

Executive Summary Project Janus

Huidige positie en uitdagingen Grant Thornton Nederland

Grant Thornton Nederland (GTNL) bevindt zich op een kritiek punt in haar bestaan. Met een omzet van circa 100 miljoen euro is de organisatie te klein geworden om zowel grote internationale opdrachten aan te kunnen als de noodzakelijke investeringen te doen in kwaliteit, technologie en mensen. Deze te beperkte schaal vormt een reëel risico voor de band met het internationale GT-netwerk, dat GTNL mogelijk zou kunnen inruilen voor een andere Nederlandse partner. De huidige positionering van GTNL kenmerkt zich als een "best of both worlds" benadering: professionalisering op Big-4 niveau gecombineerd met ondernemerschap en een mensgerichte cultuur. Deze positionering resulteert in een klantenportfolio van zowel MKB-bedrijven als middelgrote corporates, met ongeveer een gelijke verdeling tussen nationale en internationale klanten.

De organisatiecultuur wordt omschreven als menselijk, warm en familiair, waar medewerkers veel autonomie ervaren en geen nummer zijn. Deze positieve cultuurkenmerken gaan echter samen met een aantal significante knelpunten. GTNL wordt beschreven als weinig vernieuwend, met een "zo doen we het altijd al" mentaliteit en een gebrek aan ondernemerschap. Er heerst een bureaucratische inslag waarbij vaak in problemen wordt gedacht in plaats van oplossingen. Een veelgenoemd probleem is het gebrek aan besluitvaardigheid: er wordt veel gepraat maar weinig beslist, projecten worden aangekondigd maar niet doorgezet, wat heeft geleid tot wantrouwen onder medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn het niet opzetten van een development manager functie ondanks toezeggingen, het vroegtijdig stoppen van een alumni-netwerk, en het niet van de grond komen van een leiderschapsprogramma.

De kwaliteit schiet tekort door verouderde systemen en een lager niveau na het inleveren van de OOB-vergunning. De recente implementatie van het AFAS-systeem heeft tot operationele verstoringen geleid. Het leiderschap wordt beschreven als ouderwets, directief en onvoldoende coachend, zonder eenduidig idee van wat goed leiderschap inhoudt. Er bestaan grote verschillen tussen de service lines in termen van leiderschap en cultuur. Ten slotte verliest GTNL de "war for talent" doordat ze onvoldoende uitdagende opdrachten en ontwikkelingsmogelijkheden kunnen bieden, wat resulteert in een situatie waarbij het verloop groter is dan de aanwas, met name in specialistische afdelingen zoals Tax.

Strategische herpositionering en toekomstperspectief

De overname door New Mountain Capital (NMC) wordt gezien als een noodzakelijke en positieve stap om GTNL toekomstbestendig te maken. NMC is een groot fonds (±\$15 miljard) met institutionele beleggers, waaronder Nederlandse pensioenfondsen, en een bewezen trackrecord in M&A. De overname creëert de broodnodige investeringsruimte voor kwaliteit, mensen en systemen, en zal leiden tot een modernere governance-structuur en grotere besluitvaardigheid. Door de connectie met GT-kantoren in de VS en Ierland die ook door NMC worden beheerd, ontstaan nieuwe kansen voor internationale samenwerking en kennisuitwisseling.

GTNL heeft de ambitie om substantieel te groeien naar 200-300 miljoen euro omzet. Deze groei is essentieel om de noodzakelijke investeringen te kunnen doen en de band met GT internationaal te versterken. De groei zal worden gerealiseerd door een combinatie van grotere overnames, autonome groei vanuit met name de VS, en het ontwikkelen van nieuwe diensten zoals Financial Services gericht op de MKB-markt. De gesprekken voor een fusie met Newtone, de nummer 8 in Nederland met 400 medewerkers vooral in het zuiden van het land, zijn in een vergevorderd stadium. GTNL wil zich verder ontwikkelen als corporate accountant en streeft op termijn naar het opnieuw aanvragen van de OOB-vergunning, wat ongeveer 100 extra medewerkers zou vereisen.

De overname betekent een transitie van een conservatieve organisatie naar een zakelijkere aanpak met strakke KPI's en doelstellingen. Voor het leiderschap zal dit een grote verandering zijn, terwijl voor de meeste medewerkers in hun dagelijks werk de impact beperkt zal blijven. Equity partners worden niet direct uitbetaald en participeren in de nieuwe structuur, jongere partners krijgen een optieprogramma, en er is een wens om alle medewerkers te laten meedelen in het succes.

Stakeholder impact en communicatie

Voor medewerkers betekent de overname zowel kansen als zorgen. Enerzijds biedt het perspectief op uitdagendere opdrachten, meer internationale mogelijkheden en betere systemen. Anderzijds bestaat er angst voor een te corporate cultuur en twijfel of beloftes dit keer wel worden waargemaakt. Er is een zekere scepsis merkbaar: "laat maar zien wat dit allemaal gaat betekenen". Vooral bij de general practice wordt een risico gezien, en men verwacht dat niet iedereen mee zal willen of kunnen in de nieuwe situatie.

De impact op klanten zal verschillen. Corporates zullen de overname waarschijnlijk positief ontvangen, terwijl MKB-bedrijven vooral willen weten wat het voor hen betekent in termen van kosten en baten. Er bestaat een vrees dat klanten denken dat hun tarieven door de overname zullen stijgen. Voor partners is de impact aanzienlijk, met veranderingen in eigendom en vergoedingsstructuur. Er wordt een meer dan 50% kans geschat op juridische conflicten met vertrekkende partners, en in sommige service lines zoals Tax, vertrekt een significant deel van de equity partners.

Er is een sterke wens om de mensgerichte GTNL-cultuur te behouden tijdens deze transitie. Kernwaarden die men wil vasthouden zijn de mensgerichte benadering, aandacht voor elkaar, vrijheid en verantwoordelijkheid, no-nonsense aanpak, familiegevoel en authenticiteit. De uitdaging zal zijn om deze cultuur te combineren met een professionelere, zakelijkere en resultaatgerichte bedrijfsvoering.

Op het gebied van communicatie wordt de high-level communicatie van de Raad van Bestuur over het overnameproces als goed en transparant ervaren. De opvolging daaronder kan echter beter, met name wat betreft frequentie en persoonlijke benadering. Er heerst een zekere terughoudendheid bij medewerkers vanwege eerdere ervaringen waarbij toezeggingen niet werden nagekomen. Veel medewerkers kijken naar communicatie vanuit de leiding met een houding van "eerst zien, dan geloven". Ze vragen zich af of de beloofde veranderingen en investeringen dit keer wel concreet zullen worden ingevuld.

De change agents binnen de organisatie bevinden zich vooral onder de salary partners en jonge equity partners. Zij denken breder over de toekomst van GTNL en zien de noodzaak en kansen van verandering. Er bestaat echter een kloof tussen verschillende generaties binnen de organisatie, met name als het gaat om thema's als ongelijke beloning en kansen om hogerop te komen.

Grant Thornton Nederland staat voor een noodzakelijke en ingrijpende transitie. Het succes hiervan zal afhangen van de daadwerkelijke implementatie van beloofde veranderingen, het vermogen om talent aan te trekken en te behouden, het ontwikkelen van effectief leiderschap, het vinden van de juiste balans tussen zakelijkheid en mensgerichtheid, en duidelijke communicatie naar alle betrokkenen.

Conclusie

De overname door New Mountain Capital markeert een cruciaal keerpunt voor Grant Thornton Nederland. Er is brede erkenning dat verandering noodzakelijk is om toekomstbestendig te blijven in een consoliderende markt. De uitdaging ligt nu in het waarmaken van de beloofde verbeteringen en investeringen. Uit alle gesprekken blijkt dat er een spanning bestaat tussen de hooggewaardeerde mensgerichte cultuur en de noodzakelijke verzakelijking. Het succesvol managen van deze culturele transitie, gekoppeld aan concrete, zichtbare verbeteringen in systemen, kwaliteit en ontwikkelmogelijkheden, zal doorslaggevend zijn voor het behoud van talent en klanten.

De communicatie richting medewerkers verdient bijzondere aandacht, waarbij transparantie moet worden gekoppeld aan realistische verwachtingen en daadwerkelijke opvolging. Het verleden heeft geleerd dat niet-nagekomen beloftes leiden tot cynisme en wantrouwen. Door snel een aantal concrete verbeteringen te realiseren kan het vertrouwen worden hersteld en een positieve dynamiek ontstaan. Met de juiste aanpak heeft GTNL de potentie om een stabielere toekomst en een sterkere marktpositie te verwerven, waarin het beste van beide werelden werkelijk wordt verenigd: professionaliteit en zakelijkheid met behoud van de mensgerichte benadering die de organisatie uniek maakt.