



Syncasso Nederland B.V.
Jaarverslag 2017

Bestuursverslag

*"An organization must make a conscious decision about which segments to serve and which segments to ignore."
(Alexander Osterwalder)*

*"Bescherm de kracht van je organisatie"
(Dr. Woody van Olffen)*

Algemeen

Syncasso is een fullservice creditmanagementorganisatie met als visie: Incassowaarden verbeteren. We kijken hierbij bewust verder dan de cash component en brengen deze in balans met de care component om zo de juiste waarde te creëren voor onze klanten en stakeholders. Syncasso stelt de normen voor incasso voortdurend hoger, door maximaal grip te hebben op de resultaten van het incassoproces. Begrip van wat debiteurklanten beweegt is essentieel om een verbinding tot stand te brengen met onze debiteurklanten. Daardoor worden oplossingen voor het incassoprobleem geboden die de verwachtingen van zowel opdrachtgevers als debiteurklanten overtreffen.

Verslag van het dagelijks bestuur

2017 kenmerkt zich door concentratie op de hoofdzaken en hoofdtaken van Syncasso. Dat bracht met zich mee dat we onze activiteiten voor de advocatuur verzelfstandigd hebben in Vurich, Puur voor de Advocaat. Sinds de oprichting van Vurich medio oktober 2017 hebben ruim 250 advocatenkantoren gebruik gemaakt van de dienstverlening van Vurich.

In november 2017 is onze ICT kennis en ervaring geconcentreerd in Reazon, waardoor we onze visie op datatechnologie en creditmanagement met de markt kunnen delen. Syncasso is nu volledig gefocust op het verbeteren van 'cash & care' voor opdrachtgevers. Daardoor is tevens een verbetering van ons resultaat gerealiseerd.

De onverdeelde aandacht van ons Kwaliteit, Legal en Compliance team richtte zich op de continuering van onze certificeringen en het behalen van ISAE 3402 type II Assurance en ISO 27001 voor gegevensbeveiliging. Waarvoor we in samenspraak met de certificerende organisatie de voorwaarden om te voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming, die in mei 2018 van kracht werd, geïntegreerd hebben in de audit programma's. Syncasso werd in 2017 zowel ISAE 3402 als ISO 27001 gecertificeerd.

Onze Corporate Social Responsibility activiteiten richten zich op het versterken van de Care component van onze merkbelofte. We doen daarvoor wetenschappelijk onderzoek in samenwerking met RUG, St. Lezen en Schrijven en Kredietbank Nederland naar de relatie tussen laagtaligheid en schuld. In de onderzochte portefeuilles komt laagtaligheid in meer dan 50% voor. Landelijk is dat nog geen 18%. De uitdaging voor 2018 wordt om te onderzoeken hoe we daar het beste mee om kunnen gaan.

De overname van de portefeuilles van het failliete BSR begin 2017 was onvoorzien, maar door het als een apart bedrijf binnen onze organisatie te positioneren, konden we de gedupeerde opdrachtgevers terzijde staan om hun vorderingen correct af te handelen zonder ongewenste bijwerkingen voor onze bestaande opdrachtgevers. Naar verwachting kunnen we de ex-BSR boeken medio 2018 definitief sluiten.

Binnen ons dagelijks bestuur zijn de aandachtsgebieden verdeeld, waarbij Joop Tromp zich concentreert op de relaties en financiën, Jemuël Wilkes op medewerkers en de operatie en Michaël Brouwer focust op ICT, Vurich en Reazon. Clemens Waters is als voorzitter van de AVA verantwoordelijk voor kwaliteit, compliance en legal. Ons bestuur wordt daarbij ondersteund door een gedreven managementteam dat bestaat uit vakspecialisten.

Medewerkers

Onze medewerkers geven dagelijks vorm en inhoud aan Syncasso. Naast de bestaande verplichte permanente educatie zijn we in 2017 gestart met een management ontwikkelingsprogramma 'Management Organisatie en Leiderschap'. Hiermee wordt de binnen Syncasso aanwezige kennis overgebracht aan (toekomstige) leidinggevendenden, waardoor de kennis binnen de organisatie geborgd en up-to-date gehouden wordt.

Kennis en ervaring wordt ook gedeeld via Syntranet, ons interactieve intranet. Via Syntranet, posters, rolbanieren en wall papers is een interne multimediale communicatiecampagne gevoerd 'Informatiebeveiliging begint bij jezelf' om de bewustwording te vergroten dat we dagelijks met gevoelige persoonsgegevens omgaan. Onze opdrachtgevers en hun debiteurklanten moeten ervan verzekerd zijn dat wij heel zorgvuldig met hun persoonsgegevens omgaan.

In 2017 hebben we onderzocht of het invoeren van flexibele arbeidsvoorwaarden door onze medewerkers gewaardeerd zou worden. Die zijn vanaf 2018 beschikbaar voor alle medewerkers.

Digitalisering en Systemen

Digitalisering helpt ons om onze opdrachtgevers en hun debiteurklanten beter van dienst te kunnen zijn. Rapportages worden interactieve dashboards die afwijkingen actief signaleren en de informatie daarover toegankelijk maken om daar snel oplossingen voor te vinden. Scoremodellen onderscheiden betrouwbaar Niet-Kunners van Niet-Willers. Communicatiescore richt de incasso-communicatie persoonlijk in, om de snelste route naar een oplossing voor het betalingsprobleem te vinden. Ons selfservice creditmanagement platform MKPay communiceert inmiddels in meerdere talen met debiteurklanten. Onze digitale ontwikkelcapaciteit hebben we ondergebracht in Reazon, om die te ontsluiten voor de markt en met partners en opdrachtgevers door te

ontwikkelen. Daarmee versnellen we de ontwikkelprocessen terwijl de ontwikkelingskosten voor alle deelnemers beheersbaar blijven. Naast creditmanagement platforms voor opdrachtgevers, wordt nu ook een platform speciaal voor debiteurklanten ontwikkeld. Lancering wordt verwacht in de loop van 2018.

Bescherming persoonsgegevens

We zijn begin 2017 gestart met de voorbereidingen om in mei 2018 te voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Naast een functionaris gegevensbescherming is een security officer aangesteld en hebben we samen met TÜV Rheinland een ISO 27001 audit traject ingericht om structureel te voldoen aan de hoogste eisen op het gebied van privacy en gegevensbescherming. Dat traject werd eind 2017 succesvol afgerond met een ISO 27001 certificering voor informatiebeveiliging.

Kwaliteit en certificeringen

Er is in 2017 geen week voorbij gegaan zonder certificeringsaudit. Naast de audits voor ISO 27001 voor informatiebeveiliging, zijn we geaudit voor ISO 9001|2015 voor kwaliteitsmanagement, ISO 26000 voor MVO implementatie, Ecovadis voor duurzaamheid en de KBvG Normen voor kwaliteit. Alle audits zijn in het verslagjaar succesvol afgerond.

Corporate Social Responsibility

Syncasso werkt vanuit onze merkbelofte 'We cash. We care' en onze kernwaarden (Be)Grip, Verbinden en Overtreffen. Incassocommunicatie en het verbeteren daarvan zit in het DNA van onze organisatie. Onze missie is immers Incassowaarden verbeteren, die we breder definiëren dan de traditionele financiële KPI's. Debiteurklanttevredenheid, reputatiebescherming en klantloyaliteit vinden wij ook belangrijke incassowaarden. Financieel resultaat en debiteurklanttevredenheid gaan idealiter gelijk op in de ontwikkeling van incassowaarden.

Het verbeteren van de incassocommunicatie is ook een belangrijke maatschappelijke opdracht, omdat met het voortschrijden van de tijd ook de kosten toenemen die de debiteurklant verschuldigd is. Zeker als het tot een gerechtelijke procedure komt. Daarom is op onze website een incassocalculator te vinden die in één oogopslag duidelijk maakt welke kosten het uitstellen van een reactie met zich meebrengt.

In samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen hebben we veel onderzoek gedaan naar motiverende, begrijpelijke incassocommunicatie. Daarbij gebruiken we visuele elementen om een bijdrage te leveren aan de begrijpelijkheid van onze communicatie. Een mooi voorbeeld daarvan is ons visuele exploit, waarmee we de inzet van dwangmaatregelen met 34% konden beperken. Dat bespaart de debiteurklanten veel geld en stress. Syncasso deelt de opgedane kennis uit wetenschappelijk onderzoek met de markt, waardoor debiteurklanten en opdrachtgevers van andere gerechtsdeurwaardersorganisaties daar ook van kunnen profiteren.

We zijn actief in de besturen van de brancheverenigingen en beroepsorganisaties KBvG, SNG en VCMB, om onze beleidsmatige visie op creditmanagement en het gerechtsdeurwaardersvak uit te dragen. Michaël Brouwer is voorzitter van de ledenraad van de KBvG. Paul Otter is behalve onze CSR Officer, ook bestuurslid van de KBvG. Dick Kruiswijk is voorzitter van VCMB. Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn we sterk betrokken bij het verbeteren van de schuldhelpverlening. We werken intensief samen met Kredietbank Nederland op het gebied van wetenschappelijk onderzoek, vanuit het besef dat die samenwerking essentieel is voor de belangen van de debiteurklanten en helpt om de maatschappelijke kosten van schuldhelpverlening te beperken.

We publiceren en opiniëren frequent via sociale media en de vakpers. We nodigen prominente politici, schuldhelpverleners en journalisten

uit om met de deurwaarder op route te gaan, om in de praktijk te beleven dat het vooroordeel over onze beroepsgroep achterhaald en misplaatst is. De moderne gerechtsdeurwaarder heeft ook een belangrijke sociaal maatschappelijke functie die signaleert en doorverwijst naar hulpverlenende instanties. Syncasso is gecertificeerd door Ecovadis en beschikt over een ISO 26000 MVO certificering.

SyncassoLab

In samenwerking met Kredietbank Nederland en Stichting Lezen en Schrijven doet SyncassoLab met het Customer Insights Centre van de Rijksuniversiteit Groningen onderzoek naar de relatie tussen laaggeletterdheid en schuld. Waar in Nederland ongeveer 18% van de bevolking laaggeletterd is, hebben we door onderzoek vastgesteld dat in onze debiteurenpopulatie 56% laaggeletterd is. In 2018 onderzoeken we hoe we onze incassocommunicatie moeten aanpassen om deze kwetsbare groep beter te kunnen bereiken. De resultaten van dit onderzoek worden begin 2019 gepubliceerd.

Financiën

Omzet en winstgevendheid van veel gerechtsdeurwaarderskantoren staan nog steeds onder druk. Dit wordt in belangrijke mate toegeschreven aan de verhoging van het griffierecht hetgeen leidt tot vermindering van het aantal ambtelijke zaken, de groeiende economie, de arbitrage als alternatief en een traject dat meer gericht is op het voorkomen van beslagen en ontruiming.

Syncasso Nederland B.V. wist onder genoemde omstandigheden het resultaat na belastingen te doen toenemen van € 0,4 miljoen in 2016 naar € 2,6 miljoen in 2017. Daarbij mag gesteld worden dat de eerder in gang gezette kostenbesparende maatregelen in 2017 effect hebben gehad. In 2017 lag de financiële focus op rendementsanalyse en kostenbeheersing. Waar de omzet stabiliseerde, konden we op basis van onze analyses

verbeterprocessen in gang zetten die het rendement van de portefeuilles verbeterden, terwijl de kosten omlaag gingen. Voor alle grote opdrachtgevers zijn business cases ontwikkeld. In een aantal gevallen heeft dat geleid tot aanpassingen van het proces en de honoreringsafspraken.

Het groepsvermogen steeg van € 14,1 miljoen ultimo 2016 naar € 16,7 miljoen ultimo 2017. Syncasso voorziet in zijn werkkapitaalbehoefte door externe financiering. Aan de rente- en aflossingsverplichtingen ten opzichte van de financiers is wederom voldaan. Met de bank heeft constructief overleg plaatsgevonden omtrent het door de groep niet kunnen voldoen aan de in de bankconvenanten opgenomen ratio's. Uitkomst van dit overleg is dat de bank bereid is de financiering van de groep voort te zetten.

Data driven creditmanagement

Syncasso is overtuigd van de kracht van data driven creditmanagement. De verbetering van ons resultaat en de efficiencylagen die onze organisatie gemaakt heeft zijn in combinatie met de inzet en professionaliteit van ons team daaraan te danken. Het geïncasseerde bedrag per FTE is toegenomen van € 455K naar € 538K, een stijging van ruim 18%. Er is meer minnelijk inbound contact, tegelijkertijd minder klachten. Gerichtte minnelijke huisbezoeken (ca. 19.000), terwijl het aantal gerechtelijke huisbezoeken voor dagvaarding en de daaraan verbonden betaalde griffiekosten juist scherp gedaald zijn.

Verzelfstandiging bedrijfsonderdelen

Vurich en Reazon zijn toegevoegd aan de Syncasso-groep. In beide bedrijven is door samenwerkingspartners financieel geparticipeerd. De omzet van Syncasso is vrijwel gelijk gebleven, terwijl de kosten substantieel afnamen. Dat komt tot uitdrukking in de verbetering van het resultaat van Syncasso. De omzet die in Vurich en Reazon gerealiseerd is conform de verwachtingen. De resultaten van onze deelnemingen worden afzonderlijk gepubliceerd.

Risicobeheersing

Bij een fullservice creditmanagementorganisatie als Syncasso is, evenals bij andere ondernemingen, het nemen en beheersen van risico's van belang. Het bewust en verantwoord omgaan met risico's is een belangrijke voorwaarde om succesvol te kunnen opereren.

Bedreigingen komen vaak van de overheid, die door nieuwe regelgeving ingrijpt in ons verdienmodel. Door bij het aangaan van nieuwe contracten goede afspraken te maken en goed te calculeren kunnen wij deze risico's beheersbaar maken. Door het gebruik van scorekaarten kunnen wij de uitgangspunten en uitkomsten uitstekend volgen en de risico's managen.

Het bestuur is verantwoordelijk voor de opzet en de bewaking van de naleving van de van het risicobeheersings- en controlesysteem deel uitmakende maatregelen. Met dit systeem wordt zo veel als mogelijk aangesloten bij de organisatiestructuur van Syncasso.

Voor de planning, uitvoering en bijsturing van de bedrijfsactiviteiten kent Syncasso onder andere de volgende beheersinstrumenten:

- De in businessplannen vastgelegde geformuleerde doelstellingen, waarbij de businessplannen en de daaruit voortvloeiende begrotingen jaarlijks aan de aandeelhouders dienen te worden voorgelegd.
- De aan het management gedelegeerde taak van de uitvoering van de businessplannen.
- De in procuratieschema's en statuten vastgelegde verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- De perioderapportages waarin werkelijke resultaten worden vergeleken met begrote resultaten en afwijkingen worden geanalyseerd. Prognoses worden periodiek getoetst en waar nodig bijgesteld.

- In het periodieke overleg van bestuur en management worden de belangrijkste risico's en noodzakelijke acties besproken.
- Regulier controle van bewaarpositie en liquiditeitspositie.
- Regelmatig overleg tussen de periodebesprekingen door tussen bestuur en management omtrent operationele zaken en de daaraan verbonden risico's.

De financiële risico's omvatten financieringsrisico's, liquiditeitsrisico's, kredietrisico's en renterisico's. Syncasso voorziet in zijn werkkapitaalbehoefte door externe financiering. Binnen Syncasso is meer en meer aandacht voor het optimaliseren van werkkapitaalbeheer. De kredietwaardigheid van opdrachtgevers wordt beoordeeld. Indien noodzakelijk worden aanvullende zekerheden gevraagd. Kredietrisico is het risico van financieel verlies indien een opdrachtgever de aangegane contractuele verplichting niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op opdrachtgevers. Bewaking van het kredietrisico vormt onderdeel van het debiteurenbeheer. Syncasso loopt rente- en kasstroomrisico over de rentedragende schulden.

Voor schulden met variabel rentende renteafspraken loopt de onderneming risico's ten aanzien van toekomstige kasstromen.

Syncasso voert een redelijk conservatief beleid ten aanzien van het aangaan van prijs-, krediet- en liquiditeitsrisico's. Bij de acceptatie van opdrachten/portefeuilles en bij de omvang van opdrachten/portefeuilles wordt rekening gehouden met de afhankelijkheid van opdrachtgevers en spreiding die op dat gebied wordt toegepast zodat de afhankelijkheid tot een minimum beperkt wordt.

Syncasso gaat in aanbestedingstrajecten niet voor de laagste prijs. Kwaliteit, prijs en rendement moeten in een juiste verhouding zijn.

Voor het afdekken van het renterisico maakt Syncasso gebruik van afgeleide instrumenten. Voor de operationele activiteiten maakt Syncasso gebruik van een kredietfaciliteit bij een bank. Voor zover noodzakelijk worden zekerheden verstrekt aan de bank voor de

beschikbare kredietfaciliteit. De kredietfaciliteit is toereikend voor de liquiditeitsbehoefte.

Het behandelen van dossiers is gekaderd door wet- en regelgeving. Daarbij gaat het vooral om het rechtmatig handelen richting debiteuren. Syncasso heeft organisatiebrede maatregelen getroffen om het risico van het niet naleven van voornoemde wet- en regelgeving te beheersen. Daarbij kan onder andere worden gedacht aan monitoring van het verloop van dossiers, interne auditing op dossiers en in applicaties geprogrammeerde bedrijfsregels.

Syncasso heeft ervoor gekozen om zelfstandig te groeien en dan vooral door het (blijven) binden van bestaande en nieuwe grote opdrachtgevers. Wij zorgen er daarbij voortdurend voor dat we een flexibele schil in ons personeelsbestand hebben, zodat wij snel kunnen acteren bij toe- en afnames van het aantal opdrachten. Voor groei is een sterk management noodzakelijk. Hierbij zal training van het (middel) management en verbetering van onze organisatie continu doorgaan.

Samenstelling bestuur

Per 1 januari 2013 is de Wet Bestuur en Toezicht in werking getreden waarin wordt vereist dat minimaal 30% van het bestuur uit vrouwen en minimaal 30% bestaat uit mannen. Op dit moment bestaat het bestuur alleen uit mannen. Omdat het bestuur wordt gevormd door aandeelhouders en op dit moment de aandeelhouders enkel mannen zijn. In de toekomst zal Syncasso een meer evenwichtige man-vrouw verhouding in het bestuur trachten na te streven. De man-vrouw verhouding voor het totale concern bedraagt 47% man en 53% vrouw.

Investeringen

Om onze positie te versterken, zijn verdere investeringen in data driven creditmanagement, digitalisering, kennis van debiteurklanten en de toepassingen daarvan ook in 2018 gepland.

Vooruitblik

Ons businessplan 2018 is gefundeerd in data driven incasso en geloof in eigen kunnen. We willen met geavanceerde systemen in combinatie met onze professionals het verschil maken voor onze opdrachtgevers en de norm voor creditmanagement hoger stellen. Onze kernwaarden blijven daarbij onverminderd het uitgangspunt: (Be)Grip, Verbinden en Overtreffen zijn verankerd in ons doen en laten. Systeem- en productontwikkeling zijn naast opleiding en training van onze professionals in 2018 onze focus.

Syncasso Nederland B.V. verwacht ook in 2018 de bedrijfskosten verder terug te brengen. Voor 2018 en 2019 wordt als gevolg van de krimpende markt met een lagere omzet rekening gehouden dan in 2017. Op basis van eerst in 2017 verkregen opdrachten en vernieuwde contracten verwacht de directie de omzet voor 2018 en 2019 op voldoende niveau te houden en met een lagere kostenstructuur per saldo tot een beter resultaat te komen.

Dank

We willen onze medewerkers bedanken voor hun inzet, loyaliteit en gedrevenheid. Onze opdrachtgevers en ketenpartners voor het vertrouwen en de plezierige samenwerking.

We Cash. We Care.

