

Analyse van interviews in het kader van Project Janus

Overname Grant Thornton Nederland door New Mountain Capital

Deze uitgebreide analyse is gebaseerd op interviews afgenomen in februari en maart 2025 met diverse stakeholders binnen Grant Thornton Nederland (GTNL). De interviews zijn gehouden in het kader van Project Janus, dat betrekking heeft op de aanstaande overname van GTNL door New Mountain Capital (NMC), een Amerikaanse private equity firma. De geïnterviewden omvatten bestuursleden, partners en andere sleutelfiguren binnen de organisatie, die elk hun perspectief delen over de huidige situatie, de noodzaak voor verandering, verwachtingen van de overname, en zorgen over de toekomst.

Deze analyse bevat een uitgebreide beschrijving van de perspectieven van verschillende belanghebbenden binnen Grant Thornton Nederland (GTNL) met betrekking tot de aanstaande overname door New Mountain Capital (NMC). De interviews zijn afgenomen in het kader van 'Project Janus' en bieden inzicht in de huidige stand van zaken, uitdagingen, kansen en bedreigingen.

Inhoudsopgave

1. [Huidige situatie van Grant Thornton Nederland](#)
 - [Omvang en positie in de markt](#)
 - [Conservatieve cultuur en besluitvorming](#)
 - [Positionering en clientèle](#)
 - [Interne uitdagingen](#)
 2. [Overname door New Mountain Capital](#)
 - [Motivatie voor de overname](#)
 - [Verwachte voordelen](#)
 - [Zorgen en risico's](#)
 3. [Toekomstvisie voor Grant Thornton Nederland](#)
 - [Groeiambities](#)
 - [Fusies en overnames](#)
 - [OOB-vergunning](#)
 - [Investerings in kwaliteit en technologie](#)
 4. [Organisatiecultuur](#)
 - [Huidige cultuur](#)
 - [Veranderingen en zorgen](#)
 - [Leiderschap en management](#)
 5. [Personeel en talent](#)
 - ["War for talent"](#)
 - [Ontwikkelingsmogelijkheden](#)
 - [Impact op bestaand personeel](#)
 6. [Samenvatting van perspectieven per stakeholder](#)
 7. [Conclusie en aanbevelingen](#)
 - [Centrale thema's](#)
 - [Uitdagingen en risico's](#)
 - [Aanbevelingen voor communicatie](#)
-

1. Huidige situatie van Grant Thornton Nederland

Omvang en positie in de markt

Uit de interviews komt naar voren dat Grant Thornton Nederland momenteel als te klein wordt beschouwd om effectief te kunnen concurreren en de benodigde investeringen te doen. Dit punt wordt door meerdere geïnterviewden benadrukt.

Ronald Houtveen stelt direct:

"Grant Thornton Nederland is te klein, behoudend en conservatief"

De RvC-voorzitter beschrijft de mismatch tussen de Nederlandse en internationale organisatie:

"Grant Thornton Nederland is veel te klein versus de Verenigde Staten, er is een risico dat het Grant Thornton netwerk ons in zou ruilen voor een andere Nederlandse partner -- wij konden veel internationale klussen niet aan"

Marcel Blöte benadrukt dat de schaal te klein is voor de benodigde investeringen:

"Schaal is te klein voor benodigde investeringen, kennis en diepte"

Annemarie Jongerden gebruikt een beeldende vergelijking voor de positie van GTNL:

"We zijn het kleine jongetje in de klas"

De huidige omvang van Grant Thornton Nederland wordt geschat op ongeveer 100 miljoen euro omzet per jaar, waarbij wordt aangegeven dat de groei naar deze omvang voor een aanzienlijk deel door inflatie is gerealiseerd. De RvC-voorzitter merkt op:

"Groei naar 100 mln was 50% door inflatie"

Conservatieve cultuur en besluitvorming

Een tweede belangrijk thema dat in de interviews naar voren komt is de conservatieve aard van de organisatie en de beperkingen van de huidige partnerstructuur.

De RvC-voorzitter is hier heel expliciet over:

"Grant Thornton Nederland was conservatief, gevangen door geldgedreven beslissingen" "Er was bij partners geen bereidheid om te investeren in kwaliteit" "De partnerstructuur verlamde GT NL, dat moest veranderen"

Ook wordt opgemerkt dat er een gebrek aan ondernemerschap is binnen de organisatie:

"Binnen GT NL was absoluut geen ondernemerssfeer, eerder integendeel"

Annemarie Jongerden benadrukt de achterstand in ontwikkeling:

"Grant Thornton Nederland heeft jarenlang stilgestaan in ontwikkeling, technologie, kennis en investeren in mensen"

Marc Hogeboom wijst op bureaucratie en een probleemgerichte mindset:

"Grant Thornton NL is in mijn ogen wel bureaucratisch en er wordt nog veel gedacht in problemen"

Positionering en clientèle

De interviews schetsen een beeld van een organisatie die zich tussen twee marktsegmenten bevindt: nationale MKB-klanten en internationale corporate klanten.

Bart Jonker beschrijft de huidige positionering als volgt:

"Grant Thornton Nederland is de best of both worlds: Schaal & professionalisering op Big 4 niveau gekoppeld aan ondernemerschap & menselijkheid (intern en extern) -- Bij GTNL ben je geen nummer" "Nu 50/50 omzet uit domestic en internationale bedrijven" "Heldere positionering: familiebedrijven, internationale mid corporates en impact plus transport/industrie en bouw/vastgoed (helder profiel)"

Annemarie Jongerden benoemt echter een tweedeling binnen de organisatie:

"2 stromingen binnen Bij de aankondiging staan medewerkers op 1!: internationaal en nationaal of klein en middelgrote bedrijven"

Later beschrijft ze de markt van GTNL als:

"Markt Grant Thornton Nederland: Intern/lokaal en MKB+/mid corporates"

Marc Hogeboom wijst op inefficiënties in de huidige klantportefeuille:

"Er zijn veel te veel heel kleine klanten die niets opleveren"

Interne uitdagingen

Naast de strategische uitdagingen worden er ook diverse operationele problemen benoemd.

Ronald Houtveen wijst op verstoringen door de implementatie van een nieuw systeem:

"De invoering van het AFAS systeem zorgen voor disruptie. Facturen er niet uit, dossiers niet helemaal op orde" "Dat leidt intern tot turbulentie en gedoe"

Annemarie Jongerden benoemt specifieke tekortkomingen op het gebied van kwaliteit:

"We schieten tekort in kwaliteit

1. Systemen te oud, te laat met nieuw ERP systeem
2. Inleveren OOB-vergunning heeft geleid tot lager standaard, ergo niet meer bij grotere bedrijven en klussen betrokken
3. Schaal is te klein voor benodigde investeringen, kennis en diepte (We strijden met 140 taks mensen op 30 disciplines tegen de big/4 en BDO)
4. AI-investeringen zijn miniem, we missen de boot"

Ingrid Visser wijst op achterstanden op HR-gebied:

"Organisatie loopt achter in Human Resources (en andere delen)" "Begint al bij een matige onboarding van nieuwe mensen"

Marc Hogeboom benoemt uitdagingen op het gebied van marktbenadering:

"Grant Thornton NL schiet echt tekort in hun marktbenadering -- wie is de klant en hoe benader ik die. Te afwachtend." "Er is geen proposal desk, dus is er maar weinig alignment tussen klant proposals"

2. Overname door New Mountain Capital

Motivatie voor de overname

De interviews bieden verschillende perspectieven op waarom de overname door NMC noodzakelijk of wenselijk wordt geacht.

Ronald Houtveen benadrukt het momentum:

"Waarom nu: dit is het momentum. De potentie is er

- We hebben een goede koper
- ruimte om te investeren in kwaliteit,

- de partners staan achter de veranderingsstrategie en groeistrategie
- De jongeren willen meer kansen en wegen om zich te ontplooien"

Marcel Blöte legt een direct verband tussen regelgeving, kosten en schaalgrootte:

"Regelgeving leidt tot meer schaal, want hogere kosten" "New Mountain Capital/Grant Thornton Nederland: enorme investeringen in AI nodig en groei in alle marktsegmenten"

Hij geeft ook aan dat NMC een bewuste keuze is:

"New Mountain Capital: Groot fonds (\$15 mrd), conservatief gefinancierd, veel institutionele beleggers (ook NL pensioenfondsen), groot en bewezen trackrecord, veel M&A" "New Mountain Capital is een zeer bewuste keuze"

Annemarie Jongerden is uitgesproken positief:

"Heel blij met New Mountain Capital. Had veel eerder moeten gebeuren."

Het gespreksverslag van ST wijst op breed gedragen begrip voor de noodzaak:

"Dat er wat moet gebeuren bij Grant Thornton NL is wel heel duidelijk. We zijn nu te klein om grote investeringen te kunnen doen in de organisatie, kwaliteit en mensen" "NMC biedt ons meer investeringsruimte en een toekomstige overname meer schaal"

Verwachte voordelen

De geïnterviewden noemen verschillende voordelen die ze verwachten van de overname.

De RvC-voorzitter ziet verbeteringen op het gebied van governance en investeringsmogelijkheden:

"Grant Thornton Nederland wordt moderner in governance" "Er komt ruimte voor broodnodige investeringen" "Grant Thornton Nederland wordt dynamischer en er komen meer internationale mogelijkheden -- goed voor ambitieuze mensen" "Er komt meer ruimte voor kennisverwerving" "Meer ondernemerschap"

Bart Jonker verwacht vooral voordelen voor investeringen in kwaliteit en personeel:

"Wat wel verandert: meer ruimte voor investeringen in kwaliteit, mensen en systemen -- er is meer mogelijk! (we gaan winst inhouden)"

Annemarie Jongerden ziet specifieke kansen vanuit de VS:

"Met name uitzicht op werk vanuit VS heel belangrijk, daar enorme groei na overname door New Mountain Capital" "Hierdoor meer kansen en mogelijkheden voor Grant Thornton Nederland mensen"

Marc Hogeboom noemt concrete zakelijke voordelen:

"NMC biedt Grant Thornton NL veel kansen: investeringskracht, kennis en expertise via hun eigenaarschap van Grant Thornton kantoren in de Verenigde Staten en Ierland" "Het is een schitterend netwerk met Ierland en de US, dat kansen biedt voor verdergaande samenwerking" "De nieuwe governance na de overname gaat meer slagkracht bieden"

Zorgen en risico's

Naast de positieve verwachtingen worden er ook zorgen en risico's benoemd in verband met de overname.

Ronald Houtveen verwacht weerstand, vooral op financieel gebied:

"Er gaat gedoe komen om geld, zeker met de vertrekkers (traject met ex bestuurders loopt nu)"

Marcel Blöte schat de kans op juridische geschillen hoog in:

"Meer dan 50% kans op juridische strijd bij vertrekkende partners"

Annemarie Jongerden wijst op het risico van personeelsverloop, met een concreet voorbeeld:

"In Ierland heel veel mensen vertrokken na de overname!" "De fik gaat bij ons in de hut: 3 van 8 equity partners vertrekken, 1 promoveert. Dat veel impact hebben op de taks service line"

Zij noemt ook zorgen bij klanten:

"Risico: klanten vrezen dat hun fees door overname hoger worden"

ST wijst op scepsis bij medewerkers, gebaseerd op eerdere ervaringen:

"Veel medewerkers kijken naar communicatie vanuit Grant Thornton NL met een gedachte van eerst geloven" "Er is veel beloofd in het verleden, maar weinig waargemaakt helaas" "De concrete invulling is vaak niet gekomen"

Deze twijfel wordt ook benoemd in het gesprek met Marc Hogeboom:

"Dat hoor ik vaker terug, Er is veel beloofd, maar weinig waargemaakt"

Yvonne Drieduite maakt zich vooral zorgen over de vervolgstappen:

"Ik ben vooral bezorgd over de stap hierna. Wat betekent dat voor mensen, onze cultuur?"

ST wijst ook op zorgen over de toekomstige positionering:

"Mensen vragen zich ook af wat de propositie van Grant Thornton NL gaat zijn. We zijn nu mid MKB en mid-corporate, maar waar gaan we heen. Gaat Grant Thornton NL meer corporate worden? Is het dan nog wel mijn bedrijf?"

3. Toekomstvisie voor Grant Thornton Nederland

Groeiambities

In de interviews wordt duidelijk dat er substantiële groeiambities bestaan voor de periode na de overname.

De RvC-voorzitter noemt concrete doelstellingen:

"Om deze investeringen te kunnen doen moeten we wel verder groeien (200-300 mln euro, nu 100 miljoen euro per jaar)" "Dat is ook noodzakelijk om de band met Grant Thornton internationaal te behouden"

Annemarie Jongerden voorziet een combinatie van autonome groei en overnames:

"Naast overnames ook 20% autonome groei mogelijk (mede door Verenigde Staten)"

Marc Hogeboom ziet noodzaak in groei:

"Grant Thornton NL moet verder groeien om relevant te blijven"

Hij ziet ook specifieke kansen in nieuwe marktsegmenten:

"Met ons nieuwe aanbod Financial Services mikken we op een MKB-markt van 1 miljard euro. Dat kan een enorme bron van groei zijn voor Grant Thornton NL" "Dat kan omdat het zeer winstgevend is, de markt is makkelijk te betreden en wij hebben de kennis in huis" "Met Financial Services kunnen we de top-4 beconcurreren"

Ronald Houtveen benadrukt de drie kernaspecten van de strategie:

"We moeten versnellen, verdiepen en verbreden"

Marcel Blöte werkt dit verder uit:

"Verbreden en verdiepen, onder meer met sectorkennis, die is cruciaal (meer sectoren, meer expertise)"

Fusies en overnames

Diverse geïnterviewden spreken over de noodzaak of plannen voor verdere fusies en overnames na de NMC-deal.

De RvC-voorzitter heeft een duidelijke voorkeur:

"Dat groei gaan we doen met grotere overnames. Kleine overnames leveren niets of heel weinig op en kosten veel aandacht"

Dit wordt bevestigd door zijn opmerking:

"Kralen rijgen leverde weinig op en kostte veel tijd en geld"

Marcel Blöte spreekt over concrete plannen voor een fusie met Newton:

"Gesprekken voor een fusie met Newton zijn in een ver stadium, maar eerste de deal met New Mountain Capital." "Newton is de nummer 8 in Nederland qua omvang, 400 mensen, vooral in het Zuiden van Nederland, en bedient SME bedrijven"

Bart Jonker benoemt relationele aspecten van toekomstige fusies:

"Waarom een fusie in de toekomst: respect voor andere bedrijven (en voorkomen dat mensen weglopen)"

Annemarie Jongerden ziet in Newton een culturele match:

"Newton zou goed bij ons passen qua cultuur, persoonlijke fit met mensen"

Ze benadrukt ook het belang van schaal:

"Schaal is belangrijk, dus een overname/ fusie is van groot belang"

OOB-vergunning

Het verkrijgen van de OOB-vergunning (Organisatie van Openbaar Belang) wordt door meerdere geïnterviewden genoemd als strategisch doel.

De RvC-voorzitter ziet het als een belangrijk punt voor de AFM (Autoriteit Financiële Markten):

"We gaan de OOB vergunning weer aanvragen en dat houdt verdere versterking checks & balances in" "De OOB vergunning bekent 100 mensen erbij nodig op termijn, dat gaan we doen"

Marcel Blöte plaatst het in een breder perspectief:

"Het aanvragen van een OOB vergunning is iets voor langere termijn, en niet gericht op beursfondsen" "De OOB vergunning is vooral voor Corporates, openbare instellingen en Financial Services business line -- ook nodig om global network te kunnen bedienen"

Annemarie Jongerden wijst op de huidige nadelen van het ontbreken van deze vergunning:

"Inleveren OOB-vergunning heeft geleid tot lager standaard, ergo niet meer bij grotere bedrijven en klussen betrokken"

Investerings in kwaliteit en technologie

De noodzaak voor investeringen in kwaliteit, kennis en technologie wordt door vrijwel alle geïnterviewden benadrukt.

Marcel Blöte wijst specifiek op AI-investeringen:

"New Mountain Capital/Grant Thornton Nederland: enorme investeringen in AI nodig en groei in alle marktsegmenten"

Annemarie Jongerden benoemt de huidige achterstand op technologisch gebied:

"AI-investeringen zijn miniem, we missen de boot" "We moeten nu professionaliseren: zakelijker, professioneler, maar wel met behoud van het familiegevoel; meer datagedreven (ERP systeem jaren te laat)"

De RvC-voorzitter noemt kwaliteit als een van de belangrijkste investeringsgebieden:

"Er komt ruimte voor broodnodige investeringen" "Meer investeringen in kwaliteit en kennis"

Yvonne Drieduite ziet verbetermogelijkheden:

"Verbeteren kan Grant Thornton NL in kwaliteit en vaktechnische versterking"

Marc Hogeboom benoemt een specifiek verbeterpunt:

"Wat bij Grant Thornton NL in Assurance veel beter kan is outsourcing, dat is nu minimaal en biedt enorme kansen"

4. Organisatiecultuur

Huidige cultuur

De interviews schetsen een consistent beeld van de huidige cultuur bij Grant Thornton Nederland, met zowel positieve als negatieve aspecten.

Yvonne Drieduite karakteriseert de organisatie als:

"Grant Thornton NL is een familiebedrijf" "Het menselijk aspect is heel belangrijk voor ons"

Annemarie Jongerden beschrijft de cultuur als:

"Grant Thornton Nederland is no nonsens, fijn samenwerken, geen afreken maar een aanspreek cultuur, loyale mensen, familiegevoel, veel verbinders, authentiek (je kunt jezelf zijn)."

Bart Jonker karakteriseert GTNL als:

"Grant Thornton Nederland is down to earth, collegiaal, open & transparent" "We willen Grant Thornton Nederland blijven, respect voor collega's, klanten en het mens zijn"

Marc Hogeboom erkent de menselijkheid, maar ziet ook een keerzijde:

"Grant Thornton NL is veel menselijker dan andere accountant firms, maar dat heeft een prijs. De productiviteit is bij Grant Thornton NL veel lager"

Ingrid Visser wijst op verschillen binnen de organisatie:

"Cultuur binnen de teams heel leuk, zelfs gezellig, maar daarbuiten heel anders" "Binnen GTNL grote verschillen tussen groepen mensen (lokaal versus Internationaal)"

Annemarie Jongerden benoemt de USP's van GTNL, waaronder cultuur:

"Grant Thornton Nederland USP's: Kennis, cultuur en kwaliteit, een netwerk van 140 landen" "Aandacht voor klanten/mensen en geen borstklopperij"

Ze benadrukt later het belang van het behouden van de cultuur:

"Cultuur: mensgericht, aandacht, vrijheid, verantwoordelijkheid" "Die cultuur moeten we behouden"

Veranderingen en zorgen

Verschillende geïnterviewden uiten zorgen over mogelijke veranderingen in de cultuur na de overname.

Ingrid Visser noemt specifieke angsten:

"Mensen zijn angstig voor een Big-4 cultuur"

Annemarie Jongerden vraagt zich af:

"Worden we niet te corporate?"

Yvonne Drieduite wijst op een al gaande verandering:

"Door Covid is de onderlinge verbondenheid wel minder geworden. Mensen komen veel minder naar kantoor"

Ingrid Visser is kritisch over de huidige prioriteiten:

"Cultuur is nu geen prioriteit, het is alles project Janus" "Het True Purple programma: geen geld, geen structuur, wel steeds genoemd (gezien, gehoord, gewaardeerd)"

Leiderschap en management

Meerdere geïnterviewden wijzen op tekortkomingen in het leiderschap en management van GTNL.

Ingrid Visser is expliciet kritisch:

"Leiderschap zwak ontwikkeld binnen GTNL" "Vooral vragend en niet proactief leiderschap"

Yvonne Drieduite sluit zich hierbij aan:

"De kwaliteit van het management op partnerniveau moet echt veel beter. Daar is nog veel te halen met het trainen van soft en hard skills"

Marc Hogeboom geeft aan dat professionalisering nodig is:

"Wat hard nodig is zijn professionalisering en verzakelijking"

De RvC-voorzitter karakteriseert de ontwikkeling als:

"Van dorpsclub naar een corporate aan het groeien (maar wel heel langzaam), maar de start is gemaakt (kleine kantoren dicht, grote steden nieuwe kantoren)"

5. Personeel en talent

"War for talent"

Meerdere geïnterviewden wijzen op uitdagingen bij het aantrekken en behouden van talent.

Annemarie Jongerden is expliciet over de huidige situatie:

"Bij Taks is er nu al een groter verloop dan aanwas: we verliezen de war on talent" "We verliezen de war on talent. We moeten leuker werk, meer ontwikkelingsmogelijkheden, meer kennis bieden" "Aantal fiscaal studenten neemt af!"

Yvonne Drieduite heeft een andere kijk op recruitment:

"The war for talent los je niet op met grote human resources afdelingen. Mensen moeten gewoon hun netwerk bijhouden, dat gebeurt hier gewoon niet goed"

Ze wijst ook op een gemiste kans:

"Er is geen alumni vereniging helaas. Dat is wel opgestart, maar helaas weer snel gestopt. Dat was een gouden kans geweest. Dat was een belofte die niet is ingelost"

Ontwikkelingsmogelijkheden

De behoefte aan betere ontwikkelingsmogelijkheden voor personeel komt in meerdere interviews naar voren.

Ronald Houtveen noemt het als een drijfveer voor verandering:

"De jongeren willen meer kansen en wegen om zich te ontplooiën"

Annemarie Jongerden benadrukt de behoefte aan uitdagender werk:

"Mensen moeten we meer uitdaging bieden: grotere klanten met mooiere klussen; meer uitdaging en meer adviesklussen"

De RvC-voorzitter ziet kansen door de overname:

"Grant Thornton Nederland wordt dynamischer en er komen meer internationale mogelijkheden -- goed voor ambitieuze mensen" "Er komt meer ruimte voor kennisverwerving"

Bart Jonker benadrukt de huidige kwaliteiten van GTNL op dit gebied:

"Grant Thornton Nederland is een unieke plek om te leren en te ontwikkelen"

Impact op bestaand personeel

Er worden verschillende opmerkingen gemaakt over de verwachte impact van de veranderingen op het bestaande personeel.

Ronald Houtveen is realistisch over de gevolgen:

"Niet iedereen zal mee willen of meekunnen"

Annemarie Jongerden formuleert het als:

"We gaan sowieso niet iedereen aan boord houden" "Het risico zit bij General practice"

Ze benadrukt ook het belang van het belonen van sleutelpersoneel:

"We moeten iets doen voor de key mensen (belonen!)"

Bart Jonker verwacht beperkte impact voor de meeste medewerkers:

"Verandering nu vooral voor leiderschap heel groot, voor de meeste mensen betekent dit in hun dagelijkse werk niets, ook voor klanten niet (in contacten)"

Marcel Blöte wijst op specifieke veranderingen:

"Verandering blijft de constante, zeker als Newton deal doorgaan (vooral impact op staffuncties)"

De RvC-voorzitter ziet mogelijke zorgen bij het MKB-segment:

"Bij de MKB bedrijven (tot 15 miljoen euro omzet) zal de voornaamste vraag zijn: wat gaat dat mij kosten/wat heb ik er aan?" "Dat geldt ook voor de mensen die MKB bedienen: is dit nog wel voor mij?"

6. Samenvatting van perspectieven per stakeholder

Ronald Houtveen (gespreksverslag 250216)

Ziet Grant Thornton Nederland als te klein en te conservatief. Benadrukt het momentum voor verandering door een goede koper, bereidheid tot investeren in kwaliteit, steun van partners voor de groeistrategie, en de wens van jongere medewerkers voor meer ontwikkelingsmogelijkheden. Waarschuwt voor weerstand, met name van vertrekkende partners.

RvC-voorzitter (gespreksverslag 250220)

Benadrukt de te kleine schaal van GTNL vergeleken met internationale standaarden en het risico dat het Grant Thornton netwerk zou kunnen kiezen voor een andere Nederlandse partner. Beschrijft GTNL als conservatief en verlamd door de partnerstructuur, met een gebrek aan bereidheid om te investeren in kwaliteit. Ziet in de overname kansen voor modernisering van governance, broodnodige investeringen, meer dynamiek en internationale mogelijkheden, meer ruimte voor kennisverwerving en ondernemerschap.

Marcel Blöte (gespreksverslag 250224/250214)

Wijst op vergevorderde gesprekken voor een fusie met Newton (400 mensen, vooral in Zuid-Nederland, gericht op SME-bedrijven). Bespreekt plannen voor het aanvragen van een OOB-vergunning, vooral gericht op corporates, openbare instellingen en de Financial Services business line. Ziet in regelgeving een driver voor schaalvergroting vanwege hogere kosten. Benadrukt de noodzaak voor investeringen in AI en groei in alle marktsegmenten. Beschrijft New Mountain Capital als een groot, conservatief gefinancierd fonds met veel institutionele beleggers.

Bart Jonker (gespreksverslag 250225)

Beschrijft de positionering van GTNL als "best of both worlds": schaal en professionalisering op Big 4-niveau gecombineerd met ondernemerschap en menselijkheid. Wijst op de huidige 50/50-verdeling tussen omzet uit nationale en internationale klanten. Verwacht dat de verandering vooral groot zal zijn voor het leiderschap, maar weinig impact zal hebben op het dagelijkse werk van de meeste medewerkers. Ziet in de overname meer ruimte voor investeringen in kwaliteit, mensen en systemen.

Annemarie Jongerden (gespreksverslagen 250227 en 250305)

Is zeer positief over de overname door NMC en vindt dat dit veel eerder had moeten gebeuren. Beschrijft GTNL als "het kleine jongetje in de klas" dat jarenlang heeft stilgestaan in ontwikkeling, technologie, kennis en investeringen in mensen. Wijst op de noodzaak tot professionalisering, maar met behoud van het familiegevoel. Signaleert problemen in de "war for talent", met name bij Tax waar het verloop hoger is dan de aanwas. Ziet kansen in het werk vanuit de VS na de NMC-overname. Waarschuwt voor het vertrek van meerdere equity partners bij Tax en wijst op het precedent in Ierland waar veel mensen vertrokken na de overname.

Ingrid Visser (gespreksverslag 250228)

Constateert dat cultuur momenteel geen prioriteit is binnen GTNL, waar alle aandacht uitgaat naar Project Janus. Kritisch over de zwakke ontwikkeling van leiderschap binnen de organisatie, dat vooral vragend en niet proactief is. Wijst op grote verschillen binnen de organisatie tussen lokale en internationale teams. Noteert dat de echte "change agents" vooral te vinden zijn onder de salary partners en jonge equity partners. Vindt de huidige strategie "dun" en zonder duidelijke keuzes.

Marc Hogeboom (gespreksverslag 250314)

Ziet in NMC veel kansen voor GTNL: investeringskracht, kennis en expertise via het eigenaarschap van GT-kantoren in de VS en Ierland. Beschrijft GTNL als bureaucratisch met een neiging tot probleemdenken. Verwacht meer slagkracht door de nieuwe governance na de overname. Wijst op kansen voor outsourcing binnen Assurance. Vindt dat GTNL menselijker is dan andere accountantskantoren, maar dat dit ten koste gaat van de productiviteit. Kritisch over het grote aantal kleine klanten "die niets opleveren". Ziet grote groeikansen in het Financial Services-segment, gericht op een MKB-markt van 1 miljard euro.

Yvonne Drieduite (gespreksverslag 250317)

Beschrijft GTNL als een familiebedrijf waar het menselijk aspect heel belangrijk is. Constateert dat de onderlinge verbondenheid is afgenomen sinds COVID, doordat mensen minder naar kantoor komen. Is positief over de overname maar bezorgd over de vervolgstappen en de impact op mensen en cultuur. Ziet verbeteringsmogelijkheden voor GTNL op het gebied van kwaliteit en vaktechnische versterking. Kritisch over de kwaliteit van het management op partnerniveau, waar volgens haar nog veel te winnen valt met het trainen van soft en hard skills. Heeft een andere kijk op recruitment:

"The war for talent los je niet op met grote human resources afdelingen. Mensen moeten gewoon hun netwerk bijhouden, dat gebeurt hier gewoon niet goed"

Wijst op gemiste kansen op het gebied van relatiebeheer:

"Er is geen alumni vereniging helaas. Dat is wel opgestart, maar helaas weer snel gestopt. Dat was een gouden kans geweest. Dat was een belofte die niet is ingelost"

ST (gespreksverslag 250317)

Signaleert scepsis onder medewerkers vanwege eerdere niet-nagekomen beloften:

"Veel medewerkers kijken naar communicatie vanuit Grant Thornton NL met een gedachte van eerst geloven" "Er is veel beloofd in het verleden, maar weinig waargemaakt helaas" "De concrete invulling is vaak niet gekomen"

Wijst op zorgen over de toekomstige positionering van GTNL:

"Mensen vragen zich ook af wat de propositie van Grant Thornton NL gaat zijn. We zijn nu mid MKB en mid-corporate, maar waar gaan we heen. Gaat Grant Thornton NL meer corporate worden? Is het dan nog wel mijn bedrijf?"

Erkent de noodzaak van verandering en de voordelen van de overname door NMC:

"Dat er wat moet gebeuren bij Grant Thornton NL is wel heel duidelijk. We zijn nu te klein om grote investeringen te kunnen doen in de organisatie, kwaliteit en mensen" "NMC biedt ons meer investeringsruimte en een toekomstige overname meer schaal"

Maar blijft kritisch over de implementatie:

"Dat verhaal snap ik heel goed, maar het moet wel worden waargemaakt. Gaan mensen het echt merken? Gaan er echt gerichte investeringen komen?"

7. Conclusie en aanbevelingen

Centrale thema's

Uit de geanalyseerde interviews komen enkele centrale thema's duidelijk naar voren:

1. **Noodzaak voor schaalvergroting:** Er is brede overeenstemming dat GTNL momenteel te klein is om effectief te kunnen concurreren en de noodzakelijke investeringen te doen. De huidige omvang (circa 100 miljoen euro omzet) wordt als onvoldoende beschouwd, met ambities om te groeien naar 200-300 miljoen euro.
2. **Behoeft aan modernisering en professionalisering:** Meerdere geïnterviewden beschrijven GTNL als conservatief, behoudend en achterlopend op het gebied van technologie, systemen en professionele standaarden. Er is een sterke behoefte aan modernisering, zowel in bedrijfsvoering als in governance.
3. **Spanning tussen MKB en corporate marktsegmenten:** GTNL bevindt zich op een kruispunt tussen het bedienen van nationale MKB-klanten en internationale corporate klanten. Deze tweespalt wordt zowel gezien als een onderscheidend kenmerk ("best of both worlds") als een uitdaging voor een heldere positionering.
4. **Cultuur als onderscheidende factor:** De mensgerichte, no-nonsense cultuur van GTNL wordt door vrijwel alle geïnterviewden genoemd als een belangrijke sterkte. Tegelijkertijd bestaat er bezorgdheid dat deze cultuur onder druk kan komen te staan door de overname en verdere professionalisering.
5. **Investeringsbehoefte:** Er is een duidelijke behoefte aan investeringen in kwaliteit, kennis, systemen en technologie (specifiek AI). De overname door NMC wordt gezien als een manier om toegang te krijgen tot de benodigde investeringsmiddelen.

Uitdagingen en risico's

De interviews identificeren ook verschillende uitdagingen en risico's:

1. **Personeelsverloop:** Er zijn zorgen over mogelijk personeelsverloop, vooral na de ervaringen in Ierland waar volgens berichten veel mensen vertrokken na de overname. Specifiek binnen de Tax service line zijn er al signalen van vertrekkende equity partners.

2. **Klantreacties:** Er bestaan zorgen dat klanten, vooral in het MKB-segment, zullen vrezen voor hogere tarieven of zich afvragen of GTNL nog steeds de juiste partner voor hen is naarmate de organisatie groter en mogelijk meer corporate wordt.
3. **Wantrouwen op basis van eerdere ervaringen:** Meerdere geïnterviewden wijzen op een patroon van "veel beloven, weinig waarmaken" binnen GTNL. Dit heeft geleid tot een afwachtende houding bij medewerkers ten aanzien van nieuwe aankondigingen en veranderingsinitiatieven.
4. **Juridische geschillen:** Er wordt een aanzienlijke kans (meer dan 50%) genoemd op juridische geschillen met vertrekkende partners over financiële aspecten.
5. **Culturele integratie bij vervolgfusies:** Met de voorgenomen fusie met Newtone na de NMC-deal zullen er uitdagingen zijn op het gebied van culturele integratie, hoewel Newtone als een goede culturele match wordt gezien.

Aanbevelingen voor communicatie

Op basis van de geanalyseerde interviews kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan voor de communicatie rond de overname en de periode daarna:

1. **Concrete voordelen benadrukken:** Gezien het wantrouwen op basis van eerdere ervaringen is het essentieel om zeer concrete en verifieerbare voordelen te communiceren in plaats van algemene beloften. Specificeer welke investeringen wanneer zullen plaatsvinden en wat medewerkers en klanten hiervan zullen merken.
2. **Duidelijkheid over toekomstige positionering:** Medewerkers en klanten hebben behoefte aan duidelijkheid over de toekomstige positionering van GTNL. Zal de focus verschuiven van MKB naar corporate? Hoe zal de balans tussen nationale en internationale dienstverlening zich ontwikkelen?
3. **Culturele waarborgen:** Gezien het belang dat wordt gehecht aan de huidige cultuur, is het raadzaam om duidelijk te communiceren welke maatregelen worden genomen om de positieve aspecten van de GTNL-cultuur te behouden en te versterken, ook na de overname en verdere groei.
4. **Focus op ontwikkelingsmogelijkheden:** Voor het behouden en aantrekken van talent is het belangrijk om te benadrukken welke nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden de overname en verdere groei zullen bieden, zoals internationale opdrachten, specialisatiemogelijkheden en grotere, meer uitdagende klanten.
5. **Betrokkenheid van "change agents":** Ingrid Visser wijst erop dat de echte veranderingsbereidheid vooral te vinden is onder de salary partners en jonge equity partners. Het is raadzaam om deze groep actief te betrekken bij de communicatie en implementatie van veranderingen om draagvlak te creëren.
6. **Segmentatie in communicatie:** De interviews tonen duidelijke verschillen in perspectief en zorgen tussen verschillende groepen binnen GTNL (MKB vs. corporate, jonger vs. ouder, equity vs. salary partners). Een gesegmenteerde communicatiestrategie die inspeelt op de specifieke zorgen en behoeften van deze groepen is aan te bevelen.

Samenvattend bieden de interviews een rijk en genuanceerd beeld van de huidige situatie bij GTNL en de verwachtingen, hoop en zorgen rond de overname door NMC. Deze inzichten kunnen dienen als basis voor een effectieve communicatie- en veranderstrategie die de transitie naar de nieuwe situatie ondersteunt en de kans op een succesvolle overname vergroot.