

Beknopte analyse van Project Janus interviews

Overname Grant Thornton Nederland door New Mountain Capital

Deze analyse biedt een gecomprimeerd overzicht van de interviews gehouden met sleutelfiguren binnen Grant Thornton Nederland (GTNL) in het kader van de aanstaande overname door New Mountain Capital (NMC). De interviews geven inzicht in de huidige situatie, verwachtingen en zorgen vanuit verschillende perspectieven binnen de organisatie.

1. Huidige situatie van Grant Thornton Nederland

Omvang en marktpositie

Een breed gedeelde opvatting onder de geïnterviewden is dat GTNL momenteel te klein is om effectief te kunnen concurreren en de noodzakelijke investeringen te doen. Ronald Houtveen verwoordt dit direct door GTNL als "te klein, behoudend en conservatief" te beschrijven, terwijl de RvC-voorzitter de mismatch benadrukt tussen GTNL en het internationale netwerk, met het risico dat het netwerk "ons in zou ruilen voor een andere Nederlandse partner."

De huidige omvang van GTNL (ca. 100 miljoen euro omzet) wordt als onvoldoende beschouwd, waarbij de RvC-voorzitter opmerkt dat de groei naar dit niveau "50% door inflatie" kwam. Annemarie Jongerden gebruikt de beeldspraak van "het kleine jongetje in de klas" om de positie van GTNL te karakteriseren.

Conservatieve cultuur en besluitvorming

Een tweede belangrijk thema is de conservatieve aard van de organisatie en de beperkingen van de huidige partnerstructuur. De RvC-voorzitter is expliciet over hoe GTNL "gevangen was door geldgedreven beslissingen" en hoe "de partnerstructuur GT NL verlamde." Het gebrek aan ondernemerschap wordt benadrukt, evenals de onbereidheid om te investeren in kwaliteit.

Marc Hogeboom beschrijft GTNL als "bureaucratisch" waar "nog veel gedacht wordt in problemen," terwijl Annemarie Jongerden wijst op een jarenlange stilstand in "ontwikkeling, technologie, kennis en investeren in mensen."

Positionering en clientèle

GTNL bevindt zich tussen twee marktsegmenten: nationale MKB-kanten en internationale corporate klanten. Bart Jonker ziet dit als een positief onderscheidend kenmerk, een "best of both worlds" combinatie met "50/50 omzet uit domestic en internationale bedrijven." Hij beschrijft de positionering als helder gericht op "familiebedrijven, internationale mid corporates en impact plus transport/industrie en bouw/vastgoed."

Marc Hogeboom wijst echter op inefficiënties in de klantportefeuille, met "veel te veel heel kleine klanten die niets opleveren," wat suggestief is voor een noodzakelijke heroriëntatie.

2. Overname door New Mountain Capital

Motivatie en verwachte voordelen

De interviews schetsen een beeld van een organisatie die verandering nodig heeft en in NMC een partner ziet die de middelen en expertise kan bieden voor groei en modernisering.

Ronald Houtveen spreekt over "het momentum" met "een goede koper" en "ruimte om te investeren in kwaliteit," terwijl Marcel Blöte NMC beschrijft als een "groot fonds (\$15 mrd), conservatief gefinancierd" met een "bewezen trackrecord." Hij benadrukt de noodzaak voor "enorme investeringen in AI" en "groei in alle marktsegmenten."

De RvC-voorzitter verwacht dat GTNL door de overname "moderner in governance" wordt, met "ruimte voor broodnodige investeringen" en "meer internationale mogelijkheden," terwijl Bart Jonker specifiek wijst op "meer ruimte voor investeringen in kwaliteit, mensen en systemen."

Annemarie Jongerden is uitgesproken positief: "Heel blij met New Mountain Capital. Had veel eerder moeten gebeuren." Ze ziet met name kansen voor "werk vanuit VS" waar "enorme groei" is na de NMC-overname, wat "meer kansen en mogelijkheden voor Grant Thornton Nederland mensen" biedt.

Zorgen en risico's

Naast de positieve verwachtingen worden er ook zorgen en risico's benoemd. Ronald Houtveen voorziet "gedoe om geld, zeker met de vertrekkers," terwijl Marcel Blöte spreekt over "meer dan 50% kans op juridische strijd bij vertrekkende partners." Annemarie Jongerden wijst op het risico van personeelsverloop, met de waarschuwing dat "in Ierland heel veel mensen vertrokken na de overname." Binnen haar eigen afdeling Tax ziet ze al problemen: "De fik gaat bij ons in de hut: 3 van 8 equity partners vertrekken, 1 promoveert."

Ingeborg Prins bevestigt deze zorg: "We kunnen best wel wat extra verloop verwachten als gevolg van de New Mountain Capital aankondiging, en van de mogelijk fusie met een ander bedrijf daarna." Ze waarschuwt dat dit "ook commerciële impact" kan hebben en dat medewerkers zich afvragen: "wat zijn mijn ontwikkelingsmogelijkheden?"

Yvonne Drieduite is "vooral bezorgd over de stap hierna" en de impact op "mensen, onze cultuur," terwijl ST wijst op scepsis bij medewerkers vanwege eerdere ervaringen: "Er is veel beloofd in het verleden, maar weinig waargemaakt." Deze houding wordt bevestigd door Ingeborg Prins, die stelt dat "de houding bij mensen onder de partners toch wat sceptisch" is met de instelling "laat maar zien wat dit allemaal gaat betekenen." Ze wijst ook op onbeantwoorde vragen over "de investeringshorizon van NMN, wanneer stappen ze eruit, en hoeveel controle gaan ze hebben over Grant Thornton Nederland."

3. Toekomstvisie voor Grant Thornton Nederland

Groeiambities en strategische richting

De interviews schetsen substantiële groeiambities voor GTNL na de overname. De RvC-voorzitter noemt een doelstelling om te groeien naar "200-300 mln euro" omzet, wat "noodzakelijk" is "om de band met Grant Thornton internationaal te behouden."

Ronald Houtveen vat de strategie samen als "versnellen, verdiepen en verbreden," terwijl Marcel Blöte dit uitwerkt door te wijzen op het belang van "sectorkennis" en de behoefte aan "meer sectoren, meer expertise."

Marc Hogeboom ziet specifieke groeikansen in nieuwe marktsegmenten, met name Financial Services, waar GTNL mikt op "een MKB-markt van 1 miljard euro" die "een enorme bron van groei" kan zijn omdat deze "zeer winstgevend is" en "makkelijk te betreden."

Fusies en het herverkrijgen van de OOB-vergunning

Naast autonome groei worden verdere fusies en overnames genoemd als groeistrategie. Marcel Blöte spreekt over vergevorderde "gesprekken voor een fusie met Newtone," beschreven als "de nummer 8 in Nederland qua omvang, 400 mensen, vooral in het Zuiden van Nederland."

Het herverkrijgen van de OOB-vergunning (Organisatie van Openbaar Belang) wordt door meerdere geïnterviewden genoemd als strategisch doel. De RvC-voorzitter ziet dit als belangrijk voor de AFM en stelt dat dit "100 mensen erbij nodig op termijn" betekent, wat GTNL bereid is te doen.

Marcel Blöte plaatst dit in perspectief door te benadrukken dat het "iets voor langere termijn" is en "niet gericht op beursfondsen" maar "vooral voor Corporates, openbare instellingen en Financial Services business line," en ook "nodig om global network te kunnen bedienen."

4. Organisatiecultuur en personeel

Huidige cultuur en zorgen over verandering

De interviews tonen een consistent beeld van de huidige GTNL-cultuur als menselijk, collegiaal en familiair. Yvonne Drieduite karakteriseert GTNL als "een familiebedrijf" waar "het menselijk aspect heel belangrijk" is, terwijl Annemarie Jongerden de cultuur beschrijft als "no nonsens, fijn samenwerken, geen afreken maar een aanspreek cultuur, loyale mensen, familiegevoel." Marc Hogeboom erkent dat GTNL "veel

menselijker is dan andere accountant firms" maar ziet ook een keerzijde: "dat heeft een prijs. De productiviteit is bij Grant Thornton NL veel lager." Deze observatie sluit aan bij zijn oproep tot "professionalisering en verzakelijking."

Er bestaan zorgen over hoe de cultuur zal veranderen na de overname. Ingrid Visser meldt dat "mensen angstig zijn voor een Big-4 cultuur," terwijl Annemarie Jongerden zich afvraagt: "Worden we niet te corporate?" Ze benadrukt later het belang van het behouden van de huidige cultuur: "mensgericht, aandacht, vrijheid, verantwoordelijkheid." Ingeborg Prins waarschuwt voor een cultuurbotsing omdat NMC "met strakke KPI's en doelstellingen" werkt, terwijl GTNL momenteel "veel minder resultaatgericht" is. Ze voorspelt dat dit "voor een deel van de mensen moeilijk" zal zijn omdat het "minder gemoedelijk en juist meer zakelijk en strak gemanaged" wordt.

"War for talent" en ontwikkelingsmogelijkheden

Meerdere geïnterviewden wijzen op uitdagingen bij het aantrekken en behouden van talent. Annemarie Jongerden is expliciet: "Bij Taks is er nu al een groter verloop dan aanwas: we verliezen de war on talent." Ze wijst op de noodzaak om "leuker werk, meer ontwikkelingsmogelijkheden, meer kennis" te bieden, wat volgens haar nodig is om talenten aan te trekken en te behouden.

De RvC-voorzitter ziet de overname als een kans om "meer ruimte voor kennisverwerving" te creëren en GTNL "dynamischer" te maken met "meer internationale mogelijkheden," wat volgens hem "goed voor ambitieuze mensen" is.

5. Belangrijkste perspectieven per stakeholder

Ronald Houtveen

Ziet GTNL als te klein en conservatief. Benadrukt het momentum voor verandering en de noodzaak om te "versnellen, verdiepen en verbreden." Waarschuwt voor weerstand, met name van vertrekkende partners.

RvC-voorzitter

Benadrukt de mismatch tussen GTNL en internationale standaarden. Beschrijft GTNL als conservatief en verlamd door de partnerstructuur. Ziet in de overname kansen voor modernisering, investeringen, meer dynamiek en internationale mogelijkheden.

Marcel Blöte

Legt de nadruk op de vervolgstappen na de NMC-deal, met name de fusie met Newton en het verkrijgen van de OOB-vergunning. Beschrijft NMC als een bewuste keuze: een groot, conservatief gefinancierd fonds met bewezen trackrecord.

Bart Jonker

Positief over de huidige positionering van GTNL als "best of both worlds." Verwacht dat de verandering vooral impact zal hebben op het leiderschap, met weinig gevolgen voor het dagelijkse werk van de meeste medewerkers. Ziet in de overname kansen voor meer investeringen.

Annemarie Jongerden

Uitgesproken positief over de NMC-overname. Beschrijft GTNL als "het kleine jongetje in de klas" dat jarenlang heeft stilgestaan. Signaleert problemen in de "war for talent" en waarschuwt voor personeelsverloop, wijzend op wat er in Ierland is gebeurd na een soortgelijke overname.

Ingrid Visser

Kritisch over de huidige prioriteiten waarin "cultuur geen prioriteit is." Wijst op zwak leiderschap binnen GTNL en grote verschillen tussen lokale en internationale teams. Ziet de echte "change agents" vooral onder de salary partners en jonge equity partners.

Ingeborg Prins

Benadrukt dat "echt doorpakken het probleem is binnen Grant Thornton Nederland." Ze stelt dat er "veel gepraat, maar weinig beslist" wordt en wijst op "gebroken beloftes" bij eerdere initiatieven. Beschrijft een organisatiecultuur die "menselijk en behulpzaam, maar niet vernieuwend" is, waar het antwoord vaak luidt: "zo doen we het altijd al." Voorziet een cultuurbotsing met NMC, die "zakelijker" en "met strakke KPI's en doelstellingen" werkt, wat "voor een deel van de mensen moeilijk" zal zijn omdat het "minder gemoedelijk en juist meer zakelijk en strak gemanaged" wordt. Signaleert een "kloof tussen leiders en jongeren" op thema's als "inequal gender pay en kansen om hoger op te komen."

Marc Hogeboom

Ziet in NMC kansen voor GTNL: investeringskracht, kennis en expertise. Vindt dat GTNL menselijker is dan andere kantoren, maar ten koste van productiviteit. Pleit voor "professionalisering en verzakelijking" en ziet grote groeikansen in het Financial Services-segment.

Yvonne Drieduite

Beschrijft GTNL als een familiebedrijf waar de menselijke factor belangrijk is. Positief over de overname maar bezorgd over de vervolgstappen. Kritisch over de kwaliteit van management op partnerniveau. Heeft een alternatieve visie op de "war for talent," waarbij ze benadrukt dat het niet draait om grote HR-afdelingen maar om netwerken.

ST

Signaleert scepsis onder medewerkers vanwege eerdere niet-nagekomen beloften. Wijst op zorgen over de toekomstige positionering van GTNL. Erkent de noodzaak van verandering maar benadrukt dat beloften wel waargemaakt moeten worden: "Gaan mensen het echt merken? Gaan er echt gerichte investeringen komen?"

6. Conclusie en aanbevelingen

De geanalyseerde interviews tonen zowel breed gedragen steun voor de overname door NMC als duidelijke zorgen over de implementatie en vervolgstappen. Ze schetsen een beeld van een organisatie die worstelt met zijn omvang, positionering en besluitvormingsstructuur, maar ook waarde hecht aan zijn cultuur en mensgerichte benadering.

Kernpunten voor communicatie

1. **Concrete voordelen benadrukken:** Gezien het wantrouwen op basis van eerdere ervaringen is het essentieel om specifieke, verifieerbare voordelen te communiceren in plaats van algemene beloften. Zoals Ingeborg Prins opmerkt: "Echt doorpakken is het probleem binnen Grant Thornton Nederland. Er wordt veel gepraat, maar weinig beslist!" Zet communicatie dus om in concrete acties.
2. **Duidelijkheid over toekomstige positionering:** Adresseer expliciet hoe de balans tussen MKB en corporate dienstverlening zich zal ontwikkelen.
3. **Culturele waarborgen:** Communiceer welke maatregelen worden genomen om de gewaardeerde aspecten van de GTNL-cultuur te behouden.
4. **Focus op ontwikkelingsmogelijkheden:** Benadruk de nieuwe kansen die de overname en groei zullen bieden voor persoonlijke en professionele ontwikkeling.
5. **Betrek "change agents":** Mobiliseer de salary partners en jonge equity partners die volgens Ingrid Visser de echte veranderingsbereidheid tonen.
6. **Verbeter communicatie op middenniveau:** Zoals Ingeborg Prins opmerkt: "De high level communicatie van de Raad van Bestuur is goed en transparant. De opvolging daaronder kan beter, meet frequent en persoonlijke." Investeer dus niet alleen in topdown-communicatie maar ook in de doorvertaling naar lagere niveaus in de organisatie.

Door deze punten te adresseren in een gerichte communicatiestrategie kan GTNL de kans op een succesvolle transitie na de overname vergroten en draagvlak creëren voor de veranderingen die nodig zijn om de ambities waar te maken.