in september 2022.

### Uitkomsten intern kwaliteitsonderzoek (IKO)

Eind 2022 hebben we een intern kwaliteitsonderzoek (IKO) opgestart met een doorloop in 2023. Dit intern kwaliteitsonderzoek omvatte dossiers van zowel Flynth, Accon als Astrium. Wat betreft collega's van Accon kozen we in de selectie voor collega's die destijds niet in de kwaliteitsonderzoeken 'due diligence' waren opgenomen.

Enkele ervaren accountants en een externe professional voerden het IKO uit. Dit gebeurde in samenwerking met Vaktechniek en Compliance en onder regie van Compliance. De directeur Audit heeft uiteindelijk de oordelen vastgesteld. In 2022 zijn 10 externe accountants bij de IKO-procedure betrokken (IKO 2021 8) en daarnaast nog 6 collega's (IKO 2021 6) die voor Audit tekeningsbevoegdheid hebben (bijvoorbeeld beoordelings- en overige opdrachten).

De externe accountants en senior managers binnen Audit zijn inmiddels op de hoogte van de bevindingen uit het IKO. Vaktechniek Audit stelt een plan van aanpak op en neemt hierin de bevindingen uit dit meest recente IKO op. Zoals



de Wta voorschrijft moet op dossiers met een oordeel 'onvoldoende' (eventueel) herstel plaatsvinden. Het aantal toegekende voldoende blijft hoog, maar er is veelal wel ruimte voor verbetering. Dit geldt voor wettelijke en vrijwillige

opdrachten, maar ook voor overige opdrachten. Er zijn geen verontrustende resultaten gevonden specifiek gelieerd aan Flynth, Accon dan wel Astrium.

Interne kwaliteitsonderzoek (IKO) 2022 Audit	Wettelijke en vrijwillige controles		Overige opdrachten	
	2022	2021	2022	2021
Scores				
1 Voldoende	20%	29%	0%	0%
2a Voldoende met niet materiële bevindingen	40%	14%	33%	50%
2b Voldoende met aanwijzingen voor verbetering	20%	43%	33%	17%
3 Onvoldoende	20%	14%	33%	33
Aantal afgeronde onderzoeken	10	7	6	6

### Meldingen AFM

In 2022 heeft Flynth 3 incidentmeldingen bij de AFM gedaan voor interne kwesties. 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.

### Externe toetsingen

In 2022 vond de jaarlijkse toetsing vanuit de onderwijsinspectie plaats op dossiers van jaarrekeningcontroles van onderwijsinstellingen uitgevoerd door Flynth en Astrium. Er waren in beide onderzoeken geen vermeldenswaardige bevindingen. Alle controledossiers in 2022 over het boekjaar 2021 waren voldoende. Daarnaast heeft de ADR een controledossier van een gemeente beoordeeld. Ook dit dossier was voldoende. De AFM heeft in 2022 geen zelfstandig verzoek gedaan.

Samenvatting uitkomsten externe reviews	2022		2021	
	Aantal dossiers	Onvoldoende	Aantal dossiers	Onvoldoende
Jaarrekening	6	-	4	-
Bekostiging	5	-	2	-
Overige opdrachten	-	-	-	-
ADR in het kader van subsidie	-	-	-	-
Gemeentes	1	-	-	-

### Kwaliteit Samenstelpraktijk

Binnen de basisdienstverlening van Flynth zijn er diverse vormen van toezicht. Zoals de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB's) en meelesen (tweede lezing). Beide toezichtvormen voeren we uit vóór de afronding van de opdrachten. Bij alle uitgaande samenstellingsverklaringen voeren we een tweede lezing uit. Deze is gericht op kwaliteitsborging en overleg tussen accountants. OKB's vinden plaats op hoog risico-opdrachten (waaronder 4415N Accountantsopdracht bij de NOW-regeling). Deze nog dieper gaande beoordeling is erop gericht vast te stellen of de accountant in redelijkheid tot zijn verklaring kon komen.

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

In 2022 voerde een team van medewerkers vanuit een andere regio een review per cluster uit. 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 2022 zijn 159 dossiers (waarvan 15 van Accon avm) van Flynth en Accon avm full scope gereviewd. De full-scope review betreft alle facetten van het samensteldossier. In 2021 waren er 136 dossiers gereviewd, waarvan 99 dossiers als themareview en 37 dossiers full scope. Het jaar 2021 betrof uiteraard alleen Flynth. De full scope reviews kregen de volgende beoordelingen:

### IKO's A&A

In het IKO programma 2022 zijn 159 dossiers gereviewd (2021: 37 Full Scope reviews en 99 themareviews). De onderverdeling van de scores van de Full Scope reviews was als volgt:

Scores	% Totaal 2022	% Totaal 2021
0 Voldoende	13%	14%
1 Voldoende met aanbevelingen	47%	51%
2 Voldoende met aanwijzingen	28%	16%
3 Onvoldoende	13%	19%

We zien een beperkte afname van het percentage 'voldoende' en 'voldoende met aanbevelingen'. Het percentage 'onvoldoendes' is licht verbeterd. De uitkomsten zijn gedeeld met de clusters die aan de hand van de uitkomsten waar nodig verbeteracties hebben opgezet. De kwaliteitsmanagers monitoren de opvolging hiervan. Compliance heeft de uitkomsten 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 vanuit de IKO 2021 – waaronder herhaling middels training, vaktechnische overleggen in de clusters, Flynth educatie, training on the job en mogelijk mentoring – zijn in opzet goed. Ze werden echter in 2022 nog niet in alle gevallen op de gewenste wijze gebruikt. We hebben deze punten opgenomen in het gereviseerde werkprogramma en zetten deze wederom in om de medewerkers ook met deze onderdelen meer vertrouwd te maken.

### Intern toezicht overige opdrachten en expertiselijnen

In 2022 hebben we in de basisdienstverlening ook dossiers van de salarisadministrateurs en fiscale aangiftdossiers gereviewd. In de aangiftepraktijk zijn we na aanleiding van de bevindingen uit 2021 in 2022 gestart met een standaard proces voor de aangifte vennootschapsbelasting.

Onze adviespraktijk ontwikkelde zich in 2022 verder naar aanleiding van de interne kwaliteitsonderzoeken 2021. Naast de commerciële verantwoordelijkheid zijn de adviesdirecteuren ook verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening. In 2022 hebben de adviesgroepen Bedrijfsadvies, Data proposities & Integrated reporting, Deal advies, Franchise, Gebouw & Omgeving, Juridisch advies, Subsidieadvies en Fiscaal advies een Self Assessment uitgevoerd. De gesignaleerde verbeterpunten hierbij hebben tot een actieplan geleid.

### Extern toezicht via NBA en BFT

In 2022 hebben we van zowel NBA als BFT geen toetsing gehad.

### 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. De Kwartiermakers Toekomst Accountancysector hebben in totaal 11 Audit Quality Indicators aangegeven. Deze worden wellicht in de toekomst openbare informatie. We implementeren deze in ieder geval stap voor stap.

Percentage van het aantal uren per fte besteed aan controleopdrachten, respectievelijk overige werkzaamheden in totaal per functiecategorie. Hierbij zijn alle uren bij controleopdracht betrokken medewerkers als uitgangspunt gekozen.

	Wettelijke controle opdrachten	Vrijwillige controle opdrachten	Overig decl.	Opleiding	Indirect
(Externe) accountants/ (senior) managers	28%	13%	7%	3%	49%
Overige medewerkers	35%	20%	6%	11%	28%
<b>Totaal</b>	<b>33%</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>	<b>33%</b>

Percentage van het aantal uren per fte besteed aan controleopdrachten, respectievelijk overige werkzaamheden in totaal per functiecategorie. Hierbij zijn alle uren bij controleopdracht betrokken medewerkers als uitgangspunt gekozen.

	Wettelijke controle opdrachten	Vrijwillige controle opdrachten	Overig decl.	Opleiding	Indirect
(Externe) accountants/ (senior) managers	36%	17%	7%	3%	37%
Overige medewerkers	47%	27%	7%	3%	16%
<b>Totaal</b>	<b>83%</b>	<b>44%</b>	<b>14%</b>	<b>6%</b>	<b>53%</b>

De indirecte uren betreffen vakantie en ziekte, maar ook intern overleg en organisatiebrede thema's, zoals planning en bijdragen aan vaktechnische ontwikkelingen. De uren

onder de noemer 'opleiding' betreffen ook inwerken, begeleiding en 'training on the job'. We zien ten opzichte van 2021 geen opvallende verschuivingen.

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

	100-75%	75-50%	50-25%	25-0%	Aantal fte's
(Externe) accountants/(senior) managers	86%	6%	6%	2%	43,6
Overige teamleden	88%	8%	1%	2%	132,2
Ondersteunend personeel					11,9
<b>Totaal</b>	<b>88%</b>	<b>8%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>187,7</b>

Voor een kwalitatief goede uitvoering is kennis en ervaring nodig. De ervaring staat in het bovenstaande overzicht. Medewerkers krijgen pas de functie van (externe) accountant/(senior) manager als zij ruime ervaring hebben en over voldoende kennis beschikken. Medewerkers

moeten hun kennis uit het verleden wel altijd opfrissen en aanvullen met kennis over nieuwe ontwikkelingen. Daarom hebben we in onderstaand overzicht de opleidingsuren opgenomen.

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

	Extern	Intern	Totaal
(Externe) accountants/(senior) managers	31	19	50
Overige teamleden	108	47	155
<b>Totaal</b>	92	66	157
Externe kosten/omzet *100%	4%		

Bovenstaande is een overzicht van de gemiddelde opleiding binnen audit. Dit onderdeel is verplicht in het kader van PE-ontwikkelingen. Bij Flynth zien we scholing als een essentiële schakel in het behoud van kwaliteit.

Daarvoor is soms een consultatie, ofwel overleg, nodig. Het onderstaande overzicht geeft voor 2022 organisatiebreed het aantal consultaties weer en de onderwerpen waarop deze betrekking hadden. Waar mogelijk hebben we in 2022 cijfers van Astrium en Accon opgenomen.

**Consultaties**

Ook na cursussen, trainingen, instructies en dergelijke kunnen er onduidelijkheden of dilemma's blijven bestaan.

	Aantal consultaties	Veel voorkomende onderwerpen
Compliance	291 (2021: 331)	Onafhankelijkheid, integriteit, opdrachtcontinuïteit, klantonderzoek, potentieel risico imago, UBO, NOCLAR
Audit	268 (2021: 295)	Continuïteit, waardering, materialiteit, consolidatie, strekking en bewoording verklaring, opdrachtacceptatie.
Accountancy	874 (2021: 674)	Controleplicht, verslaggeving, continuïteit, NOW, TVL.

Door de invoering van Klant- en opdrachtacceptatie (KOAC) daalde het aantal consultaties bij Compliance. Doordat het aantal continuïteitsissues met betrekking tot corona veel lager is, is ook het aantal consultaties bij Audit en Accountancy op dat onderdeel lager. Dit wordt bij basisdienstverlening opgeheven door de opname van de consultaties bij Accon avm.

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.

**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

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.

	2022	2022 Audit
Klachten	29	1
Klokkenluidersmeldingen	2	-
Claims (nieuw in jaar)	143	2
Civiele procedures	-	-

**Tuchtrecht- en klachtenprocedure**

	2022	2022 Audit
Aantal begin jaar	1	-
Ingediende tuchtklachten	8	-
Klacht ingetrokken	3	-
Klacht ongegrond	1	-
Klacht gegrond	-	-
Aantal einde jaar	5	-



Hierboven staat een overzicht van alle klachten, klokkenluidersmeldingen, claims, civiele procedures en tuchtrecht- en klachtenprocedures. Zoals het hoort in goede en transparante klantrelaties, weten we problemen vaak te voorkomen en lossen we kwesties op in onze reguliere contacten met de klant. We hebben in 2022 twee klokkenluidersmeldingen ontvangen. Eén ging over een mogelijk onafhankelijkheidsissue, de ander betrof intimidatie door een klant. Beide zijn onderzocht en bleken geen klokkenluidersmelding te zijn. Wel is desbetreffende medewerker begeleid door een vertrouwenspersoon.

Het aantal claims dat de afdeling advocatuur in behandeling heeft genomen, is een schatting. Dat komt omdat het niet altijd op voorhand 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.

Wat betreft de tuchtrecht- en klachtenprocedures hebben de 5 openstaande casussen per 31-12-2022 betrekking op één klant die tegen 5 accountants (waaronder enkele accountants die niet meer bij Flynth in dienst waren) een tuchtklacht had ingediend. De Accountantskamer heeft op

3-3-2023 uitspraak in deze 5 zaken gedaan. In alle gevallen is de klacht ongegrond.

Naast bovenstaande tuchtrechtprocedures heeft Flynth zelf in 2022 een tuchtklacht bij de Accountantskamer ingediend tegen één van haar vroegere werknemers. In februari 2023 heeft de Accountantskamer uitspraak gedaan in deze casus. De Accountantskamer heeft geoordeeld dat de tuchtklacht gegrond is en bepaald dat de inschrijving van de betreffende accountant doorgehaald wordt. De accountant mag zich gedurende 10 jaar niet opnieuw in het accountantsregister inschrijven.

### 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 de omstandigheden waarin 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 2022 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). Hieronder splitsen we de interne meldingen uit. De cases vormen input voor periodieke training.

Meldingen	Aantal 2022	Aantal 2021
Meldingen intern	466	426
Waarvan Wwft-meldingen extern	193	140
Waarvan Wwft-meldingen extern m.b.t. Audit	30	22
Aantal door FIU verdacht verklaarde meldingen	27	26
Fraudemeldingen intern	25	16
Datalekken intern	115	135
Waarvan datalekken extern bij AP gemeld	9	10

De cijfers 2022 zijn inclusief gegevens Accon / Astrium, de cijfers 2021 zijn alleen van Flynth

### Schendingen, incidenten en sancties

In de rapportageperiode is een aantal schendingen geconstateerd. De compliance officer, die de compliance werkzaamheden uitvoert, kan een inbreuk constateren. Maar ook 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 2022 zijn als volgt verdeeld met tussen haakjes () de cijfers van het jaar 2021.

	Laag	Midden	Hoog	Totaal	Sancties
Schendingen A&A	11 (5)	7 (1)	- (2)	18 (8)	- (1)
Schendingen Audit	17 (-)	- (-)	- (1)	17 (1)	- (-)

Tussen haakjes de aantallen van 2021.

In 2022 zagen we wel een toename in het aantal schendingen. Binnen Audit heeft dit voornamelijk te maken met de uitkomsten uit een themaonderzoek gericht op het te laat sluiten van controledossiers na het verstrekken van een controleverklaring. In de jaren ervoor zagen we vooral een sterke daling in schendingen en sancties. Dat komt door het versterken van het lerend vermogen van Flynth en de verbeteringen en verduidelijkingen in de processen. Zo kunnen we nieuwe werkwijzen zonder angst aanleren. In 2021 was het aantal schendingen erg laag.

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

# Bericht van

de raad van commissarissen

De rvc voert zijn taken uit zoals omschreven in de Nederlandse Corporate Governance Code en de statuten binnen Flynth.



## Bericht van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen (rvc) heeft diverse taken:

- Toezicht houden op- en advies uit te brengen aan de raad van bestuur;
- Toezicht houden op de algemene gang van zaken bij Flynth bij het realiseren van de doelstellingen;
- Werkgever van de raad van bestuur
- Ondersteunen van de raad van bestuur bij de ontwikkeling van de langetermijnstrategie van Flynth, duurzame waardecreatie en het optimaliseren van de kwaliteitsverbeteragenda.

De rvc voert zijn taken uit zoals omschreven in de Nederlandse Corporate Governance Code en de statuten binnen Flynth. Van elk individueel lid van de raad van commissarissen wordt verwacht dat hij of zij handelt in het beste belang van Flynth, haar bedrijven en al haar interne en externe stakeholders.

### Vergaderingen raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft in 2022 6 keer regulier en 2 keer buitengewoon vergaderd.

Bijeenkomsten zijn over het algemeen face to face gehouden in 2022, met uitzondering van de lockdownperiode begin 2022. De rvc-vergaderingen bevatten transparante en diepgaande discussies. In het eerste kwartaal van het boekjaar 2022 kenmerkten de agenda's van de rvc-vergaderingen zich deels door de voortdurende uitdagingen van de coronapandemie en

daarnaast door de geplande overnames Accon avm en Astrium. Vanaf de overnames van Accon avm en Astrium was integratie van beide bedrijven met Flynth een belangrijk en terugkerend onderwerp op de agenda van de raad van commissarissen. Andere agendaonderwerpen waren onder andere de krapte op de arbeidsmarkt, kwaliteitsprogramma's, medewerkerstevredenheid, begroting en resultaatontwikkeling, huisvestingsstrategie, strategische executie en digitale transformatie.



### Bericht van de voorzitter, Kees van Dijkhuizen

Op 1 januari 2022 zijn wij als nieuwe raad van commissarissen van Flynth gestart. 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, acquisities passend in de strategie van Flynth.

De voortgang van de integratie hebben we gedurende het jaar in iedere vergadering maar ook in tussentijdse updates gevolgd. Daarnaast hebben wij onze goedkeuring verleend aan een versnelde integratie van de auditpraktijken. De praktijken zijn per 1 september geïntegreerd onder één kwaliteitsstelsel.

Na het vaststellen van de strategie 2020-2025 in 2019 heeft Flynth flinke stappen gemaakt om haar doelen en ambities te realiseren. Wij zijn intensief betrokken geweest om samen met de raad van bestuur de belangrijkste strategische punten voor de komende jaren te evalueren en waar nodig bij te stellen.

In een aantal bijeenkomsten heeft de raad van bestuur gesproken over de keuze voor het nieuwe ERP-pakket, AFAS, dat begin 2023 is geïmplementeerd. De raad van bestuur heeft ons in de daaropvolgende vergaderingen geïnformeerd over de voorbereidingen en het verloop van het implementatie- en migratietraject.

Als raad van commissarissen blikken we terug op een jaar dat voor een belangrijk deel in het teken stond van de integratie na de overnames van Accon avm en Astrium met impact op de organisatie en op medewerkers. Daarnaast deden zich nieuwe sociaaleconomische uitdagingen voor, als gevolg van de oorlog in Oekraïne. Deze hadden directe impact op Flynth, haar medewerkers en klanten. De Flynth-medewerkers hebben dit jaar wederom blijk gegeven van hun grote toewijding en flexibiliteit.

Namens de raad van commissarissen willen wij dan ook onze dank uitspreken aan alle Flynth-collega's voor hun toewijding en veerkracht om onze klanten optimaal te bedienen.

### Kwaliteit & Risicomanagement

De raad van commissarissen heeft veel aandacht besteed aan het onderwerp kwaliteit & risicomanagement. De Auditcommissie van Flynth neemt haar verantwoordelijkheid voor het bewaken van de adequaatheid van het kwaliteits- en risicobeheersingssysteem van Flynth en bereidt de besprekingen in de raad van commissarissen op dit thema voor. Gedurende het boekjaar 2022 besprak de Auditcommissie regelmatig met de rvb over de strategische, financiële, operationele - en compliance risico's van Flynth. De raad van commissarissen bespreekt samen met de raad van bestuur de operationele en strategische risico's, maar ook de ontwikkelingen/verschuiving van deze risico's over de tijd. Met name de risico's die samenhangen met de sociaaleconomische ontwikkelingen (stijgende energieprijzen, Oekraïne, inflatie, krapte op de arbeidsmarkt) en de impact ervan op onze klanten waren belangrijke onderwerpen op de rvc-agenda. De raad van commissarissen heeft de raad van bestuur uitgedaagd in haar aanpak van de gerapporteerde risico's.

De afdeling Compliance bewaakte in het boekjaar 2022 de naleving en de bedrijfsethiek. De raad van commissarissen wordt periodiek geïnformeerd door Compliance hieromtrent. De raad van commissarissen is geïnformeerd over het verder optimaliseren van het Risk Control Framework. Voor de toekomst zullen er grote veranderingen komen vanuit wetgeving voor het uitwerken van de CSRD (een nieuwe Europese standaard op het gebied van duurzaamheid). Flynth heeft zich geëngageerd om de CSRD te omarmen, en ook de principes en best practices van de Corporate Governance code te blijven volgen.

### HR commissie

De HR commissie van de raad van commissarissen bereid besprekingen in de raad van commissarissen voor met betrekking tot HR gerelateerde onderwerpen. Onderwerpen die gedurende het boekjaar 2022 aan de orde zijn gekomen zijn onder meer medewerkerstevredenheid, formatieontwikkeling, cultuur en beloningsbeleid.

### Evaluatie

Aangezien de raad van commissarissen per 1 januari 2022 is benoemd zal een zelfevaluatie plaatsvinden in 2023. In 2022 is onder leiding van externe deskundigen op gebied van Corporate Governance uitgebreid aandacht besteed aan de samenwerking binnen de raad van commissarissen alsmede de samenwerking met de raad van bestuur.

### Samenstelling raad van bestuur

In het eerste halfjaar 2023 heeft mevrouw Lammens, lid van de raad van bestuur, besloten Flynth te verlaten nu de integratie van Accon avm grotendeels is afgerond. In goede samenspraak met de raad van commissarissen heeft zij voor een vervolgstap buiten Flynth gekozen. De raad van commissarissen respecteert haar keuze en bedankt haar voor haar bijzondere rol bij Accon avm en vervolgens bij de integratie met Flynth.

Samenstelling van de raad van commissarissen  
De huidige raad van commissarissen is aangesteld per 31 december 2021 en bestaat uit:

- Peter Bommel
- Anja de Bree
- Rien Nagel
- Mireille Suchanek
- Kees van Dijkhuizen (voorzitter)

### Onafhankelijkheid

De raad van commissarissen beschouwt al haar leden onafhankelijk in de zin van de Nederlandse Corporate Governance code.

### Diversiteit

In overeenstemming met de Nederlandse Corporate Governance Code erkent de raad van commissarissen het belang van diversiteit binnen haar gelederen. We werken aan de diversiteit van afkomst (inclusiviteit) om ook hiervan een evenredige afspiegeling te realiseren in de toekomst.

### Commissies

De raad van commissarissen kent twee commissies: de Audit Committee en de HR Commissie. Beide commissies bereiden beleid en besluitvorming voor en rapporteren over hun werkzaamheden aan de raad van commissarissen.

### Beoordeling en beloning

Tijdens de buitengewone rvc-vergadering van 12 juli 2022 bespraken de leden de beoordeling van de raad van bestuur over 2021 en de beloning van de individuele rvb-leden. Hierbij evalueerde de rvc het functioneren van de rvb-leden, met de algemene, als ook individuele doelstellingen over het boekjaar.



# Verslag van de ondernemingsraad



## Verlag van de ondernemingsraad

Het jaar 2022 stond voor Flynth in het teken van de verwerking van de overnames van Accon avm en Astrium. Tegelijkertijd moesten we ook de dagelijkse business overeind houden. Dat laatste vergeten we nog wel eens, maar met z'n allen hebben we er dat wel 'even' bij gedaan. De OR heeft meermaals geconstateerd dat we allemaal erg druk waren met primair de overnames te organiseren, waarna pas de échte uitdaging kwam: het integreren van de overgenomen medewerkers en de harmonisatie van werkprocessen en arbeidsvoorwaarden. Bij overnames van dergelijke omvang spreek je eerder van een fusie, want je zoekt naar het beste van beiden. Als OR hebben we beide trajecten van dichtbij gevolgd en ondersteund met adviezen. De OR van Flynth heeft vanaf dag één met de OR van Accon avm samengewerkt om dit op te pakken.

We kijken dan ook terug op een goede samenwerking. Daarbij was uiteraard de taak verschillend. Dit leidde ertoe dat de OR van Accon avm in december, bij de afronding van de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden, haar laatste formele vergadering heeft gehouden.

De OR heeft in dit bijzondere jaar met name geprobeerd te waken over de gevolgen voor de overige aspecten binnen de organisatie. Bijvoorbeeld door een te nadrukkelijke grote aandacht voor de processen van harmonisatie en integratie en het uit het oog verliezen van de overige aspecten binnen de organisatie. Mede als gevolg van de integratie met Accon avm en Astrium, moesten een aantal onderwerpen doorgeschoven worden naar 2023 (of later). De betrokken organen hebben ingevolge de Wet op de Ondernemingsraden ons formeel om advies (dan wel instemming) gevraagd en wij hebben deze advies- (c.q. instemmings)aanvragen beantwoord. De uitkomsten hiervan zijn inmiddels bekend. Wij zijn dan ook verheugd dat we samen kunnen werken aan 1 sterk Flynth.

### Contacten met de raad van commissarissen en met andere ondernemingsraden

De OR heeft in 2022 contact gehad met de nieuwe raad van commissarissen. Bij twee Overlegvergaderingen was er een vertegenwoordiging van de rvc aanwezig. Daarnaast hebben we nog een derde meeting gehouden om ieders rol toe te lichten. De taken van de OR liggen in het adviseren van de rvb, maar de rvc is naast adviseur ook de toezichthouder.

De contacten met Ondernemingsraden van andere bedrijven uit onze branche leverde interessante inzichten op. Met name in het traject van de arbeidsvoorwaarden en de inflatiecorrectie ondersteunde dat ons in snelle besluitvorming. Verder hebben we een diepgaand overleg gehad over hoe de uitdagingen door de krapte op de arbeidsmarkt aangepakt kunnen worden. Hoewel ieder kantoor anders in elkaar zit, kampen we allemaal vaak met dezelfde uitdagingen: te weinig medewerkers, prijsstijgingen, steeds strenger en ingewikkelder wordende wet- en regelgeving en andere werk gerelateerde aspecten op het mentale vlak.

### Automatisering

Begin 2022 werd de OR betrokken in het proces van digitale transformatie. We kregen een inkijk in het plan dat voor meerdere jaren investeringen en veranderingen gaat inhouden. Door over te stappen naar AFAS wordt gewerkt aan eenduidige procedures en verbetering van data kwaliteit. Dat biedt zeker niet alles wat theoretisch wenselijk is, maar in het kader van de noodzakelijke voortgang is ons inziens een juiste keuze.

Inmiddels werken we er allemaal mee, soms in een iets gewijzigde vorm. Het is nog steeds wennen en de kinderziektes zullen er naar verwachting langzaam uitgaan.

### Bezetting van de OR

In 2022 waren er geen OR-verkiezingen. De bezetting van de OR van Flynth, aangevuld met kennis vanuit de OR van Accon avm, was ruim voldoende om de lopende vraagstukken te behandelen. In overleg met de rvb is besloten direct na het afronden van de harmonisatie, over te gaan tot integrale verkiezingen voor een gehele nieuwe OR voor alle (dan geïntegreerde) onderdelen van de organisatie. Hiervoor konden alle medewerkers van Flynth, Accon avm en Astrium zich aanmelden als kandidaat. Daarnaast kregen alle medewerkers stemrecht. De samenstelling van de nieuwe OR is inmiddels bekend en bestaat uit 17 leden, verdeeld over de verschillende kiesdistricten. Deze kiesdistricten hebben we aangepast aan de nieuwe regio-indeling binnen Flynth. Op die manier krijgen we een zo optimaal mogelijke vertegenwoordiging vanuit die regio's en disciplines.

### Vergaderingen en contact achterban

De OR combineert op vergaderdagen doorgaans een OR-vergadering met daarop aansluitend een overlegvergadering met de rvb. Er zijn in 2022 meer vergaderingen geweest dan de regulier geplande vergaderingen. Dit was voor de voortgang van enkele processen noodzakelijk. De notulen van de overlegvergaderingen hebben we beschikbaar gesteld via ons intranet (CO). Verder brachten we regelmatig een nieuwsbrief uit met de belangrijkste informatie. De nieuwe OR gaat een plan maken hoe zij in toekomst contact houdt met de achterban. In 2022 bezocht het dagelijks bestuur van de OR van Flynth samen met het dagelijks bestuur van de OR van Accon avm alle grotere locaties van Accon avm. De voorzitter van de OR van Flynth heeft zich voorgesteld aan de medewerkers van Astrium. Het organiseren van deze rondgang langs de clusters en andere onderdelen van de organisatie bleek erg nuttig en leerzaam en is een belangrijke optie voor contact.

### Beloningsbeleid

De CI-regeling en participatieregeling zijn in 2022 conform de AVR uitgevoerd. Beide regelingen passen we nu bij iedereen toe. Flynth laat daarbij zien een marktconforme reactie te geven op de ontwikkelingen. De OR heeft afgesproken deze AVR-regelingen in 2023 wederom te bespreken om te beoordelen of ze nog steeds voldoen aan de verwachtingen en of er verbeteringen of aanpassingen nodig zijn.



De OR is telkens meegenomen in besluiten van de rvb om eenmalige uitkeringen te doen, maar ook bij de besluitvorming rond de CPI. De inflatie is tijdelijk erg hoog geweest. De grootste uitdaging hierbij in het boekjaar 2022 was om het evenwicht te vinden tussen loonsverhogingen (CPI en individueel) in relatie tot omzetverhogingen (prijsverhoging voor de klant). Flynth is naar onze mening een gezonde organisatie. Maar de OR zag ook dat er een plafond is aan tariefstijgingen voor de klant. Uiteindelijk hebben we, gebaseerd op de beschikbare informatie vanuit andere ondernemingsraden, één van de hoogste percentages/bedragen aan (prijs) compensatie (CPI) gekregen.

### Mobiliteit

In 2023 staat de (vanuit 2022 doorgeschoven) discussie over de mobiliteit en het daarbij behorende beleid op de agenda. Hierbij komen alle hieraan gerelateerde aspecten aan de orde. De werkomgeving bijvoorbeeld. Maar ook zaken als de bezetting, modern reizen, werktijden en het milieu. Vooruitlopend hierop hebben we bijvoorbeeld voor een volledig elektrische company-car gekozen.

### Huisvesting

Als gevolg van de overname van Accon avm en Astrium hebben we bij Flynth in het boekjaar 2022 uiteraard ook gekeken naar de hierdoor ontstane huisvesting. Binnen een straal van 10 kilometer twee locaties handhaven is onlogisch en onnodig duur. We hebben keuzes gemaakt op basis van de verwachte ontwikkelingen op het gebied van rendement en kwaliteit. De rvb legt alle keuzes voor, tenzij de impact minimaal is. De huisvestingscommissie verzamelt ook na de verhuizingen de nabranders en bespreekt deze met de rvb. Deze kijkt of de nabranders vragen om verbeteringen/aanpassingen (in het basisconcept). Steeds meer locaties krijgen het nieuwe huisvestingsconcept en uitstraling met het nieuwe logo.

### Afsluitend

De oude OR heeft inmiddels het stokje overgedragen aan de 17 nieuwe leden en wenst hen veel succes in de komende jaren. Namens de OR van Accon avm en de OR van Flynth:

Mr. J. (Jos) Rutten  
J.M.L. (Jurriaan) Bentvelsen - Ravenek  
G. (Geert) Feiken  
C.J. (Kees) Monincx



# Jaarrekening



# Geconsolideerde balans per 31 december 2022

(vóór resultaatbestemming)

Activa		2022		2021	
x 1.000	Ref.	€	€	€	€
<b>Vaste activa</b>					
Immateriële vaste activa	3.2	46.550		3.186	
Materiële vaste activa	3.3	12.069		17.833	
Financiële vaste activa	3.4	<u>51</u>		<u>2.325</u>	
			58.670		23.344
<b>Flottende activa</b>					
Nog te factureren bedragen aan klanten	3.5	9.269		13.213	
Vorderingen	3.6	40.324		15.854	
Liquide middelen	3.7	<u>21.552</u>		<u>21.637</u>	
			<u>71.145</u>		<u>50.704</u>
			<b><u>129.814</u></b>		<b><u>74.048</u></b>

Passiva		2022		2021	
x 1.000	Ref.	€	€	€	€
<b>Groepsvermogen</b>					
Eigen vermogen		23.882		22.773	
Minderheidsbelang derde		<u>52</u>		<u>-</u>	
			23.934		22.773
<b>Vorzieningen</b>	3.9		7.013		1.157
<b>Langlopende schulden</b>	3.10		26.226		5.564
<b>Kortlopende schulden</b>	3.11		<u>72.641</u>		<u>44.554</u>
			<b><u>129.814</u></b>		<b><u>74.048</u></b>





## Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2022

x 1.000	Ref.	2022		2021	
		€	€	€	€
<b>Netto-omzet</b>	3.14	212.206		142.571	
Overige bedrijfsopbrengsten	3.15	<u>1.365</u>		<u>753</u>	
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>			213.571		143.324
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	3.16	68.007		38.195	
Lonen en salarissen	3.17	110.017		79.780	
Sociale lasten en pensioenlasten	3.17	24.206		18.136	
Afschrijvingen op immateriële activa	3.18	3.482		468	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	3.18	3.556		3.109	
Overige bedrijfskosten	3.19	<u>975</u>		<u>6</u>	
<b>Som der bedrijfslasten</b>			-210.243		-139.695
<b>Bedrijfsresultaat</b>			3.328		3.630
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	3.20	13		18	
Rentelasten en soortgelijke kosten	3.20	<u>-1.528</u>		<u>-902</u>	
			<u>-1.515</u>		<u>-884</u>
<b>Resultaat vóór belastingen</b>					
Belastingen			1.814		2.746
	3.21	<u>-674</u>		<u>-735</u>	
<b>Resultaat na belastingen</b>			<u>1.139</u>		<u>2.011</u>
Aandeel derde in resultaat			-30		-
<b>Nettoresultaat</b>			<u>1.109</u>		<u>2.011</u>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022

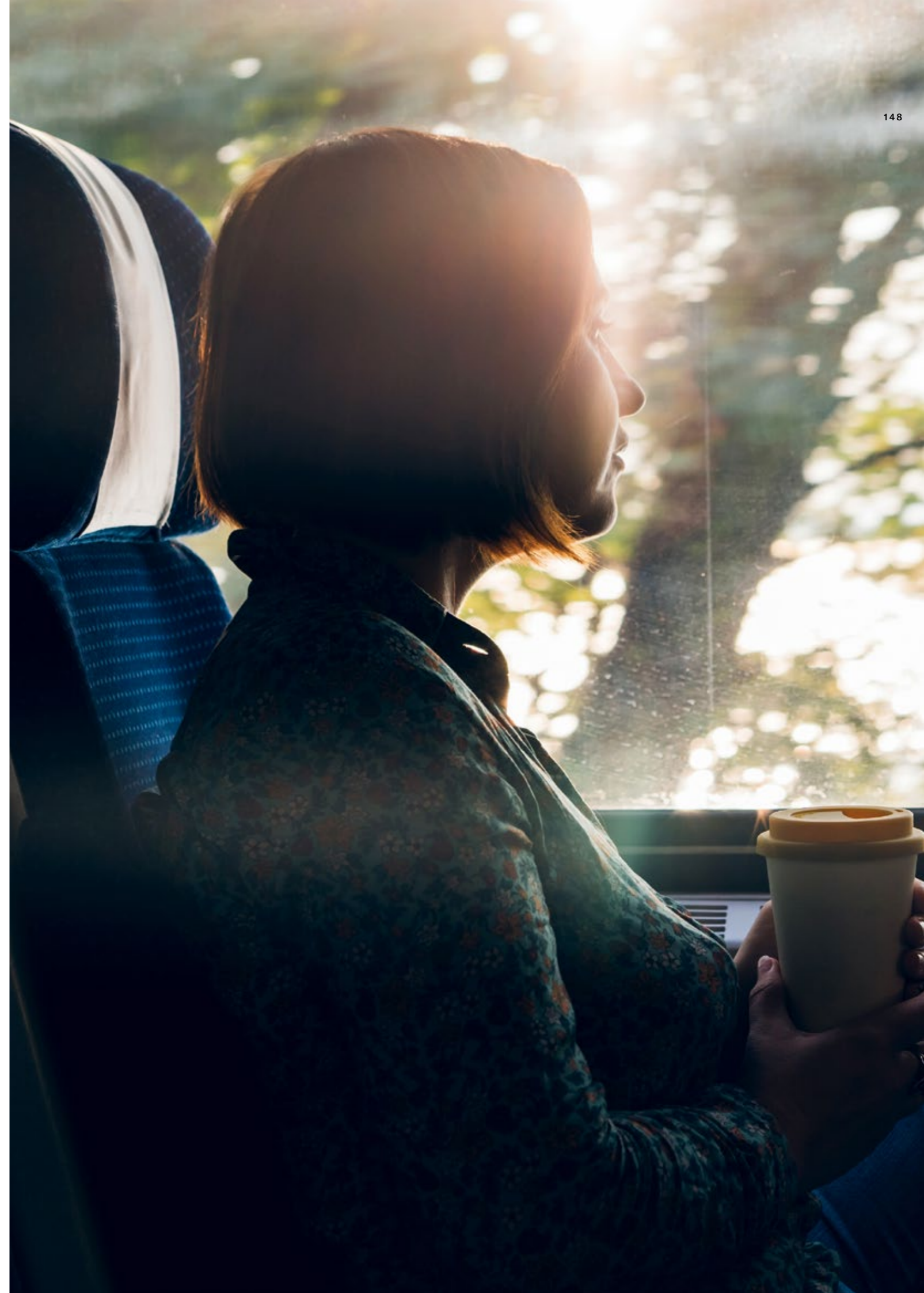
	Ref.	2022		2021	
		€	€	€	€
x 1.000					
<b>Bedrijfsresultaat</b>			3.328		3.630
<b>Aanpassingen voor</b>					
— Afschrijvingen	3.2; 3.3	7.038		3.577	
— Boekresultaat afstoting vaste activa	3.2	-1.101		392	
— Voorzieningen	3.9	<u>1.063</u>		<u>-483</u>	
			7.000		3.486
<b>Veranderingen in werkkapitaal</b>					
— Handelsvorderingen	3.6	-9.806		-523	
— Nog te factureren en vooruit gefactureerd aan klanten	3.5	13.921		272	
— Overige vorderingen en overlopende activa	3.6	537		-86	
— Handelscrediteuren	3.6	-1.083		761	
— Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.11	2.758		405	
— Overige schulden en overlopende passiva	3.11	<u>1.130</u>		<u>3.360</u>	
			<u>7.457</u>		<u>4.189</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			17.786		11.305
Ontvangen interest	3.20	13		21	
Betaalde interest	3.20	<u>-1.276</u>		<u>-492</u>	
			-1.263		-471
Betaalde winstbelasting			<u>-688</u>		<u>-</u>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			15.835		10.834

	Ref.	2022		2021	
		€	€	€	€
x 1.000					
<b>Investerings in</b>					
— Acquisities onder aftrek van meegekochte cash	3.1	-6.118		-	
— Immateriële vaste activa	3.2	-2.544		-1.186	
— Materiële vaste activa	3.3	-5.630		-4.470	
<b>Desinvesteringen in</b>					
— Immateriële vaste activa	3.2	-		-	
— Materiële vaste activa	3.3	5.521		2.160	
Ontvangen dividenden deelnemingen	3.4	<u>25</u>		<u>-</u>	
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			-8.746		-3.496
Aflossing langlopende schulden	3.10	-8.756		-9.546	
Betaald dividend aan houders belang derden		-62			
Ontvangen gelden participatieregeling		<u>1.644</u>		<u>2.016</u>	
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			-7.174		-7.530
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	3.7		<u>-85</u>		<u>-192</u>
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt					
<b>Stand per 1 januari</b>			21.637		21.829
Mutatie boekjaar			<u>-85</u>		<u>-192</u>
<b>Stand per 31 december</b>			<b>21.552</b>		21.637
De geldmiddelen per ultimo boekjaar bestaan uit					
Liquide middelen			<u>21.552</u>		<u>21.637</u>



## Geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2022

	Ref.	2022		2021	
		€	€	€	€
x 1.000					
<b>Nettoresultaat</b>			1.109		2.011
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen			-		-
<b>Totaalresultaat van de rechtspersoon</b>			<u>1.109</u>		<u>2.011</u>





# 1. Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2022

## 1.1 Algemeen

### 1.1.1 Activiteiten

Flynth Holding N.V. en haar groepsmaatschappijen zijn Nederlands' grootste adviseur en accountant voor het midden- en kleinbedrijf. Flynth stimuleert ondernemers om het maximale te halen uit hun ondernemerschap. We voorzien hen vroegtijdig van de juiste cijfers en geven daar het beste advies bij, gericht op de toekomst. Onze diepgaande branchekennis leidt tot vernieuwende inzichten en praktisch perspectief. Flynth is er voor de ondernemer én de onderneming in alle levensfasen.

### 1.1.2 Verslaggevende entiteit, relatie met moedermaatschappij(en) en groepsverhoudingen

Flynth Holding N.V. (hierna: 'de vennootschap'), gevestigd te Groningensingel 1, 6835 EA te Arnhem, is een naamloze vennootschap en is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 09063022. Alle geplaatste gewone aandelen van de vennootschap zijn in het bezit van Stichting Beheer Flynth. Eén prioriteitsaandeel is geplaatst bij Stichting Waarborg Accountantsbelangen Flynth te Arnhem. 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.

### 1.1.3 Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

### 1.1.4 Toegepaste standaarden

De geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap maakt deel uit van de statutaire jaarrekening van de vennootschap en is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (BW).

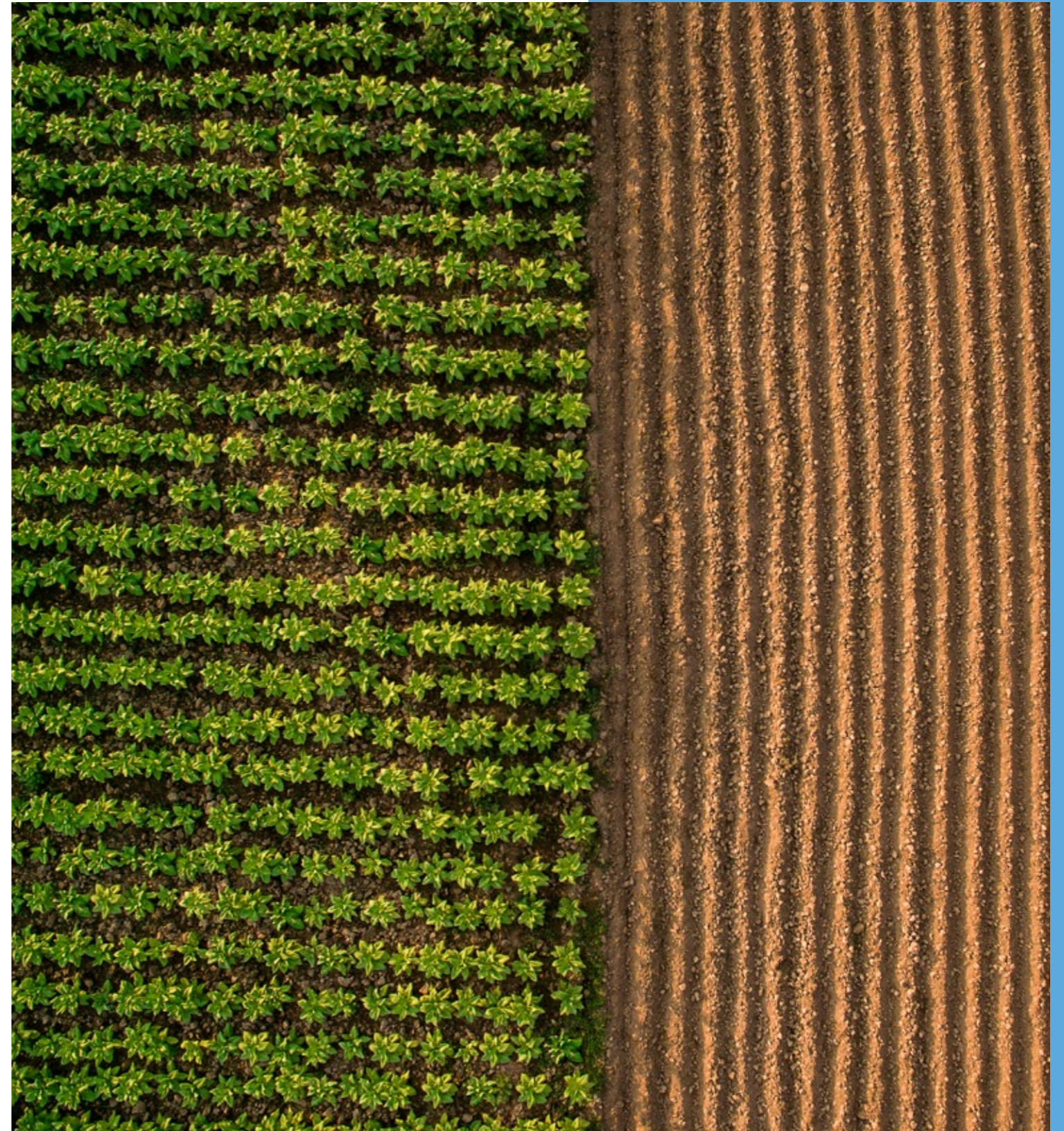
De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

### 1.1.5 Toepassing van artikel 402 Boek 2 BW

De financiële gegevens van de vennootschap 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.

### 1.1.6 Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.





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

### 2.1.1 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 vennootschap 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. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen, worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

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. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen.

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. Een actief of verplichting blijft echter in de balans verwerkt indien transacties niet leiden tot een belangrijke wijziging in de economische realiteit met betrekking tot het betreffende actief of de betreffende verplichting. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

Indien de weergave van de economische realiteit leidt tot het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

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.

### 2.1.2 Presentatie- en functionele valuta

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

### 2.1.3 Gebruik van oordelen en 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
- Waardering van goodwill en klantenbestanden
- Voorzieningen en voorwaardelijke verplichtingen

### 2.1.4 Grondslagen voor consolidatie

#### 2.1.4.1 Consolidatiekring

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de vennootschap 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 vennootschap (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 vennootschap een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor de vennootschap 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').

Nieuwverworven 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.



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

Geconsolideerde deelnemingen	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
		%
Bosch & Van Rijn	Utrecht	100%
Flynth adviseurs en accountants B.V.	Gemeente Haarlemmermeer	100%
Flynth Audit B.V.	Arnhem	100%
Fonkel B.V.	Zwolle	100%
MKB Adviseurs B.V. *	Arnhem	100%
Rombou B.V.	Zwolle	100%
accon avm groep B.V.	Arnhem	100%
accon avm accountants B.V.**	Arnhem	100%
accon avm werkgevers service B.V.***	Arnhem	100%
accon avm consultants B.V.**	Arnhem	100%
accon avm corporate finance B.V.**	Arnhem	100%
accon avm subsidieadvies B.V.**	Leeuwarden	100%
accon avm branche advies B.V.**	Arnhem	100%
accon avm juridisch advies B.V.**	Arnhem	100%
accon avm belastingadvies B.V.**	Arnhem	100%
accon avm vastgoed B.V.**	Leeuwarden	100%
accon avm rentmeesters B.V.****	Arnhem	100%
Stichting Beheer Derdengelden Roza Salarisverwerking	Veenendaal	0%
BeTWinkeling B.V.*****	Arnhem	50%
Astrium Holding B.V.	Zoetermeer	
Astrium Accountants & Belastingadviseurs B.V.*****	Zoetermeer	100%
Astrium Advisory B.V.	Zoetermeer	100%
Privaty B.V.	Zoetermeer	100%

\* Deze deelneming is een 100% dochter van Flynth adviseurs en accountants B.V.

\*\* Deze deelnemingen zijn 100% dochters van accon avm groep B.V.

\*\*\* Deze deelneming is een 100% dochter van accon avm accountants B.V.

\*\*\*\* Deze deelneming is een 100% dochter van accon avm vastgoed B.V.

\*\*\*\*\* Deze deelneming is een 50% dochter van accon avm belastingadvies B.V. en wordt geconsolideerd vanwege de centrale leiding die Flynth Holding N.V. indirect heeft verworven bij de overname van accon avm groep B.V.

\*\*\*\*\* Deze deelneming is een 100% dochter van Astrium Holding B.V.

Er wordt verwezen naar paragraaf '2.18.1 Hoofdelijke aansprakelijkheid' voor de deelnemingen waarvoor een aansprakelijkstelling is afgegeven uit hoofde van artikel 2:403 lid 1 BW.

#### 2.1.4.2 Consolidatiemethode

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

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

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

#### 2.1.4.3 Overnames

Een overname is een transactie waarbij de groep de beschikkingsmacht verkrijgt over het vermogen (activa en verplichtingen) en de activiteiten van een overgenomen partij. Overnames worden verwerkt op basis van de 'purchase accounting'-methode op de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de groep (de overnamedatum). De verkrijgingsprijs wordt daarbij gesteld op het overeengekomen geldbedrag of equivalent voor de verkrijging van de overgenomen partij, dan wel de reële waarde van de op overnamedatum verstrekte andersoortige tegenprestaties. De verkrijgingsprijs wordt vermeerderd met de kosten die direct toerekenbaar zijn aan de overname. Bij uitgestelde betaling van de koopsom wordt de verkrijgingsprijs gesteld op de contante waarde van de koopsom.

De identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen partij verwerkt de groep op de overnamedatum. Deze activa en verplichtingen 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 (verplichtingen), en de kostprijs of reële waarde ervan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Zie de grondslag onder het hoofd 'Immateriële vaste activa' voor de verwerking van eventuele positieve of negatieve goodwill die ontstaat bij de overname. Een overeengekomen mogelijke aanpassing van de verkrijgingsprijs die afhankelijk is gesteld van toekomstige gebeurtenissen wordt opgenomen in de verkrijgingsprijs zodra de aanpassing waarschijnlijk is en het bedrag ervan betrouwbaar kan worden bepaald. Ook is het mogelijk dat een eerdere schatting van de aanpassing van de verkrijgingsprijs moet worden herzien. Dergelijke aanpassingen van de verkrijgingsprijs, die worden verwerkt als schattingswijzigingen, resulteren ook in aanpassingen van de bepaalde (positieve of negatieve) goodwill. De aangepaste goodwill wordt prospectief afgeschreven vanaf het moment van de wijziging van de verkrijgingsprijs. Vergelijkende cijfers worden niet aangepast.

#### 2.1.5 Financiële instrumenten

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

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment waarop contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van het financiële 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 worden in de geconsolideerde jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen.

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 vervolgwaaardering 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.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. Bij financiële activa worden bijzondere waardeverminderingen 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.

De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

#### 2.1.5.1 Saldering van financiële instrumenten

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

Als er 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.

### 2.1.6 Algemene Grondslagen

#### 2.1.6.1 Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

### 2.1.7 Immateriële vaste activa

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

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

#### 2.1.7.1 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 de 'purchase accounting'-methode. 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.

#### 2.1.7.2 Klanten

Klanten(portefeuilles) worden geïdentificeerd bij overnames en verantwoord op basis van de 'purchase accounting'-methode. Per acquisitie wordt de afschrijvingstermijn van de klantenportefeuille vastgesteld en separaat toegelicht.

#### 2.1.7.3 Ontwikkelingskosten

Ontwikkelingskosten worden geactiveerd voor zover deze betrekking hebben op commercieel haalbaar geachte projecten. De ontwikkeling van een immaterieel vast actief wordt commercieel haalbaar geacht als het technisch uitvoerbaar is om het actief te voltooien, de vennootschap de intentie heeft om het actief te voltooien en het vervolgens te gebruiken of te verkopen is (inclusief het beschikbaar zijn van adequate technische, financiële en andere middelen om dit te bewerkstelligen), de vennootschap het vermogen heeft om het actief te gebruiken of te verkopen, het actief waarschijnlijk toekomstige economische voordelen zal genereren en de uitgaven gedurende de ontwikkeling betrouwbaar zijn vast te stellen. Ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs omvat externe kosten die direct zijn toe te rekenen aan het ontwerp van het ERP-pakket. De geactiveerde kosten worden na beëindiging van de ontwikkelingsfase (actief gereed voor ingebruikname) afgeschreven over de verwachte gebruiksduur, die vijf jaar bedraagt.

De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode. De kosten voor onderzoek en de overige kosten voor ontwikkeling worden ten laste van het resultaat gebracht in de periode waarin deze zijn gemaakt.

Voor deze geactiveerde ontwikkelingskosten is een wettelijke reserve onder het eigen vermogen gevormd ter hoogte van het geactiveerde bedrag. De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelingskosten vangt aan zodra de ERP software operationeel is en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

#### 2.1.7.4 Software

Gekochte software wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Het geactiveerde bedrag wordt volgens de lineaire methode afgeschreven gedurende de looptijd van de overeenkomst.

### 2.1.8 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 vennootschap en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

Indien belangrijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze afzonderlijk afgeschreven.

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 vennootschap 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% en 20%

Automatiseringsmiddelen als onderdeel van de andere vaste bedrijfsmiddelen worden afgeschreven in vijf jaar. De overige vaste bedrijfsmiddelen waaronder verbouwingen, kantoorinrichtingen en inventaris worden afgeschreven op basis van de geschatte gebruiksduur variërend van vijf tot tien 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.

### 2.1.9 Financiële vaste activa

#### 2.1.9.1 Deelnemingen met invloed van betekenis

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt de deelneming gewaardeerd volgens het zichtbaar eigen vermogen.

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de vennootschap 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 resultaatbepaling). 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 vennootschap 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 vennootschap 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 vennootschap ten behoeve van de deelneming.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaarding worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

#### 2.1.9.2 Vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, inclusief de transactiekosten (indien materieel). Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen.

#### 2.1.10 Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor materiële en immateriële vaste activa en deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, 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 kasstroom-genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restantverlies 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.

#### 2.1.11 Vervreemding van vaste activa

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

#### 2.1.12 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.

#### 2.1.13 Vorderingen

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

#### 2.1.14 Liquide middelen

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

#### 2.1.15 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.

#### 2.1.15.1 Aandeel derden

Het aandeel derden als onderdeel van het groepsvermogen wordt gewaardeerd op het proportionele deel van derden in de nettowaarde van de activa en verplichtingen van een geconsolideerde maatschappij, bepaald volgens de waarderingsgrondslagen van de vennootschap. Voor zover de desbetreffende groepsmaatschappij een negatieve nettovermogenswaarde heeft, worden de negatieve waarde en de eventuele verdere verliezen niet toegewezen aan het aandeel derden, tenzij de derden-aandeelhouders een feitelijke verplichting hebben en in staat zijn om de verliezen voor hun rekening te nemen. Zodra de nettovermogenswaarde van de groepsmaatschappij weer positief is, worden resultaten toegekend aan het

aandeel derden.

#### 2.1.16 Voorzieningen

##### 2.1.16.1 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 vennootschap 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 vennootschap 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 nominale waarde indien de tijdswaarde van het geld niet materieel is of de periode waarop de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is.

##### 2.1.16.2 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 vennootschap 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.

##### 2.1.16.3 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.

#### 2.1.17 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 de eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode.

#### 2.1.18 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.

## 2.2 Grondslagen voor resultaatbepaling

### 2.2.1 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.

### 2.2.2 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.

### 2.2.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten.

### 2.2.4 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 wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van

verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

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

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

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

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

#### 2.2.4.1 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 basispremies 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 premiereregeling). De belangrijkste kenmerken van deze pensioenregeling zijn:

- 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).

#### 2.2.4.2 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 vennootschap 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.

#### 2.2.5 Leasing

De vennootschap 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.

##### 2.2.5.1 Financiële leases

Als de vennootschap 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 er geen redelijke zekerheid bestaat dat de vennootschap eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object.

De minimale leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende netto verplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

##### 2.2.5.2 Operationele leases

Als de vennootschap 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.

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

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen. 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.

#### 2.2.7 Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt, of op overnames.

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.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden in de balans gesaldeerd gepresenteerd indien en voor zover de vennootschap beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om de over een verslagjaar te vorderen belasting te verrekenen met de over dat jaar verschuldigde belastingen en de belastinglatenties verband houden met winstbelastingen die door dezelfde fiscale autoriteit worden geheven op dezelfde belastbare rechtspersoon of dezelfde fiscale eenheid.

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 haar activa, voorzieningen, schulden en overlopende passiva. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

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

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan Flynth Holding N.V. wordt toegerekend. 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.

### 2.3 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 geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting zijn in de toelichting van balansposten verantwoord.

De mutaties in balansposten zoals die blijken uit het kasstroomoverzicht wijken af van de verschillen tussen de balans aan het begin en het einde van de periode als gevolg van de separate presentatie van de acquisities van Accon avm en Astrium.

De in het kasstroomoverzicht gepresenteerde verandering in werkkapitaal van overige schulden en overlopende passiva is ook gecorrigeerd voor te betalen interest en schulden met een financieringskarakter. De desinvesteringen zoals die blijken uit het verloopoverzicht materiële vaste activa wijken af van de gepresenteerde kasstroom in verband met de behaalde boekwinst en het feit dat de opbrengsten slechts gedeeltelijk zijn ontvangen per balansdatum.

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. 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.

### 2.4 Verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen (zie noot 3.22) 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.

### 2.5 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.



## 3 Toelichtingen op de jaarrekening

### 3.1 Overnames

Op 6 april 2022 verkreeg Flynth het gehele aandelenbelang in de accon avm groep B.V. (hierna: 'Accon avm') tegen een koopsom van EUR 1. De resultaten van Accon avm zijn verwerkt in de consolidatie vanaf 1 april 2022. De overname is verwerkt volgens de 'purchase accounting'-methode. Deze verwerkingswijze leidde tot onder meer de activering van het klantenbestand tot een bedrag van EUR 24,4 miljoen, de passivering van de daarop betrekking hebbende latente belastingverplichtingen en de activering van goodwill tot een bedrag van EUR 12,9 miljoen. De goodwill wordt afgeschreven over een periode van veertien jaar. De afschrijving op de goodwill is fiscaal niet aftrekbaar. De afschrijving is verantwoord onder de post afschrijvingen in de resultatenrekening.

Op 22 maart 2022 verkreeg Flynth het gehele aandelenbelang in Astrium Holding B.V., Astrium Advisory B.V. en Privaty B.V. (hierna: 'Astrium') tegen een direct betaalbare koopsom van EUR 4,2 miljoen en een earn-out

verplichting die is gewaardeerd tegen een bedrag van EUR 1,5 miljoen. De earn-out verplichting is afhankelijk van het halen van een aantal condities, waaronder bepaalde omzetcdoelen in 2022 en 2023. De resultaten van Astrium zijn verwerkt in de consolidatie vanaf 1 april 2022. De overname is verwerkt volgens de 'purchase accounting'-methode. Deze verwerkingswijze leidde tot onder meer de activering van het klantenbestand tot een bedrag van EUR 3,9 miljoen, de passivering van de daarop betrekking hebbende latente belastingverplichtingen en de activering van goodwill tot een bedrag van EUR 2 miljoen. De goodwill wordt afgeschreven over een periode van tien jaar. De afschrijving op de goodwill is fiscaal niet aftrekbaar. De afschrijving is verantwoord onder de post afschrijvingen in de resultatenrekening.

De geacquireerde identificeerbare activa en passiva, de goodwill en de uitstroom van kasmiddelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	Accon avm	Astrium	Totaal
x 1.000	€	€	€
Klantenbestand	24.371	3.893	28.264
Overige immateriële vaste activa	1.084	-	1.084
Materiële vaste activa	3.045	86	3.131
Overige financiële vaste activa	52	-	52
Vlottende activa	13.345	1.406	14.751
Liquide middelen minus opgeëist bancaire krediet	-2.153	873	-1.280
Belang derden	-84	-	-84
Voorziening latente belastingverplichtingen	-1.497	-1.004	-2.501
Overige voorzieningen	-4.279	-	-4.279
Lening Belastingdienst uit hoofde van coronaregelingen	-16.895	-	-16.895
Koopsomverplichtingen inzake voormalige vennoten	-10.087	-	-10.087
Overige financieringen	-1.195	-	-1.195
Kortlopende schulden exclusief financieringsschulden	<u>-18.164</u>	<u>-1.409</u>	<u>-19.573</u>
Saldo identificeerbare activa en passiva	-12.457	3.845	-8.612
Goodwill	12.934	2.005	14.939
Koopsom vermeerderd met kosten	477	5.850	6.327
Waarvan uitgestelde koopsom	-	-1.489	-1.489
Waarvan geacquireerde liquide middelen minus opgeëist bancaire krediet	<u>2.153</u>	<u>-873</u>	<u>1.280</u>
Kasuitstroom	2.630	3.488	6.118

Direct na de verkrijging van de aandelen van Accon avm heeft Flynth het gehele bancaire krediet van Accon avm van EUR 7,4 miljoen afgelost. De bank had dit krediet opgeëist voordat de overname door Flynth was overeengekomen.

Flynth heeft deze aflossing verdisconteerd in de koopsom. Om deze reden is deze aflossing verantwoord als een kasstroom uit hoofde van investeringsactiviteiten en niet als een kasstroom uit hoofde van financieringsactiviteiten.



**3.2 Immateriële vaste activa**

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

	Goodwill	Klanten bestand	Software	Kosten van ontwikkeling	Totaal
x 1.000	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2022</b>					
— Aanschafprijs	4.401	425	654	-	5.481
— Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	<u>-1.650</u>	<u>-71</u>	<u>-574</u>	<u>-</u>	<u>-2.295</u>
— Boekwaarde	<b><u>2.751</u></b>	<b><u>354</u></b>	<b><u>81</u></b>	<b><u>-</u></b>	<b><u>3.186</u></b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>					
— Acquisitie Astrium	2.005	3.893	-	-	5.898
— Acquisitie Accon avm	12.934	24.371	1.084	-	38.389
— Investerings	-	-	211	2.333	2.544
— Afschrijvingen	-1.314	-1.843	-325	-	-3.482
— Overige mutaties	<u>15</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>15</u>
— Saldo	<b><u>13.640</u></b>	<b><u>26.421</u></b>	<b><u>970</u></b>	<b><u>2.333</u></b>	<b><u>43.364</u></b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>					
— Aanschafprijs	19.355	28.689	1.950	2.333	52.327
— Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	<u>-2.964</u>	<u>-1.914</u>	<u>-899</u>	<u>-</u>	<u>-5.777</u>
— Boekwaarde	<b><u>16.391</u></b>	<b><u>26.775</u></b>	<b><u>1.051</u></b>	<b><u>2.333</u></b>	<b><u>46.550</u></b>

De grootste post inzake goodwill betreft de goodwill ontstaan bij de overname van Accon avm. Deze goodwill wordt afgeschreven over een periode van veertien jaar. De goodwill die is ontstaan bij de overname van Astrium wordt over een periode van vijftien jaar afgeschreven.

De geactiveerde klantenbestanden betreffen de reële waarde van de klantenbestanden die zijn geïdentificeerd bij de overnames van Accon avm, Astrium en Bosch & Van Rijn, verminderd met afschrijvingen. Het klantenbestand van Accon avm wordt afgeschreven over een periode van veertien jaar. Het klantenbestand van Astrium wordt afgeschreven over een periode van tien jaar voor wat betreft reguliere opdrachten en in drie jaar voor de tendergerelateerde opdrachten. Het klantenbestand van

Bosch & Van Rijn wordt afgeschreven over een periode van zes jaar.

Gedurende 2022 heeft Flynth geïnvesteerd in een nieuw ERP-pakket. Externe kosten die direct zijn toe te rekenen aan het ontwerp van het ERP-pakket zijn geactiveerd. Afschrijving geschiedt vanaf datum ingebruikname van het pakket in 2023. Gedurende boekjaar 2022 zijn geen afschrijvingen verwerkt in de resultatenrekening voor de geactiveerde ontwikkelingskosten.

Alle afschrijvingen op immateriële vaste activa zijn verantwoord onder de post afschrijvingen in de resultatenrekening.

**3.3 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 2022</b>			
— Aanschafprijs	20.890	20.606	41.496
— Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	<u>- 9.813</u>	<u>- 13.850</u>	<u>- 23.663</u>
— Boekwaarde	<b><u>11.077</u></b>	<b><u>6.756</u></b>	<b><u>17.833</u></b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>			
— Acquisitie Astrium	-	87	87
— Acquisitie Accon	-	3.045	3.045
— Investerings	20	5.610	5.630
— Desinvesteringen tegen aanschafprijs	-20.765	-184	-20.949
— Afschrijvingen	-289	-3.267	-3.556
— Aafgeschreven over desinvesteringen	<u>9.956</u>	<u>22</u>	<u>9.978</u>
— Saldo	<b><u>-11.077</u></b>	<b><u>5.313</u></b>	<b><u>-5.764</u></b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>			
— Aanschafprijs	-	29.164	29.164
— Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	<u>-</u>	<u>-17.095</u>	<u>-17.095</u>
— Boekwaarde	<b><u>-</u></b>	<b><u>12.069</u></b>	<b><u>12.069</u></b>

De post 'Bedrijfsgebouwen en -terreinen' bestaat uit panden in eigendom die zijn aangehouden door Flynth Holding N.V. In 2022 zijn alle panden in eigendom van Flynth verkocht en hiermee is de hypothecaire lening komen te vervallen. Accon avm heeft indirect nog één pand in eigendom via haar aandeel in Meander Onroerend Goed C.V. (hierna: Meander OG C.V.). Het belang van Accon avm in Meander OG C.V. wordt toegelicht onder financiële vaste activa.

Alle panden waren ultimo 2021 in eigendom. Per 31 december 2022 heeft Flynth al haar eigendomspanden verkocht. Accon avm en Astrium hebben eveneens geen eigendomspanden meer in bezit.

De andere vaste bedrijfsmiddelen bestaan voornamelijk uit gebouw gebonden investeringen in huurpanden, zoals verbouwingen, en automatiseringsapparatuur. Gedurende 2022 is de geschatte gebruiksduur van de gebouw gebonden investeringen gewijzigd van vijf naar tien jaar. Deze schattingswijziging is prospectief verwerkt in de Winst- en Verliesrekening van 2022.



### 3.4 Financiële vaste activa

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

	Latente belasting- vorderingen	Andere deelneming	Overige vorderingen	Totaal
x 1.000	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2022</b>				
— Boekwaarde	<u>2.301</u>	<u>-</u>	<u>24</u>	<u>2.325</u>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>				
— Acquisitie Accon avm	-	52	-	52
— Uitkering	-	-25	-	-25
— Saldering met latente belastingverplichting	<u>-2.301</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-2.301</u>
— Saldo	<u>-2.301</u>	<u>27</u>	<u>-</u>	<u>-2.273</u>
<b>Stand per 31 december 2022</b>				
— Boekwaarde	<u>-</u>	<u>27</u>	<u>24</u>	<u>51</u>

De acquisitie van EUR 52 duizend 'Andere deelneming' betreft het aandeel in Meander OG C.V. Accon avm was commanditair vennoot in Meander OG C.V. te Arnhem. Per 31 december 2022 is het kapitaal in de C.V. gelijk aan 1% van de economische waarde van de door Accon avm ingebrachte registergoederen. Het resultaat van de C.V. komt in 2022 voor 99% toe aan Accon avm. Als beherende vennoot treedt de Rabobank op. Consolidatie blijft achterwege

omdat Accon avm als commandiet geen overheersende zeggenschap kan uitoefenen.

De saldering met de latente belastingverplichting is de saldering van de latente belastingvordering met de latente belastingverplichtingen die per saldo zijn ontstaan door de overnames van de Accon avm en Astrium.

### 3.5 Nog te factureren bedragen aan klanten

	2022	2021
x 1.000	€	€
Nog te factureren bedragen aan klanten	<u>9.269</u>	<u>13.213</u>
	<u>9.269</u>	<u>13.213</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. De stand hiervan is:

	2022	2021
x 1.000	€	€
Vooruit gefactureerde bedragen aan klanten	<u>21.964</u>	<u>13.586</u>
	<u>21.964</u>	<u>13.586</u>

### 3.6 Vorderingen

	2022	2021
x 1.000	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	29.908	13.731
Overige vorderingen en overlopende activa	10.416	2.123
	<b>40.324</b>	<b>15.854</b>

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

Onder overige vorderingen is inbegrepen de verkoopsom van EUR 6,1 miljoen uit hoofde van verkoop van panden. Het notariële transport heeft plaatsgevonden op 30 december 2022 en derhalve is de koopsom daarvoor op de derdenrekening van de notaris gestort. De overboeking van deze derdenrekening naar de bankrekening van Flynth heeft plaatsgevonden op 3 januari 2023.

### 3.7 Liquide middelen

	2022	2021
x 1.000	€	€
Rekening courant banken	21.552	21.637
	<b>21.552</b>	<b>21.637</b>

De liquide middelen staan tot een bedrag van EUR 0,06 miljoen (2021: EUR 0,06 miljoen) niet ter vrije beschikking. Dit betreft door andere banken dan de huisbankier verstrekte bankgaranties aan verhuurders van onroerende zaken.

In 2022 is met de huisbankier Rabobank de bestaande kredietfaciliteit van EUR 20 miljoen verhoogd naar EUR 22 miljoen (looptijd onbepaald) en is een acquisitiefaciliteit van EUR 5 miljoen (looptijd tot 31 december 2024) en een garantiefaciliteit van EUR 3 miljoen (looptijd tot 31 december 2026) overeengekomen. De rente over de kredietfaciliteit en acquisitiefaciliteit is de éénmaands Euribor met een opslag die afhankelijk is van de Total net debt / EBITDA-ratio en bedraagt respectievelijk 2%-2,5% en 2,5%-3,0%. Zakelijke zekerheden zijn gesteld door verpanding van de huidige en toekomstige bedrijfsmiddelen, rechten en vorderingen.

Gedurende 2022 is niet gebruikgemaakt van de voorgaande faciliteiten. Over de faciliteit is een kredietprovisie afhankelijk van de Total net debt/EBITDA verschuldigd van 0,70%-0,80%.

Er zijn financiële convenanten overeengekomen ten aanzien van de Total net debt/EBITDA-ratio en een minimale vermogenstoename. Aan deze voorwaarden wordt voldaan.

### 3.8 Groepsvermogen

Het eigen vermogen wordt in de toelichting op de balans in de enkelvoudige jaarrekening nader toegelicht, zie paragraaf 3.35.

### 3.9 Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

	Jubileum- voorziening	Latente belasting- verplichtingen	Voorziening u.h.v. claims, geschillen en rechts- gedingen	Overige voorzie- ningen	Totaal
x 1.000	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	675	62	354	66	1.157
Overname Accon avm	324	1.497	3.119	835	5.776
Overname Astrium	-	1.004	-	-	1.004
<b>Mutaties</b>					
— Onttrekkingen	-174	-	-139	-601	-914
— Vrijval ten gunste van het resultaat	-113	-	-110	-15	-238
— Toevoegingen ten laste van het resultaat	374	207	471	1.389	2.441
— Herrubricering	-	106	-	-18	88
— Saldering met latente belastingvordering	-	-2.301	-	-	-2.301
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>1.086</b>	<b>575</b>	<b>3.695</b>	<b>1.656</b>	<b>7.012</b>



### 3.9.1 Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening heeft betrekking op uitkeringen aan medewerkers op basis van de duur van het dienstverband en is grotendeels langlopend. Het gedeelte met een looptijd korter dan één jaar is EUR 0,2 miljoen (2021: € 0,1 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% (2021: 0,22%), gebaseerd op minimaal AA-geclassificeerde Europese ondernemingsobligaties.
- Overlevingskansen: prognosetafel AG2014 met correctie voor langlevens op basis van inkomensklasse.

### 3.9.2 Voorziening latente belastingverplichtingen

De voorziening voor latente belastingverplichtingen omvat het belastingeffect van de belastbare tijdelijke en verrekenbare verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van activa en passiva verminderd met de latente belastingvorderingen uit hoofde van beschikbare voorwaartse verliescompensatie en fiscale verrekeningsmogelijkheden.

De latente belastingvordering ultimo 2022 is gesaldeerd met de per saldo passieve latenties die zijn ontstaan door de overnames.

Ultimo 2022 zijn alle compensabele verliezen en verrekenbare tijdelijke verschillen tot waardering gebracht. De actieve latentie uit hoofde van compensabele verliezen bedraagt ultimo 2022 EUR 3,3 miljoen. Deze is gesaldeerd met passieve latenties. Voorts is door de overnames de beschikking verkregen over fiscaal afschrijfbaar goodwill. De actieve latentie uit dien hoofde bedraagt ultimo 2022 EUR 3 miljoen. Deze is eveneens gesaldeerd met passieve latenties. Van de actieve latenties is een bedrag van EUR 0,9 miljoen (2021: EUR 0,8 miljoen) naar verwachting verrekenbaar binnen 1 jaar. De passieve latenties hebben een langlopend karakter.

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

De voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen heeft betrekking op geschillen waarbij de vennootschap 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. Claims worden voorzien voor zover een uitstroom van middelen verwacht wordt en de omvang van de claim betrouwbaar kan worden geschat. Voor de verzekerde claims wordt maximaal het eigen risico voorzien.

### 3.9.4 Overige voorzieningen

Dit betreft met name een leegstandsvoorziening van EUR 1,4 miljoen voor een oud kantoorpand waarvoor de huur moet worden doorbetaald. De voorziening heeft per 31 december 2022 een resterende looptijd van vijf en half jaar en is opgenomen tegen de geldende huurverplichtingen, minus verwachte baten als gevolg van te realiseren onderhuur in de tussenliggende periode.





## 3.10 Langlopende schulden

	Schulden aan krediet- instellingen	Lening belasting-dienst	Koopso- verplichtingen aan voormalig vennoten	Participatie- regeling werknemers	Earn-out verplichting	Long Term Incentive werknemers	Overige schulden	Totaal
x 1.000	€	€	€	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	1.600	-	-	5.553	-	-	30	7.183
Overname Accon	-	16.895	10.087	-	-	-	1.195	28.177
Overname Astrium	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Mutaties</b>								
Herrubricering	-	-	-	-	-	1.167	-	1.167
Aflossingen	-1.600	-4.345	-1.709	-716	-	-	-473	-8.843
Toevoegingen	-	-	-	1.898	1.489	864	228	4.479
Amortisatie	-	-	-	-	14	-	-	14
Vrijval ten gunste van het resultaat	-	-	-	-	-	-	-34	-34
<b>Stand per 31 december 2022</b>	-	<b>12.550</b>	<b>8.378</b>	<b>6.735</b>	<b>1.503</b>	<b>2.031</b>	<b>946</b>	<b>32.143</b>
Waarvan looptijd < 1 jaar:	-	2.642	1.676	330	-	743	526	5.917
<b>Saldo langlopende schulden per 31 december 2022</b>	-	<b>9.908</b>	<b>6.702</b>	<b>6.405</b>	<b>1.503</b>	<b>1.288</b>	<b>420</b>	<b>26.226</b>
Resterende looptijd 1-5 jaar	-	9.908	6.702	6.405	1.503	1.288	420	26.226
Resterende looptijd > 5 jaar	-	-	-	-	-	-	-	-

De overige schulden betreffen afvloeiingsverplichtingen, huur- en leaseverplichtingen.

**Lening belastingdienst**

Deze post betreft leningen van Accon avm bij de Belastingdienst inzake uitstel van betaling die is verleend wegens COVID-19. Het verloop van de post luidt als volgt:

x 1.000

€

Ontstaan door overname Accon avm; restant hoofdsom per 31 december 2022

12.550

Kortlopend deel per 31 december 2022

2.642

Langlopend per 31 december 2022

**9.908**

De rente op de Covid-lening bedraagt 2% voor de eerste zes maanden van 2023, 3% voor de laatste zes maanden van 2023 en 4% voor de jaren erna.

### 3.10.1 Koopsomverplichtingen aan voormalig vennoten

De koopsomverplichtingen hebben betrekking op verplichtingen aan voormalig eigenaren van in het verleden door Accon avm overgenomen ondernemingen. De verplichtingen kennen verschillende vaste rentes van 3% en 4%.

### 3.10.2 Participatieregeling werknemers

Eind 2019 heeft Flynth haar medewerkers een participatieregeling aangeboden. Alle medewerkers van Flynth kunnen deelnemen aan deze regeling, die bedoeld is om 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 twee jaar en kan daarna jaarlijks worden verlengd of uiterlijk in november worden opgevraagd waarna uitkering plaatsvindt in het opvolgende jaar. 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 twaalfsmaands 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 2022 wordt finaal vastgesteld bij de vaststelling van de jaarrekening van Flynth Holding N.V. over 2022 in het voorjaar van 2023. De totale rentevergoeding, de gegarandeerde en de variabele, bedraagt nooit meer dan 10%. De finale rentevergoeding over 2022 bedraagt 10%.

### 3.10.3 Aflossingsverplichtingen

Onder de kortlopende schulden is de aflossingsverplichting korter dan één jaar (ad EUR 5,2 miljoen) opgenomen.

## 3.11 Kortlopende schulden

	2022	2021
x 1.000	€	€
Vooruit gefactureerde bedragen aan klanten	21.964	13.586
Te betalen overige belastingen en premies sociale verzekeringen	17.186	9.963
Personeelsgerelateerde schulden (met name winstdelingsregelingen)	6.560	5.820
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.717	3.284
Te betalen verlofrechten	6.440	3.800
Te betalen vakantietoeslag	3.225	3.109
Aflossingsverplichtingen	5.174	1.619
Overige schulden en overlopende passiva	7.376	3.373
	<b>72.641</b>	<b>44.554</b>

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

Te betalen overige belastingen en premies sociale verzekeringen

	2022	2021
x 1.000	€	€
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	4.170	2.633
Omzetbelasting	13.016	7.330
	<b>17.186</b>	<b>9.963</b>

De toename van de post te betalen omzetbelasting is te verklaren enerzijds door de overnames gedurende het jaar en anderzijds door een hogere facturatie per jaareinde, voortvloeiend op de ERP-implementatie in 2023.

### 3.12 Financiële instrumenten

#### 3.12.1 Algemeen

De vennootschap maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die de vennootschap blootstelt aan markt-, valuta-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Om de algemene risico's te beheersen, heeft de vennootschap 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 vennootschap te beperken.

#### 3.12.2 Kredietrisico

De vennootschap 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 veertien dagen, tenzij andere betalingsafspraken zijn gemaakt. De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben.

#### 3.12.3 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.

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 voor wat betreft de langlopende schulden in 2022 met EUR 0,02 miljoen stijgen. De liquide middelen kennen een variabele rente en zijn derhalve onderhevig aan een rentekasstroomrisico.

De rentekasstroom- en renteprijsrisico's van de overige financiële activa en passiva zijn van te verwaarlozen betekenis. 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.

#### 3.12.4 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.

#### 3.12.5 Prijsrisico

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

#### 3.12.6 Liquiditeitsrisico

De vennootschap bewaakt de liquiditeitspositie door middel van maandelijksse 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 vennootschap 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 vennootschap over een kredietfaciliteit bij een kredietinstelling.

#### 3.12.7 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.

### 3.13 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

#### 3.13.1 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 gebruikgemaakt van de ontheffingsmogelijkheid van de voorschriften met betrekking tot hun jaarrekening zoals voorzien in artikel 2:403 lid 1 BW.

#### 3.13.2 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	7.982	13.543	2.549	<b>24.073</b>
Lease ICT-werkplekken	442	264	-	<b>706</b>
Verhuuropbrengsten	-105	-6	-	<b>-110</b>
Auto leases	4.531	5.851	-	<b>10.382</b>
Bankgaranties	356	935	492	<b>1.783</b>
	<b>13.206</b>	<b>20.588</b>	<b>3.040</b>	<b>36.834</b>

Het bedrag aan operationele leasebetalingen dat is verwerkt als last in 2022 bedraagt EUR 6,0 miljoen (2021: EUR 4,0 miljoen). Het bedrag aan huurlasten, inclusief de gesaldeerde verhuuropbrengsten, verwerkt in 2022 bedroeg EUR 8,1 miljoen (2021: EUR 3,5 miljoen). In de huurovereenkomsten voor de panden zijn diverse verlengingsopties opgenomen van 1 tot maximaal 7 jaar.

#### 3.13.3 Claims

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

#### 3.13.4 Overige niet in de balans opgenomen verplichtingen

Hieronder zijn begrepen verstrekte bankgaranties ad EUR 1,8 miljoen (2021: EUR 0,8 miljoen).



### 3.14 Netto-omzet

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

	2022	2021
x 1.000	€	€
Basisdienstverlening, Advies en HR-services	187.197	127.523
Audit en Assurance	25.009	15.048
Netto-omzet	<b>212.206</b>	<b>142.571</b>

De netto-omzet is nagenoeg geheel in Nederland gerealiseerd.

### 3.15 Overige bedrijfsopbrengsten

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

### 3.16 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

	2022	2021
x 1.000	€	€
Overige personeelskosten	17.039	11.995
Huisvestingskosten	12.488	6.076
Automatiseringskosten	13.931	8.761
Kantoorkosten	2.897	1.385
Marketing- & communicatiekosten	1.622	1.139
Overige externe kosten	20.030	8.839
	<b>68.007</b>	<b>38.195</b>

### 3.17 Lonen en salarissen

#### 3.17.1 Personeelsbestand

Gedurende het boekjaar 2022 hebben overnames plaatsgevonden, alsmede samenvoegingen van groepsonderdelen plaatsgevonden, binnen Flynth Holding N.V. Om goed inzicht te geven in de fte ontwikkeling, is het gemiddeld aantal werknemers gepresenteerd op basis van een gewogen gemiddelde, in plaats van gemiddelde.

	2022	2021
	FTE	FTE
Raad van bestuur	4	3
Professionele staf	1.769	1.134
Ondersteunende staf	115	141
Totaal	<b>1.887</b>	<b>1.278</b>

	2022	2021
x 1.000	€	€
Sociale lasten	15.213	10.110
Pensioenen	8.993	8.026
Totaal	<b>24.206</b>	<b>18.136</b>

### 3.18 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Activa	2022		2021	
	€	€	€	€
x 1.000				
<b>Immateriële vaste activa</b>				
Afschrijving Goodwill	1.314		357	
Afschrijving Klantenbestand	1.843		71	
Afschrijving Software	<u>325</u>		<u>40</u>	
		3.482		468
<b>Materiële vaste activa</b>				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	289		465	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	<u>3.267</u>		<u>2.644</u>	
		<u>3.556</u>		<u>3.109</u>
		<b>7.038</b>		<b>3.577</b>

### 3.19 Overige bedrijfskosten

	2022	2021
x 1.000	€	€
Overige kosten	<u>975</u>	<u>6</u>

### 3.20 Rente en soortgelijke kosten en opbrengsten

	2022	2021
x 1.000	€	€
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	13	18
Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>-1.528</u>	<u>- 902</u>
Totaal	<b>-1.515</b>	<b>- 884</b>

### 3.21 Belastingen

Flynth Holding N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met al haar groepsmaatschappijen met uitzondering van BeTwinkeling B.V. en Stichting Beheer Dergengelden Roza Salarisverwerking. De overgenomen vennootschappen van Accon avm en Astrium zijn opgenomen in de fiscale eenheid vanaf de overnamedatum. De vorig jaar overgenomen vennootschap Bosch & Van Rijn B.V. is met ingang van 1 januari 2022 in de fiscale eenheid opgenomen. De belasting wordt berekend over

het commerciële resultaat, rekening houdend met niet belastbare of niet aftrekbare bedragen. Het toepasselijk tarief voor 2022 bedraagt 15% voor het belastbare bedrag tot en met EUR 395 duizend en 25,8% voor het meerdere.

De aansluiting tussen de belastinglast met het product van het resultaat voor belastingen en het toepasselijk belastingtarief is als volgt:

	2022	2021
x 1.000	€	€
Resultaat voor belasting en belang derden	1.814	2.746
Belastinglast op basis toepasselijk tarief	418	662
Verandering latente belastingvordering als gevolg van tariefsaanpassing	-	-69
Belastingbate voorgaande jaren	-114	-
Belastingeffect niet aftrekbare kosten	<u>370</u>	<u>142</u>
Belastinglast	<b>674</b>	<b>735</b>

De stijging van het belastingeffect van de niet aftrekbare kosten wordt met name veroorzaakt door de fiscaal niet afschrijfbaar goodwill ontstaan door de acquisities.



### 3.22 Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de vennootschap en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de vennootschap. 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 noot 3.40.

### 3.23 Honoraria van de accountant

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

	2022	2021
x 1.000	€	€
Onderzoek van de jaarrekening	400	319
Andere controleopdrachten	-	-
Andere niet-controleopdrachten	-	-
Adviesdiensten op fiscaal terrein	20	150
	<u>420</u>	<u>469</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 2022 hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2022 (en de controle van de openingsbalans van overgenomen entiteiten door KPMG Accountants N.V.). De niet-controle opdrachten betreffen belastingadvieswerkzaamheden door overige entiteiten behorend tot het KPMG-netwerk.

### 3.24 Gebeurtenissen na balansdatum

Zoals toegelicht in noot 3.6 is begin januari 2023 een bedrag ontvangen ad EUR 6,1 miljoen uit hoofde van verkoop van panden, welk bedrag ultimo 2022 nog op de derdenrekening van de notaris stond.





# Enkelvoudige balans per 31 december 2022

(vóór resultaatbestemming)

		2022		2021	
x 1.000	Ref.	€	€	€	€
<b>Vaste activa</b>					
Immateriële vaste activa	3.30	15.026		1.422	
Materiële vaste activa	3.31	-		11.077	
Financiële vaste activa	3.32	<u>47.359</u>		<u>45.229</u>	
			62.385		57.728
<b>Vlottende activa</b>					
Vorderingen	3.34	14.941		322	
Liquide middelen		<u>-</u>		<u>-182</u>	
			14.941		140
			<u>77.326</u>		<u>57.868</u>
<b>Eigen vermogen</b>					
Geplaast kapitaal		7.200		7.200	
Wettelijke reserve		2.333		-	
Overige reserves		13.240		13.562	
Onverdeeld resultaat		<u>1.109</u>		<u>2.011</u>	
			23.882		22.773
<b>Voorzieningen</b>	3.36		579		65
<b>Langlopende schulden</b>	3.37		7.908		5.553
<b>Kortlopende schulden</b>	3.38		44.956		29.477
			<u>77.326</u>		<u>57.868</u>

# Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022

186

		2022	2021
x 1.000		€	€
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen		4.641	5.344
Overige baten en lasten, na belastingen		<u>-3.532</u>	<u>-3.333</u>
<b>Nettoresultaat</b>		<u>1.109</u>	<u>2.011</u>

## Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2022

### 3.25 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2022 van de vennootschap.

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.

### 3.26 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.

### 3.27 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.

### 3.28 Resultaat deelnemingen

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

### 3.29 Fiscale eenheid

Flynth Holding N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met al haar groepsmaatschappijen met uitzondering van BeTwinkeling B.V. en Stichting Beheer Derdengelden Roza Salarisverwerking. De overgenomen vennootschappen van Accon avm en de Astrium zijn opgenomen in de fiscale eenheid vanaf de overnamedatum. De vorig jaar overgenomen vennootschap Bosch & Van Rijn B.V. is met ingang van 1 januari 2022 in de fiscale eenheid opgenomen.

Flynth Holding N.V. belast haar groepsmaatschappijen die deel uitmaken van de fiscale eenheid met een doorbelasting van vennootschapsbelasting die is gebaseerd op het commerciële resultaat van deze groepsmaatschappijen. Om deze reden neemt Flynth Holding N.V. de gehele belastingpositie van de fiscale eenheid (inclusief belastinglatenties) op in haar balans.

### 3.30 Immateriële vaste activa

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

	Totaal
x 1.000	€
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	
— Aanschafprijs	1.522
— Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	<u>- 100</u>
— Boekwaarde	<b><u>1.422</u></b>
<b>Mutaties in de boekwaarde:</b>	
— Acquisitie Astrium	2.005
— Acquisitie Accon avm	12.934
— Herubricering	-283
— Afschrijvingen	<u>-1.052</u>
— Saldo	<b><u>13.604</u></b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>	
— Aanschafprijs	16.036
— Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	<u>-1.010</u>
— Boekwaarde	<b><u>15.026</u></b>

De immateriële activa betreffen ultimo 2022 uitsluitend goodwill. De grootste post betreft de goodwill ontstaan bij de overname van de Accon avm. Deze goodwill wordt afgeschreven over een periode van veertien jaar. De goodwill die is ontstaan bij de overname van Astrium wordt over een periode van vijftien jaar afgeschreven.

### 3.31 Materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen
x 1.000	€
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	
— Aanschafprijs	20.890
— Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	<u>- 9.813</u>
— Boekwaarde	<b><u>11.077</u></b>
<b>Mutaties in de boekwaarde:</b>	
— Investerings	20
— Desinvesteringen	-10.808
— Afschrijvingen	-289
— Afgeschreven over desinvesteringen	<u>-</u>
— Saldo	<b><u>- 11.077</u></b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>	
— Aanschafprijs	-
— Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	<u>-</u>
— Boekwaarde	<b><u>-</u></b>



### 3.32 Financiële vaste activa

	2022	2021
x 1.000	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	47.359	42.928
Latente belastingvorderingen	-	2.301
	<b>47.359</b>	<b>45.229</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 2022</b>	<b>42.928</b>	<b>2.301</b>	<b>45.229</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>			
— Acquisities	-8.612	-	-8.612
— Overgenomen latente belastingverplichtingen geacquireerde deelnemingen	2.501		2.501
— Aandeel in resultaat deelnemingen	4.641	-	4.641
— Herrubricering deelneming	5.901		5.901
— Saldering met passieve latenties	-	-2.301	-2.301
— Saldo	<b>4.431</b>	<b>-2.301</b>	<b>2.130</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>47.359</b>	<b>-</b>	<b>47.359</b>

De herrubricering heeft nagenoeg geheel betrekking op deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde. De negatieve vermogenswaarde is in mindering gebracht op uitstaande vorderingen op deze deelnemingen.

### 3.33 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	Utrecht	100%
Flynth adviseurs en accountants B.V.	Arnhem	100%
Flynth Audit B.V.	Arnhem	100%
Fonkel B.V.	Zwolle	100%
Rombou B.V.	Zwolle	100%
acon avm groep B.V.	Arnhem	100%
Astrium Holding B.V.	Zoetermeer	100%
Astrium Advisory B.V.	Zoetermeer	100%
Privaty B.V.	Zoetermeer	100%

### 3.34 Vorderingen

	2022	2021
x 1.000	€	€
Vorderingen op groepsmaatschappijen	8.778	295
Overige vorderingen	6.163	27
	<b>14.941</b>	<b>322</b>

Vorderingen op groepsmaatschappijen bestaan uit rekening-courant verhoudingen tussen Flynth Holding N.V. en diverse groepsmaatschappijen. Alle vorderingen op groepsmaatschappijen hebben een resterende looptijd niet langer dan 1 jaar.

Onder overige vorderingen is inbegrepen de verkoopsom van EUR 6,1 miljoen uit hoofde van verkoop van panden. Het notariële transport heeft plaatsgevonden op 30 december 2022 en derhalve is de koopsom daarvoor op de derdenrekening van de notaris gestort. De overboeking van deze derdenrekening naar de bankrekening van Flynth heeft plaatsgevonden op 3 januari 2023.

### 3.35 Eigen vermogen

	Geplaatst kapitaal	Wettelijke reserve	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
x 1.000	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	7.200	-	13.002	560	20.762
<b>Mutaties het boekjaar 2021</b>					
— Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	560	- 560	-
— Resultaat boekjaar	-	-	-	2.011	2.011
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>7.200</b>	<b>-</b>	<b>13.562</b>	<b>2.011</b>	<b>22.773</b>
<b>Mutaties het boekjaar 2022</b>					
— Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	2.011	- 2.011	-
— Vorming wettelijke reserve	-	2.333	-2.333	-	-
— Resultaat boekjaar	-	-	-	1.109	1.109
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>7.200</b>	<b>2.333</b>	<b>13.240</b>	<b>1.109</b>	<b>23.882</b>

#### 3.35.1 Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bedraagt EUR 24 miljoen (2021: EUR 24 miljoen), verdeeld in 23.999.999 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel van ieder EUR 1. Hiervan zijn 7.199.999 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel geplaatst. De gewone aandelen van de onderneming zijn voor 100% in het bezit van Stichting Beheer Flynth. Het prioriteitsaandeel is geplaatst bij Stichting Waarborg Accountantsbelangen te Arnhem.

#### 3.35.2 Wettelijke reserve

De wettelijke reserve heeft betrekking op de kosten van ontwikkeling van software door een deelneming.

#### 3.35.3 Onverdeeld resultaat

Het resultaat na belastingen over 2022 is opgenomen in de post onverdeeld resultaat van het eigen vermogen.

##### 3.35.3.1 Voorstel tot resultaatbestemming

Het bestuur heeft met goedkeuring van de raad van commissarissen vastgesteld dat het resultaat na belastingen over 2022 van EUR 1.109.000 zal worden toegevoegd aan de reserves. Het resultaat over boekjaar 2021 is overeenkomstig de toelichting in de jaarrekening 2021 verwerkt.

##### 3.35.3.2 Winstbewijzen en soortgelijke rechten

Het prioriteitsaandeel geeft bij voorrang recht op een zeer beperkt deel van de uitkeerbare winst, te weten twee procent op jaarbasis, berekend over het nominale bedrag van het prioriteitsaandeel zijnde EUR 0,02.

### 3.36 Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

	Jubileum- voorziening	Latente belasting- verplichtingen	Totaal
x 1.000	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	3	62	65
<b>Overname latente belastingverplichtingen Accon avm</b>	-	1.497	1.497
<b>Overname latente belastingverplichtingen Astrium</b>	-	1.004	1.004
<b>Mutaties</b>			
— Toevoegingen ten laste van het resultaat	1	207	208
— Herrubricering	-	106	106
— Saldering met latente belastingvordering	-	-2.301	-2.301
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>4</b>	<b>575</b>	<b>579</b>

De voorziening voor latente belastingverplichtingen omvat het belastingeffect van de belastbare tijdelijke en verrekenbare verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van activa en passiva verminderd met de latente belastingvorderingen uit hoofde van beschikbare voorwaartse verliescompensatie en fiscale verrekeningsmogelijkheden. De voorziening ziet op de gehele fiscale eenheid.

De latente belastingvordering ultimo 2021 is gesaldeerd met de per saldo passieve latenties die zijn ontstaan door de overnames.

Net als in 2021 zijn ultimo 2022 alle compensabele verliezen geactiveerd. De actieve latentie uit dien hoofde bedraagt ultimo 2022 EUR 3,3 miljoen. Deze is gesaldeerd met passieve latenties. Voorts is door de overnames de beschikking verkregen over fiscaal afschrijfbaar goodwill. De actieve latentie uit dien hoofde bedraagt ultimo 2022 EUR 3 miljoen. Deze is eveneens gesaldeerd met passieve latenties. De voorziening heeft een langlopend karakter.

### 3.37 Langlopende schulden

	Stand 31 december 2022	Aflossingsverplichting 2023	Saldo langlopende schulden per 31 december 2022	Resterende looptijd 1-5 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
x 1.000	€	€	€	€	€
Participatieregeling werknemers	6.735	330	6.405	6.405	-
Earn-out verplichting	1.503	-	1.503	1.503	-
	<b>8.238</b>	<b>330</b>	<b>7.908</b>	<b>7.908</b>	<b>-</b>

### 3.38 Kortlopende schulden

	2022	2021
x 1.000	€	€
Aflossingsverplichtingen	330	1.600
Rekening courant banken	1.211	-
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	23	55
Schulden aan groepsmaatschappijen	27.809	18.135
Te betalen belastingen en premies sociale verzekeringen	13.280	7.112
Personeelsgerelateerde schulden	300	526
Overige schulden en overlopende passiva	2.003	2.049
	<b>44.956</b>	<b>29.477</b>

Schulden aan groepsmaatschappijen bestaan uit rekening-courant verhoudingen tussen Flynth Holding N.V. en diverse groepsmaatschappijen. 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.

### 3.39 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

#### 3.39.1 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 gebruikgemaakt van de ontheffingsmogelijkheid van de voorschriften met betrekking tot hun jaarrekening zoals voorzien in artikel 2:403 lid 1 BW.

#### 3.39.2 Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan ter zake van huur. De totale verplichting bedraagt EUR 0,11 miljoen. Hiervan heeft EUR 0,07 miljoen een looptijd kleiner dan één jaar en EUR 0,04 miljoen een looptijd tussen de één en vijf jaar. Deze huurlasten worden jaarlijks doorbelast aan de dochtermaatschappijen; de enkelvoudige last ontbreekt daarmee.

### 3.40 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 vennootschap, 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.

#### 3.39.3 Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

Flynth Holding N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met al haar groepsmaatschappijen met uitzondering van BeTwinkeling B.V. en Stichting Beheer Derdengelden Roza Salarisverwerking. Flynth Holding N.V. vormt tevens een fiscale eenheid voor de omzetbelasting voor al haar actieve groepsmaatschappijen met uitzondering van BeTwinkeling B.V. en Stichting Beheer Derdengelden Roza Salarisverwerking. Op grond van de invorderingswet is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden uit hoofde van vennootschapsbelasting respectievelijk omzetbelasting inzake de respectieve fiscale eenheden.

	2022	2021
x 1.000	€	€
Bestuurders en voormalig bestuurders	1.844	1.253
Commissarissen en voormalig commissarissen	206	196
	<b>2.050</b>	<b>1.449</b>



# Ondertekening

Arnhem, 13 september 2023

Flynth Holding N.V.

## Raad van bestuur

---

Drs. B.P. Hidding RA (voorzitter)

---

H.T. Koetje RA

---

Mr. L.F.E. van der Meer

## 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

# Overige gegevens





## Statutaire regeling inzake de bestemming van het resultaat

Uit de winst die in een boekjaar is behaald, wordt eerst zo veel mogelijk op het prioriteitsaandeel uitgekeerd een dividend waarvan het bedrag gelijk is aan 2% op jaarbasis, berekend over het nominale bedrag van het prioriteitsaandeel. Op het prioriteitsaandeel worden verder geen uitkeringen gedaan (artikel 26.1 van de statuten). Van de winst die in een boekjaar is behaald, wordt door het bestuur met goedkeuring van de raad van commissarissen, vastgesteld welk deel van de winst wordt gereserveerd (artikel 26.2 van de statuten). De winst die overblijft na toepassing van artikel 26.1 en 26.2, staat ter beschikking van de algemene vergadering. Indien de algemene vergadering niet voorafgaand aan of uiterlijk direct na het besluit tot vaststelling van de jaarrekening een besluit neemt tot bestemming van de winst die overblijft na toepassing van artikel 26.1, zal die winst worden gereserveerd.

## 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 2022 van Flynth Holding N.V. (of 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 de vennootschap per 31 december 2022 en van het resultaat over 2022, 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 2022;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022; en
3. het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022;
4. het geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2022; 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 vennootschap 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 hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van fraude en niet naleven wet- en regelgeving en continuïteit moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies. Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

#### Controleaanpak risico's van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving

In het hoofdstuk corporate governance en risk van het bestuursverslag beschrijft de raad van bestuur de procedures ten aanzien van de risico's van fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de vennootschap en de bedrijfsomgeving en hebben wij de opzet en de implementatie beoordeeld van het risico-management van de vennootschap met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling, het incidentenregister en de procedures van de vennootschap om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij de raad van bestuur, management en degenen belast met governance en bij andere relevante afdelingen, zoals Compliance. Wij hebben onder meer de volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd:

- inzicht verkrijgen hoe de onderneming informatietechnologie (IT) toepast en de invloed daarvan op de jaarrekening, inclusief het risico van cybersecurity incidenten die een materieel effect hebben op de jaarrekening;
- evaluatie van nevenfuncties van bestuursleden en/of andere werknemers, met speciale aandacht voor procedures en governance met betrekking tot mogelijke belangenconflicten;
- evalueren van onderzoeksrapporten en herstelplannen inzake aanwijzingen over mogelijke fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving;
- evalueren van correspondentie met regelgevende en toezichthoudende instanties, zoals de Autoriteit Financiële Markten, de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants en het Bureau Financieel Toezicht.



Daarnaast hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de wet- en regelgeving die op de vennootschap van toepassing is en hebben de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening:

- Wet toezicht accountantsorganisaties en besluit toezicht accountantsorganisaties.
- Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme.
- Algemene Verordening Gegevensbescherming.

Wij hebben, samen met onze forensische specialisten, de risicofactoren voor fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving geëvalueerd om na te gaan of deze factoren duiden op een risico van een afwijking van materieel belang in de jaarrekening.

Wij beoordelen het veronderstelde standaard frauderisico met betrekking tot de opbrengst-verantwoording alleen relevant voor de waardering van de nog te factureren bedragen aan klanten per jaareinde.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving die relevant zijn voor onze controle en hebben hierop als volgt ingespeeld:

### Doorbreken van interne beheersing door het management (een verondersteld risico)

#### Risico:

Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken voor schattingsposten zoals voorzieningen en de waardering van de immateriële vaste activa voortvloeiend uit de significante overname. Voorts bestaat het risico op de verwerking van onjuiste en/of fictieve journaalboekingen, met name aan het einde van het boekjaar (hoog risico).

#### Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's van fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot schattingen en hoog risico journaalposten.
- Wij hebben data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een mogelijk hoger risico, waaronder boekingen uitgevoerd door leden van de raad van bestuur en de financieel directeur, boekingen uitgevoerd na afsluiting van het boekjaar en boekingen ten aanzien van schattingen en complexe transacties.
- Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd ten aanzien van significante schattingen, waaronder de schattingen bij de verantwoording van de significante overname, alsook oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management geëvalueerd.

Waar we onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om op elk geïdentificeerd risico in te spelen. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie.

- Ten aanzien van de significante acquisitie hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen dat de acquisitie juist is verwerkt conform de 'purchase accounting' methode.
- Wij hebben waarderingsspecialisten ingeschakeld om de bepaling van de reële waarde van de activa en verplichtingen van de significante acquisitie te toetsen.

### Waardering van de nog te factureren bedragen aan klanten

#### Risico:

De waardering van de nog te factureren bedragen aan klanten per jaareinde is de primaire verantwoordelijkheid van de opdrachthehouder en deze inschatting wordt geëvalueerd door clusterdirecteuren. De post nog te factureren bedragen aan klanten wordt bepaald op basis van geschreven uren door werknemers op productieve codes tegen het standaardtarief.

Het risico bestaat dat de gemaakte uren uiteindelijk niet voor het standaardtarief kunnen worden gefactureerd en als zodanig moeten worden voorzien en de omzet moet worden verlaagd.

#### Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en het bestaan van de interne beheersing rondom de waardering van de nog te factureren bedragen aan klanten beoordeeld.
- Wij hebben de onderliggende aannames en assumpties die worden gebruikt om schattingen te maken geëvalueerd mede om eventuele tendenties te onderkennen.
- Aan de hand van een totaal-verbandscontrole hebben wij vastgesteld dat alle initiële opboekingen van nog te factureren bedragen aan klanten voortkomen uit daadwerkelijk bestede uren.
- Door middel van een steekproef op de nog te factureren bedragen aan klanten hebben wij vastgesteld dat een geldige opdracht bestaat voor de verantwoorde uren en dat de gehanteerde tarieven overeenkomen met de opdrachtbevestiging.
- Voor de geselecteerde opdrachten hebben wij tevens de af- en bijboekingen ten aanzien van nog te factureren bedragen aan klanten geanalyseerd en getoetst of af- en bijboekingen gedurende het boekjaar juist zijn verwerkt.
- Wij hebben vastgesteld dat na einde van het boekjaar geen significante additionele afboekingen zijn verantwoord met betrekking tot uren verantwoord in het boekjaar waarvoor nog geen voorziening was verantwoord.
- Voor de geselecteerde opdrachten hebben wij op basis van onderliggende documentatie en bevestiging van de opdrachthehouder getoetst of de waardering van de opdracht in lijn ligt met de voortgang en verwachting.

- Wij hebben een analyse uitgevoerd ten aanzien van de voorziening nog te factureren bedragen aan klanten per jaareinde aan de hand van ouderdom van de opgenomen posten, afloop na einde van het boekjaar en een vergelijking tussen vestigingen.
- We hebben besprekingen gevoerd met de directie van verschillende vestigingen en clusters, waarbij specifieke aandacht aan de voorziening nog te factureren bedragen aan klanten wordt besteed.
- Wij hebben een afloopcontrole debiteuren uitgevoerd door vast te stellen welke openstaande debiteuren per jaareinde betaald zijn in 2023.
- Wij hebben gecontroleerd dat creditnota's die na het einde van het boekjaar zijn uitgegeven en afboekingen na het einde van het boekjaar geen betrekking hebben op het boekjaar.
- Wij hebben de door het management opgestelde retrospectieve beoordeling omtrent afloop van de nog te factureren bedragen aan klanten geëvalueerd.
- We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, door middel van het uitvoeren van interviews met door het controleteam geselecteerde clusters omtrent de waardering van de nog te factureren bedragen aan klanten.

Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan raad van bestuur en aan de (Auditcommissie van de) raad van commissarissen.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

#### Controleaanpak continuïteit

Het management heeft zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd.

Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van het management te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door het management alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- analyse van de financiële positie per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's;
- inspectie van de financieringsovereenkomst op voorwaarden die tot continuïteitsrisico's kunnen leiden, waaronder de looptijd en eventuele convenanten;
- analyseren of de ruimte in de financieringsovereenkomst opgenomen ratio's voldoende is en geen aanleiding geeft tot een risico op het doorbreken van convenanten in deze overeenkomst;
- analyseren van de begrote operationele resultaten, de tussentijdse halfjaarcijfers 2023 en daaraan gerelateerde cashflows ten opzichte van het afgelopen boekjaar, ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle;
- evalueren van de adequate weergave van de continuïteitsbeoordeling van het bestuur zoals weergegeven in het jaarrekening.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

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

Het geïntegreerd jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. 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 gerede 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 bevatten 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 verslag-geving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

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

Gegeven onze ongedeelde verantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van voldoende geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de onderdelen of activiteiten binnen de groep. In dat kader zijn wij ook verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole.

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, 13 september 2023

KPMG Accountants N.V.

A.J. de Bruin RA