

Samenvatting Gesprekken Project Janus

Huidige situatie Grant Thornton Nederland

Marktpositie en schaalgrootte

Grant Thornton Nederland (GTNL) is momenteel te klein in verhouding tot wat nodig is in de markt. De organisatie wordt beschreven als conservatief en behoudend, met onvoldoende schaal om grote internationale opdrachten aan te kunnen. Met een omzet van ongeveer 100 miljoen euro is GTNL te klein om relevante investeringen te kunnen doen en om een goede partner te blijven voor het internationale Grant Thornton netwerk. Er bestaat zelfs een risico dat het internationale netwerk zou kunnen kiezen voor een andere Nederlandse partner.

De huidige positionering wordt omschreven als "best of both worlds": professionalisering op Big-4 niveau gecombineerd met ondernemerschap en menselijkheid. Grant Thornton Nederland bedient momenteel zowel MKB-bedrijven als middelgrote corporates, met ongeveer 50% van de omzet uit nationale bedrijven en 50% uit internationale ondernemingen. De focus ligt op familiebedrijven, internationale mid-corporates en specifieke sectoren zoals transport/industrie en bouw/vastgoed.

Organisatiecultuur en werkwijze

De organisatiecultuur wordt omschreven als menselijk, warm en behulpzaam. GTNL wordt gezien als een "familiebedrijf" waar mensen geen nummer zijn, met veel aandacht voor klanten en medewerkers. Medewerkers ervaren veel autonomie en vrijheid, en er is sprake van een collegiaal, open en transparant werkklimaat.

Tegelijkertijd wordt de organisatie beschreven als weinig vernieuwend, met een houding van "zo doen we het altijd al". Er is een gebrek aan ondernemerschap, en GTNL wordt gezien als bureaucratisch waar vaak in problemen wordt gedacht in plaats van in oplossingen. Er zijn grote verschillen tussen verschillende service lines in termen van leiderschap en cultuur.

Knelpunten en uitdagingen

Er zijn meerdere fundamentele knelpunten geïdentificeerd:

1. **Gebrek aan investeringskracht:** Er is onvoldoende bereidheid bij partners om te investeren in kwaliteit, mensen en systemen. GTNL loopt achter op het gebied van technologie, kennis en innovatie.
2. **Besluitvaardigheid:** Een terugkerend thema is dat er veel wordt gepraat maar weinig wordt beslist. Projecten en initiatieven worden aangekondigd maar niet doorgezet of afgemaakt. Dit heeft geleid tot gebroken beloftes en scepticisme onder medewerkers.
3. **Kwaliteit:** GTNL schiet tekort op het gebied van kwaliteit, met verouderde systemen en een lager kwaliteitsniveau na het inleveren van de OOB-vergunning. De invoering van een nieuw ERP-systeem (AFAS) heeft tot disruptie geleid.
4. **Leiderschap:** Er is geen eenduidig idee van leiderschap binnen GTNL. Het leiderschap wordt beschreven als ouderwets, directief en weinig coachend. Initiatieven om het leiderschap te versterken zijn na een jaar niet van de grond gekomen.
5. **Talent ontwikkeling:** GTNL verliest de "war on talent" doordat ze onvoldoende uitdagende opdrachten en ontwikkelingsmogelijkheden kunnen bieden aan medewerkers.

Overname door New Mountain Capital (NMC)

Strategische rationale

De overname door New Mountain Capital wordt gezien als een noodzakelijke en positieve stap voor het voortbestaan van GTNL. De belangrijkste redenen voor de overname zijn:

- Creëren van investeringsruimte voor kwaliteit, mensen en systemen
- Versterken van de governance en besluitvaardigheid
- Vergroten van de schaal om relevant te blijven in de markt
- Behouden van de band met Grant Thornton internationaal
- Toegang krijgen tot kennis en expertise via NMC's eigenaarschap van Grant Thornton kantoren in de VS en Ierland

NMC wordt beschreven als een groot fonds (±\$15 miljard), conservatief gefinancierd, met veel institutionele beleggers (waaronder Nederlandse pensioenfondsen) en een bewezen trackrecord in M&A.

Verwachte veranderingen

De overname zal leiden tot significante veranderingen binnen GTNL:

- Van een conservatieve organisatie naar een zakelijkere aanpak
- Strakker management met duidelijke KPI's en doelstellingen
- Modernere governance-structuur
- Meer ruimte voor investeringen in kwaliteit, mensen en systemen
- Meer dynamiek en internationale mogelijkheden
- Meer ruimte voor kennisverwerving
- Stimuleren van ondernemerschap

Voor het leiderschap betekent dit een grote verandering, terwijl voor de meeste medewerkers in hun dagelijkse werk en klantcontacten de impact beperkt zal zijn.

Groeistrategie en toekomstperspectief

Groeiambitie

GTNL heeft de ambitie om substantieel te groeien, van de huidige 100 miljoen euro naar 200-300 miljoen euro omzet. Deze groei is noodzakelijk om de benodigde investeringen te kunnen doen en om de band met Grant Thornton internationaal te behouden.

De groei zal worden gerealiseerd door:

1. **Fusies en overnames:** De focus ligt op grotere overnames, aangezien kleine overnames ("kralen rijgen") weinig opleveren en veel aandacht kosten. Gesprekken voor een fusie met Newton zijn in een gevorderd stadium.
2. **Autonome groei:** Er wordt 20% autonome groei mogelijk geacht, mede door werk vanuit de Verenigde Staten.
3. **Nieuwe diensten:** Het ontwikkelen van nieuwe proposities, zoals Financial Services gericht op een MKB-markt van 1 miljard euro.

Marktfocus en dienstverlening

GTNL wil zich verder ontwikkelen als corporate accountant. De organisatie streeft naar verbreding en verdieping, onder meer door het ontwikkelen van meer sector kennis, wat als cruciaal wordt gezien.

Op langere termijn is het plan om de OOB-vergunning weer aan te vragen, wat zou betekenen dat er ongeveer 100 extra mensen nodig zijn. Deze vergunning is vooral bedoeld voor corporates, openbare instellingen en de Financial Services business line, en is nodig om het internationale netwerk te kunnen bedienen.

Impact op stakeholders

Medewerkers

Voor medewerkers betekent de overname zowel kansen als uitdagingen:

Kansen:

- Meer uitdagende opdrachten en ontwikkelingsmogelijkheden
- Meer internationale mogelijkheden, vooral vanuit de VS
- Betere systemen en tools
- Equity partners worden niet direct uitbetaald en participeren mee in de nieuwe situatie, jongere partners krijgen een optieprogramma

Zorgen:

- Angst voor een te corporate of Big-4-achtige cultuur
- Vragen over ontwikkelingsmogelijkheden
- Twijfel of beloftes dit keer wel worden waargemaakt
- Zorgen over wat een eventuele fusie zou betekenen voor functies

Er bestaat een risico op verhoogd personeelsverloop als gevolg van de aankondiging en een mogelijke fusie daarna. Er heerst een zekere scepsis: "laat maar zien wat dit allemaal gaat betekenen". Vooral bij de generatiepraktijk wordt een risico gezien, en men verwacht dat niet iedereen mee zal willen of kunnen in de nieuwe situatie.

Klanten

Voor klanten zal de impact verschillend zijn:

- **Corporates:** Zullen de overname waarschijnlijk positief ontvangen en steunen
- **MKB-bedrijven:** Hun voornaamste vraag zal zijn "wat gaat dat mij kosten/wat heb ik er aan?"
- Er bestaat een vrees dat klanten denken dat hun tarieven door de overname hoger zullen worden

Partners

Voor partners heeft de overname grote impact:

- De overname doorbreekt de verlamdende partnerstructuur
- Verandering in eigendom en vergoedingsstructuur
- Potentiële juridische strijd bij vertrekkende partners (meer dan 50% kans)
- Bij sommige service lines, zoals Tax, vertrekken meerdere equity partners

Culturele integratie

Behouden van de GTNL-cultuur

Er is een sterke wens om de GTNL-cultuur te behouden. Kernwaarden die men wil vasthouden zijn:

- Mensgerichte benadering
- Aandacht voor elkaar
- Vrijheid en verantwoordelijkheid
- No-nonsens aanpak
- Familiegevoel
- Authenticiteit (jezelf kunnen zijn)

De uitdaging zal zijn om deze cultuur te behouden terwijl de organisatie professioneler, zakelijker en resultaatgerichter wordt. Het doel is om te "professionaliseren met behoud van het familiegevoel".

Verandervermogen

Binnen GTNL zijn er verschillende groepen wat betreft verandergezindheid:

- De "change agents" zitten vooral bij de salary partners en jonge equity partners
- Er is een groot verschil tussen verschillende service lines
- Er is ook een kloof tussen leiders en jongeren over thema's als ongelijke beloning en kansen om hogerop te komen

De cultuur is momenteel geen prioriteit omdat alle aandacht uitgaat naar Project Janus. De hoop is dat GTNL zichzelf kan blijven, met respect voor collega's, klanten en het mens-zijn, maar met meer ondernemerschap en ruimte voor ideeën.

Conclusie

Grant Thornton Nederland staat voor een noodzakelijke en ingrijpende transitie. De overname door New Mountain Capital en de geplande fusie(s) zijn essentieel om de benodigde schaal en investeringskracht te creëren. De uitdaging zal zijn om de mensgerichte cultuur te behouden terwijl de organisatie professionaliseert, groeit en zakelijker wordt.

Het succes van deze transitie hangt af van meerdere factoren:

1. De daadwerkelijke implementatie van beloofde veranderingen en investeringen
2. Het vermogen om talent aan te trekken en te behouden
3. Het ontwikkelen van effectief leiderschap binnen de organisatie
4. Het vinden van de juiste balans tussen zakelijkheid en de mensgerichte cultuur
5. Duidelijke communicatie naar medewerkers en klanten over de visie en de concrete stappen

Grant Thornton Nederland heeft de potentie om deze transitie succesvol te doorlopen en daarmee een stabielere toekomst en een sterkere marktpositie te verwerven.