

## TURBULENTE ACCOUNTANCYMARKT VRAAGT OM TIJDIG ACTEREN

*In de afgelopen periode vonden veel fusies en overnames plaats in de accountancybranche. Daarmee staat de markt aan de vooravond van een verdere consolidatieslag. De markt is turbulent, trekt aan, en er zijn legio argumenten om schaalvergroting na te streven. Veel kantoren zullen daarom de komende tijd belangrijke strategische keuzes moeten maken. Om het juiste momentum niet te missen, is een proactieve houding nodig. Wat doet u – en waarom?*

Veel partnerteams van accountants- en belastingadvieskantoren zijn op dit moment nationaal en regionaal met elkaar in gesprek om een succesvolle aansluiting, fusie of overname te realiseren. Kantoren willen groeien – maar welke strategie past het beste en waarom? Elk kantoor, klein of groot, heeft zijn eigen visie, strategie en doelstellingen. Zo kunt u met uw kantoor besluiten tot zelfstandig groeien, overnemen, fuseren, aansluiten of verkopen. Via of met andere accountantskantoren of private equity. Het is echter wel een wezenlijk, existentieel vraagstuk of u verder wilt met collega-accountants of met private equity. Vooralsnog is er keuze genoeg, maar *wie past bij u en waarom?*

### DE ACTUELE MARKT DE TOP 50-ACCOUNTANTSKANTOREN

In een relatief overzichtelijke accountancymarkt zijn momenteel veel top 50-kantoren met elkaar in gesprek. Bij deze kantoren spelen voornamelijk de toenemende wet- en regelgeving, risk & compliance, auditpraktijk, IT audit, innovatie, ICT, data science, specialismen, sustainability en cybersecurity een belangrijke rol. Verder is een vooraanstaand internationaal netwerk in toenemende mate van groot belang voor (internationale) groei. Deze kantoren richten zich op de grote, meer adviesgevoelige klanten die complexe vraagstukken hebben en toegevoegde waarde verlangen. In de nabije toekomst zullen meer kantoren in de top 50 het niveau van € 100 miljoen omzet gaan overschrijden. Zij kunnen daardoor de hoogopgeleide professionals en kroonprinsen nog meer carrièrekansen bieden vanuit de breedte of juist vanuit vakinhoudelijke diepte.

### Strategische keuzes

De strategische keuzes kunnen bestaan uit zelfstandige groei, overnemen, fuseren of aansluiten. Ook is het mogelijk om te kiezen voor een private equity-partij die in uw kantoor wil investeren. De visie, bedrijfscultuur, financials, gezochte synergie en internationaal netwerk moeten echter goed bij elkaar passen en dat is een fundamentele keuze. Recente voorbeelden van grote fusies in de top 30 zijn Moore MTH en KroeseWevers en Witlox van den Boomen met HLB van Daal waarbij nu ook Koenen en Co aansluit, maar er zullen er meer volgen. Flynth heeft acconavm overgenomen vanuit een noodzakelijk perspectief, maar een succesvolle integratiestrategie zal doorslaggevend zijn om de interne organisatie op orde te krijgen. Dit verliep destijds met GIBO minder goed en leverde toen rode cijfers op. Een goede voorbereiding is het halve werk. *Wat doet u en waarom?*

### DE TOP 51-200-ACCOUNTANTSKANTOREN

Na de top 50 zijn er de accountantskantoren met en zonder Wta-vergunning en dat aspect maakt een groot verschil. Een van de grote aanjagers voor schaalvergroting is juist de auditpraktijk. De AFM draait de duimschroeven jaarlijks aan en de kosten stijgen. De kwetsbaarheid van een (te) kleine auditpraktijk neemt toe, veel RA's verlaten het beroep. Slechts weinig RA's hebben nog zin om een overstap te maken – mede gezien de vele carrièrekeuzes die ze kunnen maken – om bij een kleiner kantoor met al haar afbreukrisico's (o.a. voor behoud van de Wta-vergunning op termijn) te gaan werken. Vanuit dat perspectief zijn er diverse kantoren die willen aansluiten, of juist overwegen om hun Wta-vergunning in te leveren.

Verder speelt bij deze kantoren dat zij veel moeten investeren in compliance, vaktechniek, ICT, data science, inhoudelijk werkgeverschap en arbeidsmarktcommunicatie om succesvol te kunnen groeien. Hun topklanten zijn adviesgevoelig en meer diepgaande kennis om hen goed te kunnen bedienen is nodig. Deze kantoren bevinden zich in een wat ongemakkelijke positie, ofwel 'tussen tafellaken en servet'. Het realiseren van succesvolle bedrijfsopvolging en mogelijke goodwillproblemen vanwege een ouder partnerteam spelen eveneens een cruciale rol waar het gaat om het willen bereiken van meer schaalgrootte. Daarnaast hebben veel partners gekozen voor de inhoud van het vak en klantrelaties, terwijl zij bestuurlijk niet de interesse en/of kwaliteit hebben om het kantoor naar een next level te brengen. *Wat doet u en waarom?*

**Hoofdkantoor**  
Kennedyplein 200  
Postbus 8792  
5605 LT Eindhoven

**T** 085 - 029 43 10  
**I** info@ingenius.nu  
**W** www.ingenius.nu

**Bank** NL81 RABO 01496.10.912  
**KVK** 17105248  
**BTW** NL.8093.75.278.B01

**Bezoekadres**  
Ingenius Amsterdam  
Arena Boulevard 65-71  
1101 DL Amsterdam

Ingenius Arnhem  
Mr. B.M. Teldersstraat 7  
6842 CT Arnhem

Ingenius Rotterdam  
Fascinatio Boulevard 216-220  
3065 WB Rotterdam

Ingenius Utrecht  
Newtonlaan 115  
3584 BH Utrecht

Ingenius Zwolle  
Grote Voort 293 A  
8041 BL Zwolle



## TURBULENTE ACCOUNTANCYMARKT VRAAGT OM TIJDIG ACTEREN

### *Kantoren zonder Wta-vergunning*

De kantoren zonder Wta-vergunning voelen inmiddels minder druk door het wegvallen van de periodieke toetsingen van de AFM en de stressvolle verantwoordelijkheden die dit met zich meebracht. Zij zullen echter met een heldere visie en strategie ook willen groeien. Daartoe zullen ze moeten investeren in de toekomst, om zo meer toegevoegde waarde te kunnen bieden naast het terugkerende verdienmodel van jaarrekeningen en aangiften. Dat betekent investeren in innovatie, ICT, specialismen en HRM, om vanuit een bredere én diepere backoffice toegevoegde waarde te bieden. De kantoren zonder Wta-vergunning hebben gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt veel moeite om succesvol personeel te werven en opvolging te realiseren. Partners van 'de oude stempel' verwachten nog veel te vaak een hoge prijs te ontvangen voor hun kantoor. Moderne kroonprinsen kiezen niet voor (enigszins) gedateerde kantoren, maar willen een mooi 'huis' wat ze succesvol kunnen uitbouwen in plaats van een opknapper. Zij starten ook vaker een eigen onderneming met een nieuwe moderne blauwdruk en jonge collega's, zonder de ballast die inherent is aan een (ouder) bestaand kantoor.

ETL Nederland heeft bijvoorbeeld al enige jaren een groeistrategie zonder 'leading platform'. Deze partij biedt een beperkte backoffice. De relatief kleine vestigingen liggen tamelijk verspreid en behouden bijna allemaal hun oorspronkelijke naam. Dit straalt geen eenheid uit, noch een gezamenlijke bedrijfscultuur. Grotere kantoren met een stevige auditpraktijk sluiten zich om die reden (vooral nog) niet aan bij ETL, omdat zij de meerwaarde niet zien. Het is geen familie, maar lijkt meer op verre burens – en wat voegt het daadwerkelijk toe, naast een zak geld? In het marktsegment van kleine tot middelgrote kantoren zonder Wta-vergunning speelt de behoefte aan meer schaalgroottes ook een belangrijke rol, waardoor deze kantoren momenteel erg actief zijn om succesvolle overnames en fusies te realiseren maar zoeken duidelijk toegevoegde waarde. *Wat doet u en waarom?*

### **PRIVATE EQUITY**

Private equity wil in de Nederlandse accountancymarkt investeren en Waterland is de eerste partij die dat is gelukt met de Jong & Laan. De markt is interessant vanwege de terugkerende omzet, de stabiliteit en groei in de sector, de positieve vooruitzichten op de middellange termijn en omdat dit een belangrijk onderdeel is van de economie, met specifieke kennis. Daarnaast wordt duurzaamheid en CSRD belangrijker voor investeringen.

Het is voor private equity van belang dat er een groter 'leading platform' is met een ondernemend en ambitieus bestuur, dat een 'buy and build'-strategie succesvol kan uitbouwen. Daarnaast geeft een trouw en goed presterend personeelsbestand de doorslag, evenals langdurige klantrelaties, een sterke, up-to-date ICT-structuur, een professionele bedrijfscultuur, een goede reputatie en gezonde historische prestaties. Met behulp van private equity kan een nieuwe aandeelhoudersstructuur worden geïmplementeerd, die het in- en uittreden van de partners gemakkelijker maakt, fungeert als strategisch partner/klankbord, kapitaal, kennis en kundigheid biedt en meerdere liquiditeitsmomenten (entry & exit) faciliteert, waarbij zittende partners hun belang te gelde kunnen maken. Op termijn zoeken zij een koper, waarbij private equity het verkoopproces begeleidt.

De Belgische zakelijke dienstverlener PIA Group wil ook gaan investeren in Nederland in kleine tot grote kantoren. Een leading platform is voor deze partij noodzakelijk voor het welslagen van die missie, maar is dat dan Brouwers Accountants & Adviseurs in de regio Zwolle-Apeldoorn met ruim 100 medewerkers die u de sleutel van de voordeur van uw huis toevertrouwt? Zonder leading platform blijft het mogelijk te veel los zand – en wat is dan de toegevoegde waarde? Alleen geld? Zij moeten zich in Nederland nog bewijzen onder leiding van een jonge CEO. *Wat doet u en waarom?*

**Hoofdkantoor**  
Kennedyplein 200  
Postbus 8792  
5605 LT Eindhoven

**T** 085 - 029 43 10  
**I** info@ingenius.nu  
**W** www.ingenius.nu

**Bank** NL81 RABO 01496.10.912  
**KVK** 17105248  
**BTW** NL.8093.75.278.B01

**Bezoekadres**  
Ingenius Amsterdam  
Arena Boulevard 65-71  
1101 DL Amsterdam

Ingenius Arnhem  
Mr. B.M. Teldersstraat 7  
6842 CT Arnhem

Ingenius Rotterdam  
Fascinatio Boulevard 216-220  
3065 WB Rotterdam

Ingenius Utrecht  
Newtonlaan 115  
3584 BH Utrecht

Ingenius Zwolle  
Grote Voort 293 A  
8041 BL Zwolle

## TURBULENTE ACCOUNTANCYMARKT VRAAGT OM TIJDIG ACTEREN

### VOOR- EN NADELEN PRIVATE EQUITY

Private equity komt in de regel voor een meerderheidsbelang van de aandelen en een kapitaalinjectie kan de groei wezenlijk versnellen, omdat er een grote investeringsbehoefte is in de markt. De investeerder krijgt echter ook medezeggenschap, wat invloed kan hebben op de organisatiestructuur, cultuur en (mogelijk andere) strategie. Voor de AFM wegen de risico's zwaar en zij geeft aan daar goed over na te denken. Commerciële belangen kunnen de duurzame borging van de wettelijke controle in de weg staan. Er kan druk ontstaan om sneller te groeien en winstgevender te worden. Dat kan leiden tot kostenbesparingen en het risico dat duurzame kwaliteitsborging van ondergeschikt belang wordt. Kansen en bedreigingen. Hoe ziet een strategische en financiële exit eruit, op basis van welke parameters, welke termijn en waarom? *Wat doet u en waarom?*

### Marktontwikkelingen

Belangrijke criteria voor een succesvolle schaalvergroting zijn vaak de bedrijfscultuur, het strategisch perspectief, de financials, de gewenste synergie, kwaliteit van de klanten, medewerkers, vaktechniek, producten & diensten, ICT, innovatie, data science en ook zeker het internationale netwerk. Er leiden meer wegen naar Rome en daarbij is het belangrijk om met een krachtig partnerteam een heldere visie en strategie te bepalen richting 2025-2030. Met een goed fundament is veel mogelijk. De continuïteit van de organisatie en kwaliteit van de dienstverlening zijn daarbij leidend. Aanjagers voor schaalvergroting zijn de toenemende wet- en regelgeving, de auditpraktijk, compliance, vaktechniek, ICT-ontwikkelingen en investeringen, data science & analytics, cybersecurity, duurzaamheidsverslaggeving (CSRD/ESRS), innovatie, krapte op de arbeidsmarkt (en toenemende vergrijzing van de beroepsgroep), inhoudelijk werkgeverschap en gewenste specialismen. Dit vraagt meer schaalgrootte dan voorheen.

De huidige marktontwikkelingen zorgen ervoor dat er duurzaam veel geld, energie en capaciteit naar de toekomst moet worden geïnvesteerd, om kwaliteit te blijven leveren in een sterk concurrerend landschap. Voor kleinere tot en met middelgrote accountantskantoren (< 200 medewerkers) – en

zeker de kantoren met een Wta-vergunning – zal het steeds lastiger worden om een zelfstandige koers te blijven varen, gezien de daarvoor benodigde investeringen. De AFM zorgt ervoor met haar beleid en toenemende wet- en regelgeving dat er steeds minder kantoren een Wta vergunning kunnen en willen hebben. Een toekomstige grotere auditpraktijk is wenselijk om de kwaliteit te borgen en aantrekkelijk te worden én blijven voor nieuwe high potentials. De complexe adviesbehoefte vergt meer diepgaande kennis en vaardigheden van professionals.

### Krapte op de arbeidsmarkt

De duurzaam krappe arbeidsmarkt remt de groei en tegelijkertijd neemt de vergrijzing toe. De instroom van studenten en accountants moet omhoog en er is werk aan de winkel om dit mooie beroep qua arbeidsmarktcommunicatie vanuit macro-, meso- en microniveau via diverse platforms te promoten. Een groter accountantskantoor met een sterke reputatie heeft doorgaans meer aantrekkingskracht en kan meer opleidings- en doorgroeimogelijkheden bieden. Deze kantoren hebben een ruimer budget voor employer branding, recruitment, social media en werving op hogescholen/universiteiten.

### Partners in finance

Partnermodellen komen verder onder druk te staan door vergrijzing, personeelstekort en een andere mindset van de jonge generatie. De grotere kantoren hebben voor de kroonprinsen steeds vaker een interessant ingroei-model staan – of juist het goodwillmodel afgeschafte – wat het voor hen (financieel) aantrekkelijk maakt om toe te treden. De kantoren zonder partnermodel bieden beperkte aandelen- of medewerkerscertificaten, wat weliswaar het commitment kan verhogen, maar ook kan leiden tot een 'goudenkooi-constructie'. Bij kleinere kantoren speelt regelmatig een perceptiekloof in waarde tussen vennoten (die vaak meer goodwill wensen) en kroonprinsen (die minder bereid zijn om zoveel te investeren). De jonge generatie heeft andere behoeften in de balans werken/privétijd en mogelijkheden in hybride functies, waarbij partner worden steeds minder het heilige doel blijkt te zijn. Jongeren beginnen ook steeds meer een eigen onderneming, of laten zich inhuren als zzp'er.

**Hoofdkantoor**  
Kennedyplein 200  
Postbus 8792  
5605 LT Eindhoven

**T** 085 - 029 43 10  
**I** info@ingenius.nu  
**W** www.ingenius.nu

**Bank** NL81 RABO 01496.10.912  
**KVK** 17105248  
**BTW** NL.8093.75.278.B01

**Bezoekadres**  
Ingenius Amsterdam  
Arena Boulevard 65-71  
1101 DL Amsterdam

Ingenius Arnhem  
Mr. B.M. Teldersstraat 7  
6842 CT Arnhem

Ingenius Rotterdam  
Fascinatio Boulevard 216-220  
3065 WB Rotterdam

Ingenius Utrecht  
Newtonlaan 115  
3584 BH Utrecht

Ingenius Zwolle  
Grote Voort 293 A  
8041 BL Zwolle

## TURBULENTE ACCOUNTANCYMARKT VRAAGT OM TIJDIG ACTEREN

### *Het juiste perspectief*

Het strategisch perspectief en de culturele fit moeten leidend zijn bij het nastreven van schaalvergroting. Daarmee staat dit boven alléén het financiële perspectief, vanuit de partij die aansluit/verkoopt en die overneemt. De continuïteit van de organisatie en kwaliteit van de dienstverlening zijn daarbij belangrijker dan het afzonderlijke partnerbelang. Het moet goed voelen en energie geven en ook hier geldt het adagium 'bij twijfel niet inhalen'. Potentiële afbreukrisico's moeten snel op tafel komen, zodat duidelijk wordt of men elkaars tijd niet verspilt en of het mogelijk is om tot mooie oplossingen te komen – om te kunnen excelleren. De bedrijfscultuur geeft hiervoor in belangrijke mate de doorslag, maar ook een gezamenlijke, gedeelde visie op de toekomst van de accountancy weegt stevig mee. De missie, visie, doelstellingen en strategie van beide kantoren zullen grotendeels met elkaar overeen moeten komen om de succeskans te vergroten. Daarbij is het erg belangrijk om de zakelijke en persoonlijke ambities van het aansluitende/fuserende partnerteam 'custom made' te maken voor een zachte landing in de nieuwe organisatie.

### *Eenduidige mindset nodig*

In de praktijk kiezen jongere partners liever voor behoud van vrijheid en het ondernemerschap, zelfs als dat (steeds vaker) ook ten koste kan gaan van de kwaliteit. Het is niet langer mogelijk om als kleiner kantoor alle ballen goed in de lucht te houden op topniveau. De mindset van de partners moet dus kloppen (de neuzen moeten dezelfde kant op gaan staan) om de volgende stap te kunnen zetten. Oudere partners daarentegen zijn sneller bereid om aan te sluiten of te verkopen, omdat zij de organisatie willen borgen bij een grotere partij. Gelijktijdig worden hun financiële belangen besproken en definitief geregeld richting pensioen, wat rust, ruimte en meer vrijheid biedt.

In de ideale situatie komen alle partners met elkaar op één lijn zonder ruis in de communicatie. Dit vraagt om open, integere gesprekken, met respect voor elkaar, waarbij alle partners hun visie, strategie en hun zakelijke en persoonlijke ambities delen om tot eenduidige besluitvorming te komen. Als het partnerteam daadwerkelijk het besluit heeft genomen tot schaalvergroting, is het tijd om te onderzoeken met welke partij een goede match mogelijk zou kunnen zijn.

### *1 op de 10 kantoren past en klikt*

De bedrijfscultuur en gezamenlijke visie zijn in belangrijke mate doorslaggevend. Daarnaast zullen ook de financials – zoals omzet en rendement per partner, uurtarieven, omzet per fte maar ook het partnermodel – grotendeels moeten kloppen. De klantenportefeuilles van beide kantoren dienen bij elkaar te passen en idealiter worden de product- en marktcombinaties versterkt. Het personeelsbestand is hoogopgeleid, flexibel, IT-minded en niet te oud, met het oog op de snelle veranderingen. De dossiers zijn kwalitatief goed, doorstaan alle toetsingen en de ICT is up-to-date, modern. Idealiter is er ook al proactief geïnvesteerd in data science & analyse, cybersecurity en duurzaamheid naast bestaande specialismen. Strategisch is het van belang om voorafgaand een duidelijke SWOT-analyse te maken, de afbreukrisico's te identificeren, de synergie te expliciteren en de gezamenlijke stip op de horizon richting 2025-2030 te bepalen.

### *Oriëntatie en kansen*

Het is belangrijk dat u als kantoor open staat voor mogelijke kansen. De overnamestrategieën van kantoren en private equity kunnen jaarlijks wijzigen, waardoor sporadische kansen in uw regio mogelijk al zijn verdampt die u goed hadden kunnen passen, zonder dat u dit wist. Een oriënterend gesprek geeft altijd nieuwe informatie en nieuwe inzichten om tot betere strategische besluitvorming te komen. Zonder te veel verwachtingen te wekken over en weer, wat de druk van een gesprek afhaalt. Toetsen in de praktijk heeft de voorkeur.

### *"Het momentum voorbij"*

Proactief handelen wordt steeds belangrijker, omdat er ook accountantskantoren zijn die schaalvergroting 'te laat' willen realiseren. Een kantoor met een oud(er) partnerteam in een perifere regio met afnemende economische activiteiten (waar het rendement afneemt en de professionals wegtrekken), is al snel niet meer interessant voor een overname. Zeker niet met een hoofdprijs voor de verkoop in gedachte. Die tijd is echt geweest. De markt ontwikkelt zich zodanig en ook zo snel, dat u er alert op moet zijn om 'het juiste momentum' voor schaalvergroting van uw kantoor niet te missen. Als dat gebeurt, kan het namelijk écht te laat zijn. U heeft dan namelijk gewacht totdat er niets meer te kiezen is wat u past.

**Hoofdkantoor**  
Kennedyplein 200  
Postbus 8792  
5605 LT Eindhoven

**T** 085 - 029 43 10  
**I** info@ingenius.nu  
**W** www.ingenius.nu

**Bank** NL81 RABO 01496.10.912  
**KVK** 17105248  
**BTW** NL.8093.75.278.B01

**Bezoekadres**  
Ingenius Amsterdam  
Arena Boulevard 65-71  
1101 DL Amsterdam

Ingenius Arnhem  
Mr. B.M. Teldersstraat 7  
6842 CT Arnhem

Ingenius Rotterdam  
Fascinatio Boulevard 216-220  
3065 WB Rotterdam

Ingenius Utrecht  
Newtonlaan 115  
3584 BH Utrecht

Ingenius Zwolle  
Grote Voort 293 A  
8041 BL Zwolle



## TURBULENTE ACCOUNTANCYMARKT VRAAGT OM TIJDIG ACTEREN

### *Waardering en prijsvorming*

Er spelen veel factoren mee in de prijsvorming, zoals omzet, rendement en terugverdientijd. De toekomstige cashflow en de keuze van de waarderingmethode spelen vanzelfsprekend een belangrijke rol. De kwaliteit van de dossiers, compliance, klanten en de adviespotentie zijn van eveneens van belang. Ook is een passende en moderne bedrijfscultuur gewenst, met een hoogopgeleid en idealiter jong personeelsbestand en een uitgebalanceerd partnerteam (zowel in kwaliteit als in leeftijd). Daarnaast bepalen specialismen, innovatie, geüpdatete ICT maar ook zeker de mate van integreerbaarheid mede de prijs. Investerings in cybersecurity en CSR/ESG worden belangrijker. De waarde van een kantoor gaat ook omhoog als er sprake is van een interessante auditpraktijk, waarbij medewerkers meekomen. Vanuit praktisch realisme houdt u ook rekening met de belangen van de overnemende partij. Eenrichtingsverkeer werkt namelijk niet en dat wordt nog weleens vergeten.

*Wat doet u en waarom?*

### *Oriënterend gesprek?*

De markt beweegt enorm en alle lichten staan op groen voor schaalvergroting. Overweegt u om aan te sluiten, te fuseren, te verkopen of juist om accountantskantoren te acquireren? Of wilt u een gedegen advies voor de juiste strategische koers van uw organisatie?

Voor een juiste strategische zet is het belangrijk dat u het actuele schaakbord op de fusie- en overnamemarkt van accountants- en belastingadvieskantoren op directie- en RvB-niveau in geheel Nederland (her)kent. Verspil geen onnodige tijd en energie. Morgen begint vandaag.

*Wilt u een serieuze stap vooruitzetten met een deal voor succesvolle groei? Zonder kostbare tijd te verspillen? Neem dan contact op met Patrick Killaars voor een oriënterend gesprek via 06-22504050 Zie ook onze vernieuwde website [www.ingenius.nu](http://www.ingenius.nu)*

*Ingenius Fusies & Overnames is marktleider en richt zich op aansluiting, fusie, aan- en verkoop van accountants- en belastingadvieskantoren. Wij werken landelijk en regionaal vanuit 6 vestigingen. Onze opgebouwde expertise sinds 2000 en uitgebreide actuele en relevante netwerken van opdrachtgevers op directieniveau in geheel Nederland in de accountancy bieden u meerdere mogelijkheden. Wij verbinden mensen en kantoren die bij elkaar passen, die elkaar versterken, om te kunnen excelleren.*

*Wij zijn er voor accountants- en belastingadvieskantoren die hun dromen en ambities uiterst serieus nemen, vanuit een realistisch perspectief. Als enig bureau dat uitsluitend actief is in accountancy & fiscaliteit ondersteunen wij u bij fusies en overnames en met strategisch advies.*



**PATRICK KILLAARS MBA**  
Managing partner

**Hoofdkantoor**  
Kennedyplein 200  
Postbus 8792  
5605 LT Eindhoven

**T** 085 - 029 43 10  
**I** [info@ingenius.nu](mailto:info@ingenius.nu)  
**W** [www.ingenius.nu](http://www.ingenius.nu)

**Bank** NL81 RABO 01496.10.912  
**KVK** 17105248  
**BTW** NL.8093.75.278.B01

**Bezoekadres**  
Ingenius Amsterdam  
Arena Boulevard 65-71  
1101 DL Amsterdam

Ingenius Arnhem  
Mr. B.M. Teldersstraat 7  
6842 CT Arnhem

Ingenius Rotterdam  
Fascinatio Boulevard 216-220  
3065 WB Rotterdam

Ingenius Utrecht  
Newtonlaan 115  
3584 BH Utrecht

Ingenius Zwolle  
Grote Voort 293 A  
8041 BL Zwolle