

CONCLUSION

BUSINESS DONE DIFFERENTLY

CONCLUSION & RISICOMANAGEMENT

Risicomanagementbeleid
Conclusion

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	2
Onze motivatie	3
1. Wat verstaan wij onder Risicomanagement?	4
2. Conclusion Principes risicomanagement	5
3. conclusion Doelstellingen risicomanagement	6
4. Verantwoordelijkheidsverdeling risicomanagement Conclusion.....	7
5. Ethiek	8
6. Rapportage	9

Het Conclusion Risicomanagementbeleid en de hierin opgenomen informatie is eigendom van Conclusion. De inhoud mag niet vermenigvuldigd worden of op welke wijze dan ook openbaar worden gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de statutaire directie van Conclusion B.V.

Dit document is in gedrukte vorm een onbeheerste versie. De beheerste versie, dat wil zeggen de voortdurend op de laatste stand bijgewerkte versie is in beheer bij Conclusion.

ONZE MOTIVATIE

Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. Digitale transformatie is onmisbaar om te komen tot nieuwe business modellen en gedigitaliseerde business processen. Conclusion neemt de end-to-end verantwoordelijkheid voor maatschappijkritische digitale business processen van haar klanten over, *'Digital Process Outsourcing'*. Om de doelstellingen van Conclusion te behalen en gelijktijdig in control te zijn, stelt Conclusion andere eisen aan haar risicomanagementsysteem dan voorheen. Het bestaande risicomanagementsysteem van Conclusion evolueert. De decentrale verantwoordelijkheid en betrokkenheid blijft en wordt aangevuld met een nieuwe focus op samenhang en centraal overzicht.

Als we het over Conclusion hebben, doelen we op ons ecosysteem en alle daartoe behorende bedrijven. Binnen dit Conclusion ecosysteem dragen we ondernemerschap hoog in het vaandel. We zoeken als ecosysteem steeds naar nieuwe mogelijkheden, zodat we het verschil kunnen blijven maken met eigentijdse en toekomst vaste oplossingen en diensten die onze klanten helpen bij de digitale transformatie van hun businessmodellen en het beheren van hun digitale processen. Al sinds de oprichting van Conclusion is ondernemerschap nadrukkelijk onderdeel van onze filosofie en krijgen onze collega's de ruimte om zelf te ondernemen en daarbij, op eigen wijze en passend voor het specifieke onderwerp, risicomanagement toe te passen. We hebben te maken met uiteenlopende risico's die invloed hebben op onze doelstellingen. Het beheersen van deze risico's is onze verantwoordelijkheid en een onderdeel van ons beleid. We streven hierin naar een gezonde balans. Het effect hiervan is dat er diverse, doeltreffende risicomanagementsystemen en afzonderlijke risicomanagementprocessen operationeel zijn, ieder met een eigen, specifieke focus en ontwerp. In 2017 voegt Conclusion hier een generiek risicomanagementsysteem aan toe, wat zich richt op het totale ecosysteem en de onderlinge samenhang van de bestaande risicomanagementsystemen.

Conclusion identificeert risico's voor het ecosysteem op strategische, tactisch en operationeel niveau. De uitkomst van de risico-inventarisatie is een overzicht van de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen, relevant voor het totale ecosysteem. De directie van Conclusion heeft haar strategie, risicobereidheidsprincipes, risicotolerantie-grenzen en de doelstellingen voor risicomanagement duidelijk omschreven en in overeenstemming gebracht met de algemene bedrijfsstrategie van Conclusion. In de risico-governance zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden van betrokkenen gedocumenteerd.

Dit document omvat de uitgangspunten op basis waarvan Conclusion haar risicomanagementsysteem heeft ingericht en gepositioneerd in het ecosysteem. Naast begripsbepaling, principes en doelstellingen, stelt dit beleid tevens kaders ten aanzien van de reikwijdte en toepasselijkheid van het risicomanagement binnen Conclusion.

Utrecht, januari 2017

Robert Derksen
CFO Conclusion BV

1. WAT VERSTAAN WIJ ONDER RISICOMANAGEMENT?

Ter verduidelijking en ten behoeve van een eenduidig gebruik van definities, heeft Conclusion onderstaande definities vastgesteld in het kader van risicomanagement, conform ISO/ IEC Guide 73 Risk Management Vocabulary.

Risico: het effect van onzekerheid op het behalen van doelstellingen.

- **Opmerking 1:** een effect is een positieve of negatieve afwijking van de verwachting.
- **Opmerking 2:** doelstellingen kunnen worden gekenmerkt door verschillende aspecten (bijvoorbeeld financiële, arbo- of maatschappelijk doelen) en kunnen betrekking hebben op verschillende niveaus (zoals strategisch, tactisch of operationeel).
- **Opmerking 3:** een risico wordt vaak gekarakteriseerd door verwijzing naar mogelijke gebeurtenissen en gevolgen of een combinatie daarvan.
- **Opmerking 4:** een risico wordt vaak uitgedrukt als een combinatie van de gevolgen van een gebeurtenis (met inbegrip van wijzigingen in omstandigheden) en de bijbehorende waarschijnlijkheid dat de gebeurtenis zich voordoet.
- **Opmerking 5:** een onzekerheid is het geheel of gedeeltelijk ontbreken van informatie over, inzicht in of kennis van een gebeurtenis, de gevolgen daarvan, of de waarschijnlijkheid dat deze zich voordoet.
- **Opmerking 6:** de negatieve gevolgen van een risico kunnen divers van aard zijn (zowel financieel als niet-financieel, met of zonder negatieve publiciteit).

Risicomanagement: de gecoördineerde activiteiten om het ecosysteem Conclusion te kunnen sturen en beheersen met betrekking tot risico's. Het nemen van beslissingen met bijbehorende maatregelen die gericht zijn op het voorkomen of minimaliseren van nadelige effecten die het optreden van risico's met zich mee kan brengen. Risicomanagement is een cyclisch proces dat bestaat uit de volgende stappen:

1. Identificatie van risico's
2. Analyse van risico's
3. Beoordeling van risico's
4. Mitigerende maatregelen ontwerpen
5. Mitigerende maatregelen uitvoeren
6. Evalueren en rapporteren

Risk Management Framework: het raamwerk voor risicomanagement. De grondbeginselen en organisatorische maatregelen die ervoor zorgdragen dat risicomanagementprocessen door het gehele ecosysteem worden toegepast. Met behulp van dit raamwerk wordt risicomanagement ingebed in de algehele strategische en operationele activiteiten van Conclusion. Het Risk Management Framework draagt zorg dat de resultaten van afzonderlijke risicomanagementprocessen (indien nodig) worden geconsolideerd op het juiste organisatieniveau, als basis voor operationele of strategische besluitvorming.

Risicomanagementproces(sen): de systematische aanpak om risico's te identificeren, analyseren, evalueren, behandelen en monitoren, maar ook de consultatie en communicatie gedurende dat proces.

Risicoprofiel: een overzicht van de risicoscores van Conclusion. Het risicoprofiel bevat risicodefinities met bijbehorende kansen en gevolgen.

Risico-identificatie: Om de risico's in kaart te brengen voert Conclusion periodiek een risico-inventarisatie uit.

2. CONCLUSION PRINCIPES RISICOMANAGEMENT

Conclusion hanteert voor haar bedrijfsvoering en kernprocessen een risicomanagementsysteem dat is samengesteld uit een generiek Risk Management Framework, in combinatie met decentrale risicomanagementsystemen en risicomanagementprocessen. Dit met een specifieke focus op de bedrijfsvoering, markt en gerelateerde risico's van de verschillende werkmaatschappijen. Onderstaande principes zijn van toepassing op het risicomanagementsysteem van Conclusion.

1. Risicomanagement voegt waarde toe en zorgt voor behoud van waarde.

Risicomanagement draagt bij tot het aantoonbaar behalen van doelstellingen en verbetering van prestaties, bijvoorbeeld op het gebied van Arbo management, beveiliging, naleving van wet- en regelgeving, maatschappelijke acceptatie, milieubescherming, productkwaliteit, projectmanagement, doelmatigheid in bedrijfsactiviteiten, bestuur ('governance') en reputatie.

2. Risicomanagement maakt integraal onderdeel uit van alle processen van de organisatie.

Risicomanagement is geen op zichzelf staande activiteit die losstaat van de kernactiviteiten en -processen van Conclusion. Risicomanagement behoort tot de verantwoordelijkheden van de directie en het management en maakt integraal onderdeel uit van de processen van Conclusion.

3. Risicomanagement maakt deel uit van de besluitvorming.

Risicomanagement helpt de directie en het management van Conclusion onderbouwde keuzes te maken, prioriteiten te stellen en onderscheid te maken tussen alternatieve oplossingsrichtingen.

4. Met risicomanagement wordt onzekerheid expliciet benoemd.

Risicomanagement houdt expliciet rekening met onzekerheid, de aard ervan en hoe met die onzekerheid kan worden omgegaan.

5. Risicomanagement is systematisch, gestructureerd en tijdig.

Een systematische, tijdige en gestructureerde benadering van risicomanagement draagt bij aan doelmatigheid en aan het behalen van consistente, vergelijkbare en betrouwbare resultaten.

6. Risicomanagement is gebaseerd op de beste beschikbare informatie.

De input in het proces van het managen van risico's is gebaseerd op informatiebronnen zoals historische gegevens, ervaring, terugkoppeling van belanghebbenden, waarneming, verwachtingen en het oordeel van deskundigen.

7. Risicomanagement is op maat gesneden.

Risicomanagement wordt afgestemd op de externe en interne context en op het risicoprofiel van Conclusion.

8. Risicomanagement houdt rekening met menselijke en culturele factoren.

Bij risicomanagement worden die vermogens, inzichten en bedoelingen van personen binnen en buiten de organisatie onderkend die stimulerend of belemmerend kunnen werken voor het behalen van de doelstellingen van Conclusion.

9. Risicomanagement is transparant en sluit niemand uit.

Geschikte en tijdige betrokkenheid van belanghebbenden en in het bijzonder de directie en het management van Conclusion zorgt ervoor dat risicomanagement relevant en actueel blijft. Door belanghebbenden bij het proces te betrekken worden ze ook op correcte wijze vertegenwoordigd en wordt rekening gehouden met hun mening bij het vaststellen van risicocriteria.

3. CONCLUSION DOELSTELLINGEN RISICOMANAGEMENT

Specifieke doelstellingen Conclusion Risicomanagement

Doel	Onderbouwing
Zorgdragen voor inzicht in risico's met een mogelijk effect op de uitvoering van het bestaande beleid en voorzieningen.	Het inzichtelijk hebben van de belangrijkste risico's die Conclusion raken, vormt de basis voor het beheersen van de risico's. Conclusion draagt zorg voor actueel inzicht in mogelijke gebeurtenissen die negatieve gevolgen voor Conclusion met zich meebrengen (Ongewenste Top Gebeurtenissen oftewel OTG's). Hierbij is sprake van een integrale aanpak, waarbij de focus ligt op die risico's, zowel financieel als niet-financieel (bijvoorbeeld op reputatievlak), die de bedrijfscontinuïteit in gevaar brengen.
Beheersen en mitigeren van de risico's.	Conclusion analyseert, classificeert, kwantificeert en prioriteert de haar risico's. Op basis hiervan en conform de risico governance, zet Conclusion gericht mitigerende maatregelen in. Het risico comité monitort de voortgang en doeltreffendheid van de maatregelen en rapporteert hierover aan de directie van Conclusion.
Stimuleren en vergroten van het risicobewustzijn van Conclusion.	Grip op de risico's die Conclusion raken, begint bij het risicobewustzijn van de collega's en directie/ bestuurders in het totale ecosysteem. Als zij risicobewust zijn in hun dagelijkse werkzaamheden, neemt het inzicht in de risico's toe en kan proactief ingespeeld worden op deze risico's. Hierdoor worden deze vroegtijdig beheersbaar gemaakt of vermeden. Conclusion investeert dan ook in het risicobewustzijn van alle collega's, bijvoorbeeld door awareness-campagnes.

De doelstellingen van Conclusion vertalen zich naar concrete acties en maatregelen, die separaat van het risicomanagementbeleid zijn vastgelegd in het Risk Management Framework.

4. VERANTWOORDELIJKHEIDSVERDELING RISICOMANAGEMENT CONCLUSION

Directie Conclusion

Eindverantwoordelijk voor de risicobeheersing van alle risico's in het Conclusion ecosysteem.

CFO

Opdrachtgever vanuit de directie van Conclusion met betrekking tot de inrichting, het beheer en continue verbetering van het risicomanagementsysteem van Conclusion. De CFO stelt de vereiste middelen binnen Conclusion en de finance kolom beschikbaar ter ondersteuning van diegenen die verantwoordingsplicht en verantwoordelijkheid dragen voor het managen van risico's. De CFO is voorzitter van het Conclusion Risico comité, stelt het risicomanagementbeleid vast en accordeert de paragraaf risicobeheersing voordat deze in de jaarverslaglegging wordt opgenomen.

Serviceline directie

De Serviceline directie wordt periodiek geïnformeerd over de voortgang en doeltreffendheid van het Risk Management Framework van Conclusion. De Serviceline directie bewaakt de totstandkoming, het beheer en de doeltreffendheid van decentrale risicomanagementprocessen en rapporteert hierover aan de CFO. De Serviceline directie stelt, i.o.m. de werkmaatschappijdirectie, vereiste middelen beschikbaar ter ondersteuning van diegenen die verantwoordingsplicht en verantwoordelijkheid dragen voor het managen van risico's. Betreft Risico comité bij ontstaan van (onverwachte) nieuwe risico's, welke zowel financieel als niet-financieel (bijvoorbeeld op reputatievlak), de bedrijfscontinuïteit in gevaar brengen.

Werkmaatschappij directie

De werkmaatschappijdirectie is verantwoordelijk voor identificatie en het mitigeren van risico's aangaande de werkmaatschappij waar zij verantwoordelijkheid voor dragen en rapporteert hierover aan de Serviceline directie. De werkmaatschappijdirectie vervult een voorbeeldfunctie voor wat betreft risico risicobewust handelen richting de medewerkers en beslist, samen met collega's en indien relevant, met de Serviceline directie, over de juiste balans tussen ondernemerschap en het nemen van risico's. Betreft het Risico comité bij ontstaan van (onverwachte) nieuwe risico's.

Risico comité

Ondersteunt het ecosysteem bij het maken van risicoafwegingen. Coördineert periodieke risico-inventarisaties, rapporteert de bevindingen aan de Serviceline directie en directie van Conclusion en bewaakt de onderlinge samenhang van risico's en beheersmaatregelen om de beheerskosten zo laag mogelijk te houden. Inventariseert waar in de organisatie risicomanagement verbetering behoeft, is alert op (wijzigingen in) vigerende wet- en regelgeving, stelt problemen aan de orde. Heeft een regiefunctie bij het mitigeren van eventuele (onverwachte) nieuwe risico's, welke zowel financieel als niet-financieel (bijvoorbeeld op reputatievlak), de bedrijfscontinuïteit in gevaar brengen.) Informeert de organisatie over de belangrijkste risico's en mitigerende maatregelen.

Riskmanager

Is verantwoordelijk voor de opzet en (de coördinatie van) het beheer van het Conclusion Risk Management Framework. Draagt zorg voor inzicht en optimalisatie van de onderlinge samenhang van decentrale risicomanagementsystemen en risicoprocessen. Maakt onderdeel uit van het Risico comité.

Interne auditor

Toetst, in opdracht van het Risico comité, de naleving en doeltreffendheid van de risicoprocessen en afspraken rondom de opzet en uitvoering van mitigerende maatregelen. Brengt periodiek verslag uit van de bevindingen aan het Risico comité.

Collega's

Zijn verantwoordelijk voor het signaleren van risico's in hun dagelijkse activiteiten en het melden van deze risico's aan management/ directie. Adviseren over passende beheersmaatregelen van gesignaleerde risico's en voeren hun werkzaamheden risico-bewust uit. Nemen (commerciële) besluiten waarbij een bepaalde mate van risico acceptabel lijkt in overleg met management/ directie.

5. ETHIEK

Deze tijd stelt andere prioriteiten aan de moderne zakelijke dienstverlener. Bij Conclusion zijn we ervan overtuigd dat onze waarde niet bepaald wordt door omzetcijfers, maar vooral door wat we bieden aan onze klanten, medewerkers én aan de maatschappij. Conclusion voelt zich verantwoordelijk om haar dienstverlening eerzaam en duurzaam aan te bieden. Conclusion erkent alle toepasselijke nationale en regionale wet- en regelgevingen. Lokale wet- en regelgeving, waaronder fiscale verplichtingen en mededingingsregels, wordt gevolgd. We gaan hierin verder dan de wet- en regelgeving voorschrijft.

Conclusion handelt in lijn met de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens van de VN, de OECD Richtlijnen voor internationaal ondernemerschap en de fundamentele rechten van de mens en de arbeidsrechten zoals geformuleerd door de ILO. Tevens leeft Conclusion alle (supra)nationale wet- en regelgeving na die van toepassing is op kinderarbeid, dwangarbeid en slavernij, zoals opgenomen in de conventies 138, 182, 18 en 105 van de ILO.

Conclusion erkent en respecteert het recht van werknemers en staat geen enkele vorm van discriminatie toe op basis van ras, geslacht, leeftijd, invaliditeit, burgerlijke staat, sociale achtergrond, politieke voorkeur, seksuele geaardheid, religie, lidmaatschap van vakbonden of enige ander persoonlijk kenmerk of status, in overeenstemming met ILO conventies 100 en 111.

- Conclusion behandelt haar werknemers gelijk en belooft hen ten aanzien van de aard van het werk en de kwaliteit en intensiteit van hun inzet. Beloning voor werk voldoet tenminste aan de nationale wettelijke standaard en/of ILO conventies (26 en 31).
- Conclusion draagt zorg voor een veilige, hygiënische en gezonde werkplek en goede arbeidsomstandigheden voor haar medewerkers en neemt adequate voorzorgsmaatregelen om ongevallen en schade aan de gezondheid van haar medewerkers te voorkomen.
- Belastende gevolgen en risico's voor milieu, gezondheid en veiligheid worden zo klein mogelijk gehouden, Conclusion investeert voortdurend in een reductie van de milieubelasting, veroorzaakt door de dienstverlening van Conclusion.
- Conclusion doet eerlijk zaken en neemt zuivere beslissingen, waarbij machtsmisbruik, corruptie en omkoping geen rol spelen. Corruptie en fraude (smeergeld, afpersing, omkoping, onrechtmatige beloning van (tussen)personen, etc.) worden vermeden.
- Conclusion gaat met zorg en compliant aan vigerende wet- en regelgeving om met (intellectuele) eigendomsrechten en klant- en persoonsgegevens.
- Conclusion is transparant, Informatievoorziening is eerlijk, volledig en duidelijk. Er vindt geen misbruik plaats van persoonsgegevens en privacygevoelige informatie. Iedere vorm van belangenverstrengeling wordt vermeden.
- Conclusion heeft een geïntegreerd Kwaliteits-, Energie- en milieumanagementsysteem, ingericht conform de ISO50001 en gecertificeerd conform de ISO9001 norm, ISO14001 norm en de SKAO CO₂ Prestatieladder norm.
- Conclusion meet en evalueert haar milieubelasting doorlopend. We maken onze duurzaamheidsprestaties inzichtelijk in het FIRA Rating System (niveau Zilver) en in het CSR Rating system Ecovadis. Jaarlijks publiceren we, na externe verificatie door een daartoe bevoegde partij, een gedetailleerde rapportage over de CO₂ Footprint van onze totale organisatie met de diverse bedrijfsonderdelen en al haar vestigingen.

6. RAPPORTAGE

Conclusion benadert haar risicomanagementproces vanuit twee belangrijke invalshoeken;

1. een mensgerichte benadering
2. een systeemgerichte benadering

De combinatie tussen deze twee invalshoeken ondersteunt het bestuur/ de directie van Conclusion bij het behalen van haar doelstellingen, het creëren van een risicobewuste cultuur en de afweging tussen risk en reward.

Conclusion rapporteert voor wat betreft risicomanagement op onderstaande wijze:

Jaarverslag

De risicoparagraaf van het jaarverslag van Conclusion omvat de volgende aspecten;

- Risicoprofiel
- Beschrijving risicobereidheid of risicoacceptatie
- Wijze waarop Conclusion met deze risico's omgaat
- In control statement (ICS)

Interne communicatie en rapportage

Communicatie en rapportage zijn elementair in het kader van risicomanagement. Conclusion heeft de wijze waarop zij vorm geeft aan zowel de interne communicatie, informatievoorziening en rapportage vastgesteld en vastgelegd in het Communicatie en Rapportage Plan Risicomanagement.

Wijze interne communicatie actuele kaders, doeltreffendheid en resultaten risicomanagement

Conclusion heeft haar principes rondom risicomanagement vastgelegd in het document 'Principes Risicomanagement Conclusion'. Dit document wordt actueel gehouden door het Risico comité, de meest actuele versie wordt ontsloten aan alle collega's via het interne Sharepoint.

De gedetailleerde resultaten van de risico-inventarisaties, de mitigerende maatregelen en de gemeten doeltreffendheid van deze maatregelen, wordt door het Risico comité intern gedeeld aan de directie en relevante betrokkenen. De samenvatting van de risico's en resultaten van de mitigerende maatregelen wordt intern gepubliceerd op het interne Sharepoint van Conclusion.