

CONCLUSION



What's up?

CONCLUSION JAARVERSLAG 2016



Engbert Verkoren
CEO

Welkom in ons Conclusion
Jaarverslag!



Enter 2016

Terugkijken. Waarom doen we dat eigenlijk? Waarom een jaarverslag van iets dat je achter je gelaten hebt?

Nou, hierom. Een onderneming besturen is als een auto besturen. Dat betekent dus ook: vaak in de achteruitkijkspiegel kijken. Kijken of je niet ingehaald wordt. Weten of je veilig van richting kunt veranderen.

Terugkijken is dus onlosmakelijk verbonden met vooruit kijken. Daarom doen we het hier allebei. Maar dan wel op een manier die past bij ons motto: Business Done Differently.

Lees waar we vandaan komen.
Lees waar we naartoe gaan.
Enter!

Wat is dit?

Ons jaarverslag 2016

Hm. Het ziet er helemaal niet zo uit

Klopt

Grappig

Omdat we ook niet echt een gewoon bedrijf zijn



??

Conclusion is een ceosysteem van 18 zelfstandige bedrijven

Ecosysteem, moet dat zijn

Zegt me niks, to be honest

We hebben heel verschillende klanten.

Die hebben allemaal verschillende IT-producten en diensten nodig

De een dit, de ander dat. Dan kun je precies de juiste samenstelling maken

Een menukaart, zeg maar

Precies. Alleen doen wij niet in eten



We doen in Business Transformation en IT-services

Het ene bedrijf is Oracle-specialist

Het andere regelt digitaal de hele backoffice voor retailers

Weer een derde doet aan data-analyse. Enzovoort enzovoort

ik snap het, anders dan anders

Daarom zeggen we ook Business Done Differently



Snap je meteen waarom dit geen normaal jaarverslag is

Meer een verslag-over-het-jaar

Leuk! En nu?

Blader verder

Maak je kennis met wie we zijn en wat we doen! Onze resultaten over 2016. Plannen voor 2017. Ontmoet de mensen in ons ecosysteem



Have Fun!



Robert Derksen
Financieel Directeur

Kijk, onze jaarcijfers over 2016

Je vroeg om onze jaarcijfers over 2016 nou hier zijn ze!

Ik stuur je later nog een bericht met wat meer achtergronden

We hebben flinke groei doorgemaakt

Leuk weetje: > we hebben in 2016 investeringsmaatschappij NPM Investments V BV aangetrokken > Onderdeel van familieconcern SHV Holdings

Nu eerst wat plaatjes met grafieken Voor een snel en compleet beeld van ons in 2016, zie hierna.



Bekijk het in ons online jaarverslag www.conclusion.nl/jaarverslag2016

De juridische structuur van Conclusion

- Conclusion is een ecosysteem bestaande uit zelfstandig opererende bedrijven die hun expertise zelfstandig of in wisselende samenstelling aan klant en markt aanbieden.
- Enig aandeelhouder van Conclusion is NPM Investments V BV.
- Enig statutair bestuurder van Conclusion is E.H. Verkoren.
- Conclusion is statutair bestuurder van al haar werkmaatschappijen, waarbij Conclusion BV van nagenoeg al deze werkmaatschappijen 100% aandeelhouder is en enig statutair bestuurder.

Jaarcijfers 2016

bedragen x 1.000 euro	2016	2015	2014
Netto omzet	169.291	140.221	104.021
Bruto omzetresultaat	44.171	38.825	31.526
Bedrijfsresultaat	8.611	10.132	7.383
Netto resultaat EXCL. MINDERHEIDSBELANG DERDEN	5.174	5.744	4.182
Afschrijving MVA en IMVA	6.991	4.903	3.719
EBITA	14.465	13.946	10.163
EBITA %	9%	10%	10%
EBITDA	15.603	15.035	11.103
EBITDA %	9%	11%	11%
Vlottende activa	59.820	42.123	29.731
Vlottende passiva	37.768	27.401	19.892
Groepsvermogen	53.172	36.342	27.419
Balanstotaal	91.573	73.313	48.685
Liquide middelen	23.096	7.298	4.448
Netto werkkapitaal	22.052	14.718	9.839
Operationele kasstroom	20.175	10.921	13.366
Current ratio %	158%	154%	149%
Solvabiliteit %	58%	50%	56%
Rentabiliteit %	10%	16%	15%
Debiteurentermijn IN DAGEN	38	49	42
Aantal medewerkers	1.097	992	923



2

Sterke groei omzet met een stabiele bruto marge

Onder doorleveromzet wordt verstaan: de omzet die de broker CoWorks realiseert en de ingekochte opleidingen onder onze BPO dienstverlening van Conclusion Learning Centers voor haar klanten.

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Netto omzet	169.291	140.221
Netto omzet exclusief doorleveromzet	144.733	124.790
Bruto marge als % omzet exclusief doorleveromzet	31%	31%
Netto omzet excl. doorlevering per medewerker	133,1	125,8

De netto omzet is met 21% gestegen in 2016 ten opzichte van 2015.

De relatieve bruto marge gerelateerd aan de netto omzet exclusief doorleveromzet is in 2016 31% en gelijk aan die van 2015.

De netto omzet exclusief inhuur en overig per medewerker stijgt van € 125.800 in 2015 naar € 133.100 in 2016. De EBITDA bedraagt over 2016 € 15,6 miljoen (2015: € 15,0 miljoen). De EBITA bedraagt over 2016 € 14,5 miljoen (2015: € 13,9 miljoen).

Het bedrijfsresultaat bedraagt in 2016 € 8,6 miljoen (2015: € 10,1 miljoen).

€8,6 mln

BEDRIJFSRESULTAAT 2016

In dit resultaat zijn € 2,1 miljoen hogere afschrijvingskosten en amortisatie opgenomen door onder andere investeringen in onze huisvesting en het verhogen van het belang van Conclusion naar 100% in een aantal werkmaatschappijen dat voorheen niet voor 100% deel uitmaakte van Conclusion. De indirecte medewerkerskosten en overige bedrijfskosten bedragen in 2016 17% van de netto omzet (in 2015 17%).



3

Ontwikkeling van het resultaat 2016

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Resultaat hoger door:		
Hogere bruto omzetresultaat	5.346	7.299
Hogere financiële baten en lasten	106	0
Lager aandeel derden in resultaat	1.137	0
	6.589	7.299
Resultaat lager door:		
Hogere bedrijfslasten	4.778	3.366
Hogere afschrijvingskosten	2.088	1.184
Lagere financiële baten en lasten	0	303
Hogere vennootschapsbelasting	293	425
Hoger aandeel derden in resultaat	0	458
	7.159	5.736
Hoger/lager nettoresultaat	-570	1.563

Ontwikkeling werkkapitaal

Het werkkapitaal is een maatstaf voor de liquiditeit van een bedrijf.

Het werkkapitaal is het deel van het op lange termijn beschikbare vermogen dat vrij is voor financiering van vlottende activa. Het werkkapitaal geeft een indruk van de mate waarin de onderneming in staat is aan haar lopende financiële verplichtingen te voldoen.

De ontwikkeling in het werkkapitaal is als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Beschikbaar op lange termijn		
Eigen vermogen	53.172	36.341
Voorziening	535	9.570
Langlopende schulden	97	0
	53.804	45.911
Vastgelegd op lange termijn		
Immateriële vaste activa	27.345	27.264
Materiële vaste activa	4.407	3.245
Financiële vaste activa	0	683
	31.752	31.192
Werkkapitaal	22.054	14.719

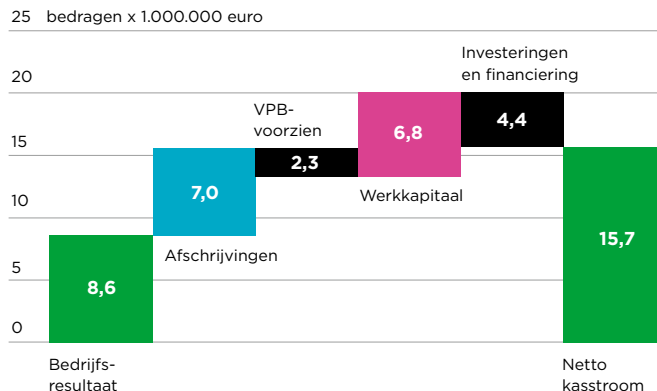
De current ratio stijgt naar 158% (2015: 154%)
en de solvabiliteit naar 58% (2015: 50%).

58%

SOLVABILITEIT 2016

Samenstelling kasstroom

Onderstaand is de opbouw weergegeven waarin het netto resultaat naar de netto kasstroom teruggerekend is:



Groei van het aantal medewerkers

De groei van Conclusion heeft zich vertaald in een verdere toename van het medewerkersbestand naar 1.126 medewerkers eind 2016 (in 2015 1.005). De groei van het aantal medewerkers in 2016 bedroeg 12%.

Van het totaal aan medewerkers eind 2016 zijn 913 medewerkers fee earners en 213 medewerkers actief in ondersteunende- en managementfuncties.

12%

GROEI AANTAL MEDEWERKERS IN 2016

22%

Vrouwen



78%

Mannen

28%

Parttime



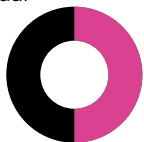
72%

Fulltime

De verhouding mannen en vrouwen per eind 2016 bedraagt 22% vrouwen en 78% mannen. 72% van de medewerkers werkt fulltime en 28% werkt in deeltijd.

50%

< 40 jaar

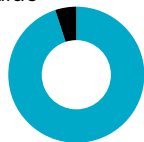


50%

> 40 jaar

5%

Bepaalde
tijd



95%

Onbepaalde
tijd

95% van de medewerkers heeft een contract voor onbepaalde tijd, 5% van de medewerkers heeft een contract voor bepaalde tijd. Wij geloven in investeren op lange termijn. Als wij als werkgever verwachten dat zij zich aan ons en onze klanten binden, moet Conclusion als werkgever zich ook durven en willen binden aan haar medewerkers. Dit biedt ons de mogelijkheid om te investeren in mensen, opleidingen en carrièrekeuzes. 50% van de medewerkers is ouder dan 40 jaar.

De omvangrijke ervaring en kennis die zijn opgesloten in ons menselijk kapitaal maakt het verschil bij onze opdrachtgevers.



Sonja Kok

Directeur Marketing en Communicatie

**Nieuwe investeerder
van Conclusion**



Ik stuur je net een audiomessage, over de nieuwe investeerder van Conclusion

“

‘Oh, je bent er niet.

Ik hoorde je berichtje vanochtend. Je wil weten waarom Conclusion in 2016 een nieuwe investeerder heeft aangetrokken?

Dat zit zo.

Sinds 1997 maakt Conclusion continu groei door. Die groei willen we natuurlijk vasthouden. Daarom is in 2016 investeringsmaatschappij NPM Capital aangetrokken als nieuwe partner.

Dat is een partij waarmee we onze ambities kunnen waarmaken. Een grote speler. En Nederlands. NPM Capital is eigendom van familieconcern SHV Holdings. Door deze stap neemt NPM Capital nu de plaats in van Gilde. Dat was de financiële partner van Conclusion sinds 2013.

Hoop dat dit de info is die je zocht? Zo niet, bel me nog even.

”



Je bedrijf is net
een kalkoen

**De vraag is
steeds weer:
overleef je de
Kerst?**

Stel, het is 2004 en je staat aan de leiding van Nokia. Je zit gebeiteld. Nokia is de onbetwiste marktleider in mobiele telefoons.

Nog even en je zult het miljardste mobieltje verkopen, in 2005. Maar dan wordt het 2013. In minder dan tien jaar tijd ben je afgegleden tot overnameprooi voor Microsoft. Oeps, je zag de iPhone even niet aankomen. Game over. Nieuwe start.

Stel, het is 2004 en je bent Mark Zuckerberg en je hebt een grappig ideetje. Gezichten op internet zetten.

In 2016 zitten er zo'n 1,6 miljard mensen op jouw platform. De groei van Facebook over tien jaar laat prachtig zien wat exponentiële groei precies is. Elk jaar verdubbelen. Maar dat is natuurlijk onhoudbaar. Dus wat kun je doen, als je Mark Zuckerberg heet?

En dan is het 2016 of 2017. We gaan naar het nu, naar jou. Daar zit je dan, in je eigen dagelijkse leven. Wat moet je met die wijsheid, die ervaringen van anderen?

Ze moeten je in elk geval wakker schudden. Want er scheurt, kraakt en piept van alles.

In de jaren '50 was de gemiddelde levensduur van een bedrijf 60 jaar. Dat was in 2015 nog maar 15 jaar. In 2016 is daar ongetwijfeld weer iets van opgesnoept. Dus maak haast, want de tijd zit je op de hielen.

Dat bewezen ook de vele kopregels en nieuwsberichten in 2016. 'Van de 9.469 webwinkels die in 2015 zijn gestart, is in 2016 27,5% alweer gestopt.' Tussen 2011 en 2016 schraptten de banken alleen al in Nederland 40.000 arbeidsplaatsen.' Maar ook: 'Google-moederbedrijf Alphabet schreef in het laatste kwartaal van 2016 opnieuw recordcijfers.' Kortom: waar het ene bedrijf omvalt nog voor het goed en wel staat, daar gaat het andere als een tierelier.

Reken maar dat ook een Mark Zuckerberg de hete adem van anderen in zijn nek voelt. Hij weet dat je, net als Nokia bijvoorbeeld, in no time op je rug kunt liggen. Is Snapchat een gevaar? Wie zal het zeggen. Snap Inc., het bedrijf achter Snapchat, maakt een enorme omzet. Maar het geld gaat er nog veel harder uit. Hoe lang gaat dat nog goed?

Tja, hoe lang gaat het nog goed?

Dat is precies de vraag die onze klanten zichzelf dagelijks stellen. En die vraag stellen ze dan ook aan ons. We hebben daar geen standaard antwoord op. Maar we hebben wel houvast. Een richting.

De overlevers, dat zijn de organisaties die op verandering zijn ingesteld. Zo heb je in de tuinbouwsector bedrijven die ooit tomaten teelden. Dat doen ze nog steeds. Maar het grappige is dat ze inmiddels meer verdienen aan het opwekken van energie dan aan tomaten. Hun core business van toen is de bijzaak van nu geworden. Dat is knap. Dat is ondernemerschap. Dat is innovatie. Dan snap je het spelletje.

Je moet dus klaar zijn voor elke mogelijke verandering. Weerbaar en wendbaar, noemen wij dat graag.

Dat vraagt om de juiste informatie én om de juiste organisatie. En daar komen wij in beeld.

Ook in 2016 hebben onze klanten via ons ecosysteem gewerkt aan oplossingen om voldoende wendbaar en flexibel te worden én blijven. We weten dat business as usual een doodlopende weg is. Business Done Differently is het motto. Met state of the art IT. Slim toegepast. Met een open blik naar de wereld kunnen en durven kijken. Onzekerheid omarmen.

En dan de juiste keuzes maken. Elke dag opnieuw.

Want als jij het niet doet, doet een ander het wel. Dan ben je net een kalkoen die zich gedraagt als een struisvogel.



Engbert Verkoren
CEO



Arjen van Berkum
Chief Disruption Officer

Arjen, kun jij kort iets zeggen over Dare to Disrupt?

Arjen, heb jij tijd nu?

Voor jou altijd

Ik heb wat input van je nodig

Als in...

We hebben natuurlijk al ons motto Business Done Differently > Daar hebben we onze oproep aan toegevoegd: **Dare to Disrupt** > Met jou als **Chief Disruption Officer**...

Ik denk dat we dat even moeten uitleggen

We = jij

Helder! Ik stuur je een filmpje

Komt ie

Bekijk het in ons online jaarverslag
www.conclusion.nl/jaarverslag2016





FC Utrecht

Meespelen is nu eenmaal leuker dan aan de zijlijn staan



Mooie foto, hoor!

Gemaakt vanaf de 21e. De hoogste skybox van heel Nederland

WOW!

Zeker. Maar we zitten niet voortdurend te kijken hoor

Geen tijd?

We staan liever met onze klanten in het veld dan dat we aan de zijlijn toekijken

Klinkt als teamspelers

Klopt, macht der gewoonte. Daarmee hebben we in 2016 veel nieuwe klanten aangetrokken

En veel nieuw werk voor onze bestaande klanten

Niet alleen als opdracht, ook als investering



Zo kunnen onze klanten scoren, daar gaat het ons om

Jullie de assist zij de inkoppers

Precies!

Wist je trouwens wat in onze branche de belangrijkste beker is?



??



Altijd wakker blijven!



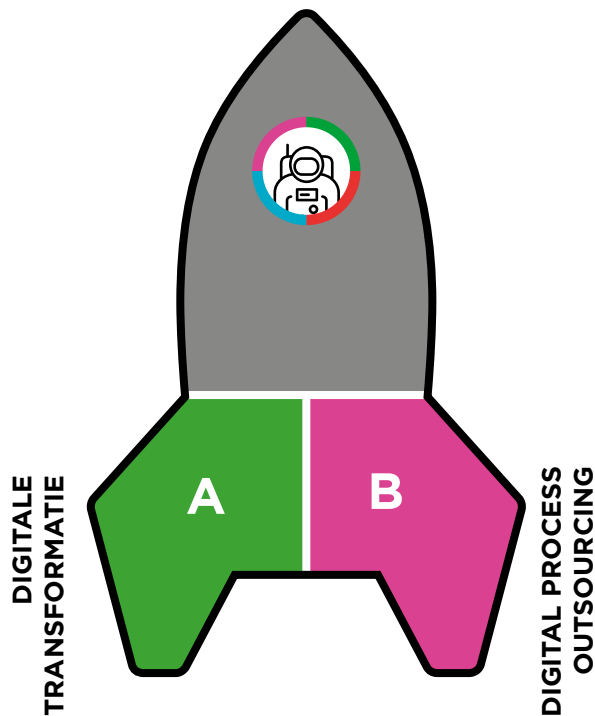
Sander Rosenhart

Directeur Strategie en Development

Hij is af: infographic over de kern van Business Done Differently. Oke zo?

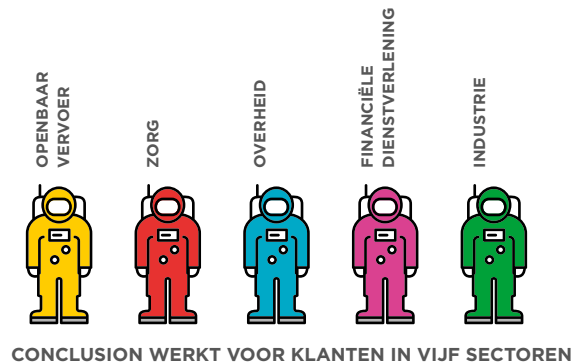
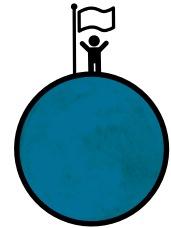
Zo houdt Conclusion haar klanten wendbaar en weerbaar

24/7



MOONSHOT

- Organisaties moeten keuzes maken.
- Waar wil ik heen en hoe kom ik daar?
- Je moet je klant bijhouden.
- Je moet relevant blijven.
- Dat vraagt bij iedere organisatie om Digitale Transformatie.
- Ook dat vullen we in, met behulp van ons ecosysteem of met partners erbuiten.



VERTREKPUNT

- Alles en iedereen gaat digitaal.
- Daar moet je als organisatie in mee.
- Processen digitaliseren is een 'must'.
- Net als processen innoveren.
- Databases, administratiesystemen, klanteninformatie, apps, you name it.
- Conclusion neemt die digitale processen over om ze 24/7 te beheren: Digital Process Outsourcing.
- En om ze te innoveren. dat doen we ook met businessmodellen zelf. Digitale Transformatie noemen we dat.

2016, 2017, AND COUNTING

De twee pijlers Digitale Transformatie en Digital Process Outsourcing zijn in ons meerjarenplan uitgewerkt. We zijn gestart in 2016. We zitten nu in 2017. En we hebben nu volle vaart!



Eugene Reijgersberg

Client Director

Infographic met hele ecosysteem van Conclusion. Helder?

 Team Conclusion 1 / 9



Conclusion Smart Retail Centre

- Optimaliseert en innoveert processen bij retailers
- Specialist in marketing, e-commerce en IT



Conclusion Implementation

- Bedrijfsvoering continu verbeteren en vernieuwen
- Commitment met het gewenste resultaat



Bright Alley

- Specialist in Employee Performance
- Curious experts in making the difference



Conclusion AFAS Solutions

- Zorgt ervoor dat klanten slim met AFAS werken
- Ontzorgt de klant door het functionele AFAS beheer volledig over te nemen



Conclusion Business Application Modelling

- Met de kracht van Mendix en Outsystems de concurrent voorblijven
- Fijn voor klanten die zoeken naar flexibele en dynamische applicaties



Conclusion Digital

- Hello Customer Experience
- Service in digitale versnelling



Conclusion Learning Centers

- Leren is werken en werken is leren
- Staat aan de basis van een sterke organisatie



Xtensional

- Specialist in SAP
- Uw partner bij advies, implementatie, beheer én innovatie



AMIS

- Dé Oracle experts die helpen business te verbeteren
- Meer dan 80 experts aan de bal!



Conclusion Accelerate!

- Weet nieuwe technologie razendsnel bij klanten te implementeren
- Bouwt hele systemen met slimme API's



Enterprise Modules

- Dé ontwikkelaar voor Puppet-modules
- Focus op Oracle databases en Oracle WebLogic



First8

- Specialist in Java-toepassingen
- Met hart en ziel voor technologie



Virtual Sciences

- Haalt essentiële data bij klanten naar boven
- Betere benutting van data = sneller ondernemen



Conclusion Mission Critical

- Geboren vijand van downtime
- Houdt kritische systemen 24/7 in de lucht



Conclusion FIT

- Bewaakt de hele keten, van datacenter tot eindgebruiker
- Weerbaar, wendbaar 24/7



Conclusion Xforce

- Bouwen, beheren en verbeteren met Linux, Unix en Middleware technologie
- Antwoord op vraagstukken op het gebied van kennis, continuïteit en vernieuwing



ForeyeT

- Specialist in 'Digital Signage'
- Waar je publiek is, daar ben jij



MediSign

- Eigentijdse zorg verdient eigentijdse media
- De kracht van persoonsgerichte patiënten-communicatie



Romy van Hagen

Marketing en Communicatie professional

Lees jij even mee? Stukje over nieuwe klanten en zo



Ha!

Ik heb nog wat aanvullingen op je tekst. Ik ben het met je eens dat we niet alle nieuwe klanten van Conclusion uit 2016 kunnen noemen. Ik denk dat dit wel mooie voorbeelden zijn. Ik heb hier en daar nog wat dingen erbij gezet. Eens?

10-jarig outsourcingcontract met Movares

Eind september 2016 sloot Movares een 10-jarig outsourcingcontract met Conclusion. Dit advies- en ingenieursbureau heeft nu eerst de IT-deelgebieden Servicedesk, Werkplekbeheer en Middelenbeheer bij Conclusion ondergebracht. Daardoor zijn elf IT-collega's overgestapt van **Movares** naar Conclusion FIT (Future Infrastructure Technologies).

Sonja Kok:

Ik zou hier nog bijzetten: Deze samenwerking met Conclusion geeft Movares de rust en ruimte zich volledig te focussen op haar eigen core business: specialist op het vlak van advies- en ingenieursdiensten voor een bereikbare en leefbare omgeving.

SAP-applicaties voor NS

Al sinds november 2014 verzorgt Conclusion Technisch Applicatiebeheer (TAB) voor Nederlandse Spoorwegen. **Invoegen: Het gaat hier om ca. 100 generieke applicaties.**

Eind 2015 is gestart met de contractering van het TAB van het SAP-landschap van

NS. Sinds juli 2016 houdt Conclusion alle SAP-applicaties **(ca. 40)** binnen de NS technisch operationeel. Conclusion voert de regie bij incidenten, problems en changes. Het gaat om de monitoring van alle SAP-applicaties en onderliggende systemen.

ICT-beheer voor Famed

De zorgsector verandert continu. En daarmee ook de eisen die aan ICT gesteld worden. Om de kwaliteit van de huidige ICT-beheersystemen te waarborgen heeft Famed in januari 2016 een zesjarig partnership met Conclusion getekend. **Hier invoegen: Famed is een specialist in medical factoring en declaratieverwerking en richt zich op het innoveren van de markt. Dit doet Famed onder andere door het aanbieden van een portaal aan de zorgaanbieder, zodat het declareren vergemakkelijkt wordt.**

Conclusion gaat de ICT-beheersystemen van Famed opzetten en onderhouden. Onderdeel hiervan is de migratie naar de Conclusion Cloud. Conclusion kan door outsourcing van de onderliggende ICT-beheersystemen de kwaliteit waarborgen en een stabiele 24/7-dienst aanbieden.

Waarde creëren voor PayU

PayU is een internationaal opererende 'payment service provider'. PayU maakt dus online transacties mogelijk. Dit is een enorm dynamische markt, met veel spelers. Sinds begin 2016 werkt First8 aan een groot project voor PayU. First8 is in 2016 uitstekend in staat geweest om de herontwikkeling van het payments platform van PayU steeds aan te passen aan wat op dat moment belangrijk was voor PayU. **Invoegen: Dat is van grote toegevoegde en essentieel voor de business van PayU.** First8 ontwikkelt oplossing voor PayU op basis van Java met Springcloud en Keycloak.



Paul Uijtewaal

Directeur

Zo groeide in 2016 het ecosysteem van Conclusion nog verder

📎 1x



WHITESPOTS IN ONS ECOSYSTEEM GESPOT

We willen dat onze klanten weerbaar en wendbaar blijven. Daarbij ontdekten we in 2016 whitespots in onze dienstverlening. Dus gingen we op zoek naar partijen om ons ecosysteem te versterken.



OP DE VERLANGLIJST: SNELLERE TIME-TO-MARKET

Voor onze klanten wordt de time-to-market van software en de benodigde IT-infrastructuur steeds belangrijker. Zij willen hun concurrenten voor blijven. Dus willen wij hun computer storage en netwerken versnellen. Sneller in de installatie en configuratie van operating systemen. Dat doen we nu met **Puppet-specialist Enterprise Modules**.



BETERE ZORG DOOR TV-AAN-BED EN WACHTKAMER-TV

Een tweede aanwinst in 2016 is de samenwerking met MediSign. Dat is een communicatiedienstverlener in de zorg. MediSign biedt totaaloplossingen voor tv-aan-bed en Wachtkamer-TV. Zo worden patiënten en bezoekers in ziekenhuizen perfect geïnformeerd. Al 28 ziekenhuizen maken via langlopende contracten gebruik van de diensten van **MediSign**.



OPTIMALE FLEXIBELE SCHIL VOOR KLANTEN

Nog zo'n mooie aanvulling: de nieuwe samenwerking met **Betula Reselling Services BV**.





Winnaar

Het was weer volop prijs, met veel awards en bekroningen in 2016!



Conclusion wint AFAS Award 2016 in de categorie HRM/Payroll! De prestigieuze AFAS Awards worden elk jaar uitgereikt aan klanten die maximaal rendement behalen door optimaal te werken met de AFAS software.



Yeahhh! Conclusion FIT bekroond met Award 'Partner Ready Service Provider of the Year 2016' van Hewlett Packard Enterprise. Tijdens Reimagine 2016. Blij mee!



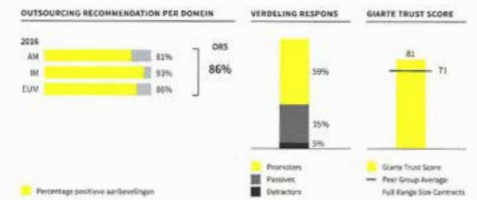
Genomineerd voor de Tommies! Dat staat voor The Outsource Manager Awards. We zijn genomineerd in de categorie Most Innovative Sourcing Vendor van de Tommie Award 2016. Allemaal dankzij Technology Roadmap voor ProRail in de categorie Most Innovative Sourcing Vendor.

TOP 100 COMPUTABLE

7.87

Zo: Conclusion scoort 7.87 in onderzoek door Computable. In de top 100 komen we op 69 binnen! Enigma Research onderzocht in opdracht van Computable hoe ICT'ers aankijken tegen hun eigen werkgever. Vragen over ruimte om optimaal te presteren. Scholingsmogelijkheden. Carrièrekansen. Ruim voldoende dus!

GIARTE OUTSOURCING PERFORMANCE



	Omzet (2015)	Aantal werknemers
Nederland	€99 mln. EUR (140 mln. EUR*)	1.708 (1.250*)
Aantal evaluaties in QP2016	Peer Group	Aantal jaren in de studie
10 (AM)	Full Range Size Contracts	1

Bam! Conclusion behaalt een GiarTE Trust Score van 81 punten, de op één na hoogste score in de categorie dienstverleners die zowel grote als middelgrote contracten in het portfolio hebben. Conclusion was nieuwkomer in de GiarTE Outsourcing Performance. Door 37 verschillende klantorganisaties bekeken. Gemiddelde score van 7.9. En 86% van de klanten zegt Conclusion aan te bevelen!

HET BESTE WERKGEVERSONDERZOEK

7.2

Mooi rapportcijfer in Beste Werkgeversonderzoek van Effortory: 7.2. Gemiddelde bij de 304 deelnemende organisaties in de branche 'zakelijke dienstverlening - profit' lag op 6.9. Dat doen we dus beter!



SILVER SOLUTION PARTNER PUPPET



Handtekening gezet! Conclusion Xforce is nu de enige Silver Solution Partner van Puppet in Nederland. Xforce biedt als enige de dienst Configuration Management aan bij Enterpriseklanten!

CCSP PARTNER VAN RED HAT



redhat

Sinds april 2016 is Conclusion Xforce officieel CCSP partner van Red Hat. We mogen nu als enige Nederlandse organisatie Red Hat licenties aanbieden als Cloud Service Provider.



Moeder Aarde

HOST

Bedankt dat jullie aan me denken!

We leveren gewoon graag onze bijdrage aan een zo schoon mogelijke wereld

Dat is aardig!

Niet meer dan normaal toch?

De waarde van een onderneming wordt niet alleen bepaald door de winstcijfers, vinden wij

En dat lukt kennelijk

We doen ons best. Qua milieu- en energiemangement zijn we gecertificeerd volgens de ISO14001 norm en de SKAO CO2 Prestatieladder

Oh ja! We zijn vooral blij dat we de CO2 uitstoot van ons wagenpark hebben teruggedrongen. Per leaserijder is dat sterk verbeterd!



Ja. En ook bij de inkoop van kantoorartikelen letten we op duurzaamheid

Ga zo door. We moeten nog even met elkaar verder!





Arjan van der Weerd
 Chief Information Manager
Ik stuur je een Powerpoint met de belangrijkste programma's en projecten in 2016



Programma's en projecten in 2016

OPERATIONELE FOCUS 2016	EXCELLENCE IMPLEMENTATIE	SPLITSING CONCLUSION EN FUTURE GROEP
VERHUIZING IT NAAR CLOUD	IT-MIGRATIE WERKMAATSCHAPPIJEN	
	WIFI INFRASTRUCTUUR	DIGITAL SIGNAGE

Operationele focus in 2016

In 2016 heeft Conclusion zeven operationele programma's uitgevoerd:

1. Excellente implementatie
2. Splitsing Conclusion en Future Groep
3. Verhuizing IT naar Cloud
4. IT-migratie werkmaatschappijen
5. Wifi-infrastructuur
6. Digital Signage
7. Next Level Recruitment

CONCLUSION

Excellence implementatie

In 2015 ingezet. In 2016 doorgezet.

1. Steeds slimmer gebruik van de mogelijkheden van AFAS.
2. Toename van tevredenheidsniveau.
3. Bovenop de gegevens van AFAS een managementdashboard geplaatst.
4. Resultaat: controllers en het management hebben meer inzicht en overzicht.

CONCLUSION

Splitsing Conclusion en Future Groep

2016 deels in het teken van de splitsing van de IT-middelen Conclusion en Future Groep.

- Voor elke gezamenlijk gebruikte applicatie plan uitgewerkt.
- Dit uitgevoerd voor de splitsing.
- Dankzij goede voorbereiding is dit nagenoeg vlekkeloos verlopen.

CONCLUSION

Verhuizing IT naar Cloud

In 2016 project 'IT Conclusion To The Cloud' ITC2TC afgerond.

- Nu ook binnen Conclusion Private Cloud-oplossing operationeel.
- Schaalbare oplossing voor collega's.
- Stabieler platform.

CONCLUSION

IT-migratie werkmaatschappijen

In 2016 belangrijke stap gezet met integratie van Conclusion-werkmaatschappijen in IT-infrastructuur.

- Nu ook AMIS werkmaatschappij hiernaar gemigreerd.
- Integratie wordt in 2017 afgerond.

CONCLUSION

Wifi-infrastructuur

Stabiliteit en beschikbaarheid van Wifi in hoofdkantoor in Utrecht was onvoldoende. Bovendien verschillende oplossingen actief op de verschillende locaties.

- Nu modern Wifi-netwerk met een goed gastnetwerk.
- Standaard over alle locaties van Conclusion.

CONCLUSION

Digital Signage

Samen met werkmaatschappij ForeyeT gestart met digital signage-oplossingen.

- Informatieschermen op strategische plekken in de Conclusion panden geplaatst.
- Zo bezoekers en collega's goed geïnformeerd over belangrijke gebeurtenissen.

CONCLUSION

Next Level Recruitment = Heleen Stoevelaar = Recruitment mgr

Perfect intern proces, uniform voor de hele organisatie, gekoppeld aan KPI's.

- Employer Brand Strategy.
- Livegang WerkenBijConclusion.nl t.b.v. Candidate Experience creation.
- Optimalisatie Onboarding Proces in samenwerking met HR.
- Trainee Programma.
- Campusprogramma.
- Frequente aanwezigheid op events en beurzen.

CONCLUSION

CONCLUSION

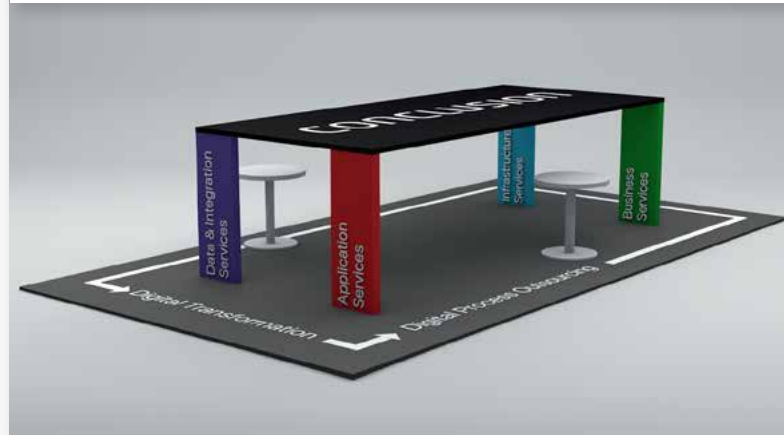
BUSINESS DONE DIFFERENTLY



Paul Uijtewaal

Directeur

**Hoe onze diensten in elkaar zitten?
Nou, het zit zo!**



De pijlers en diensten van Conclusion. Zo zit het:

We werken binnen Conclusion met vier pijlers om onze dienstverlening onder te brengen:

Business Services

Application Services

Data & Integration Services

Infrastructure Services

Je kunt de verschillende werkmaatschappijen in zo'n 'hokje' plaatsen. Heel kort gezegd is de kern per pijler:

Business Services

In een steeds dynamischer wereld moeten bedrijven en organisaties steeds hun kernactiviteiten, strategie en businessmodellen 'fris' houden. Dus: blijven nadenken hoe je de noodzakelijke businesstransformatie ondersteunt met behulp van IT-dienstverlening. En hoe je dit in de organisatie doorvoert.

Application Services

Door middel van de juiste applicaties houden we organisaties wendbaar en weerbaar. Ze kunnen snel reageren op nieuwe kansen, regels en risico's. We ontwerpen, migreren, beheren en vernieuwen informatiesystemen, apps en portals op basis van Oracle, Microsoft, .Net, SharePoint, SAP, Java en Open Source technologieën.

Data & Integration Services

Data moet 'vrij en veilig' kunnen stromen in een organisatie. De storage, oftewel opslag van data, is essentieel. De integratie en analytics van data brengen de meerwaarde.

Infrastructure Services

Een goede IT-infrastructuur moet betrouwbaar, veilig en stabiel zijn, maar ook flexibel én functioneel. Briljante techniek waar mensen niet mee kunnen of willen werken is dus bij nader inzien niet zo briljant. Onze hardware, netwerken, apparatuur voor eindgebruikers en alle bijbehorende systeemsoftware verbinden collega's, partners en klanten.

Deze vier termen zijn vooral voor onszelf handig: wie doet wat? Voor onze klanten gaan we meer en meer werken met twee termen die meer iets zeggen over het effect. Die twee zijn: Business Transformation en Digital Process Outsourcing. Zo zit het dus!



Arjen van Berkum
Chief Disruption Officer

Kijk. Daarom moet je als onderneming wendbaar en toekomstgericht blijven



Bekijk het in ons online jaarverslag
www.conclusion.nl/jaarverslag2016



KOPPIE ONDER IN DE NADERENDE AUTOMATISERINGS- GOLF? NO WAY!

Big Data, Artificial Intelligence, robotisering... Het zijn sprekende exponenten van de grote automatiseringsgolf die op ons af raast. Of eigenlijk zijn het héél veel golven tegelijk. Bang om koppie onder te gaan? Niet nodig. Lees hier hoe we met Limburgse partners de woeste baren van de Digitale Transformatie trotseren!

HOE TOP IS TOPDOWN?

De naderende automatiseringsgolf maakt één ding helder: organisaties moeten op de juiste manier zijn opgeleid en ingericht om de Digitale Transformatie te kunnen weerstaan. Thema's als 'de technologisch gedreven transparante organisatie' en 'de data gedreven organisatie' zijn dan ook niet weg te denken uit de bingo van management consultants. Ook zien we vanuit de top gedreven transformatie op basis van efficiency in processen en voorspellende analyses in onderhoud: ze leveren grote voordelen op. En al is het aantal leiders dat zo werkt nog niet zo heel groot; het peloton digi-denkers in de hogere echelons stijgt fors. Geen wonder: tussen nu en drie jaar loopt het aantal devices (IoT dus) op tot meer dan twintig miljard! Over urgentie gesproken.

DE KRACHT KOMT VAN BINNENUIT

Tot zo ver de topdown-acties. Is dat alles? Wat mij betreft niet. Want stelt u zich eens voor hoeveel verandering er te behalen is, als die spontaan in de organisatie kan ontstaan. Eigen initiatieven om de organisatie te verbeteren, processen te veranderen en te optimaliseren, klanten beter te helpen en misschien zelfs hele nieuwe producten en diensten neer te zetten. Hoe cool is dat! Dat is niet heel ingewikkeld. Als iedereen maar toegang heeft tot de juiste kennis en informatie. En als er meer is dan een ideeënbus. Of ga nog een stap verder: richt samen met je business partners, universiteiten en/of overheden een ecosysteem in om deze transformatie op gang te brengen.

SUPERTROTS OP DE SMART SERVICES CAMPUS

Ruim twee jaar geleden is Conclusion in de Smart Services Campus in Heerlen gestapt. Juist hierom. Samen met APG, de provincie Limburg én de universiteit van Maastricht 'leven' we als eerste in de regio in een ecosysteem. We hebben ondertussen ruim 80 mensen in Heerlen aan het werk en we mikken op meer. Zo initiëren en bouwen we aan een gezonde bedrijfseconomische balans met klanten in Limburg. Hiervoor zetten we nu de eerste, concrete stappen. Puur ondernemen.

SURFEN OP EEN GOLF VAN KANSEN

Als u mij vraagt wat Conclusion te zoeken heeft in Heerlen en Limburg, dan zijn dat voor mij niet de mooie natuur, de mensen, of de mogelijkheid om geld te verdienen. Nee, voor mij is het letterlijk het surfen op de golf van de kansen die het ecosysteem ons biedt. Golf na golf van Digitale Transformatie drijvers: Blockchain, Bitcoins, Artificial Intelligence, IoT, Virtual Reality, ML, DL, UX en nog veel meer. U mag het gerust weten: dit is wat we het liefste doen! Dus als je ook in 2017 serieus anders zaken wilt doen en als je echt serieus de wereld wilt veroveren, dan moet je bij ons zijn. Of bij ons blijven :)





D.N.A. Conclusion

Zorg je wel een beetje goed voor jezelf?

😊 6x



DNA

We hebben een optimistische en positieve kijk op het leven. We geloven in vrijheid en een ruimte waarin iedereen uniek is. Dit is wat we graag uitdragen:

- Ga voor inhoud. Je bent een specialist.
- Werk met een positieve intentie samen aan oplossingen.
- Maak een onderwerp altijd bespreekbaar en wees altijd aanspreekbaar voor anderen.
- Maak het verschil. Leg enthousiasme en creativiteit in je ideeën. Stop passie en excellence in de uitvoering.
- Kies je eigen stijl die past bij je omgeving.



GEZOND LIJF, GEZONDE GEEST

Naast werken doen we veel aan andere dingen die leuk zijn. Om te ontspannen. Omdat het lekker is. En leuk. We hebben veel activiteiten, zowel binnen als buiten kantoor tijden.

- Elke donderdagavond bedrijfsborrel in onze Skybar.
- Teamuitjes.
- Yoga en massage.
- Open Coffee bijeenkomsten om je netwerk te bespreken met recruiters in de Coffee & Juicebar.
- Biologische lunches in bedrijfsrestaurants op diverse locaties.
- Sinterklaasfeest (partner en kinderen).
- Gameavonden.
- Diverse sportteams.



KLEURENBLIND

Diversiteit is leuk. Het maakt je bewust van andere culturen, inzichten en invalshoeken. Voor ons is iedereen gelijk, ongeacht ras, geslacht, leeftijd, invaliditeit, burgerlijke staat, sociale achtergrond, politieke voorkeur, seksuele geaardheid, religie, lidmaatschap van vakbonden of enig ander persoonlijk kenmerk of status. Hoe meer verschillen, hoe beter.



KNARSENDE HERSENEN

Je kunt bij Conclusion doorstuderen. We investeren in persoonlijke ontwikkeling. Zo hebben we een business-development programma 'The Connection' bestaande uit twee modules.



GLIMLACH

Eenmaal per jaar doen we aan een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Ons doel is een overall score van 8.0. Tot nu toe hebben we die elk jaar gehaald!



HART VOOR DE ZAAK, EN ELKAAR

We streven naar fijne arbeidsomstandigheden voor alle collega's. Dat ligt vast in ons Arbomanagementbeleid. Werken bij ons moet veilig zijn. Je moet je prettig kunnen voelen. Plezier in je werk hebben. Respect krijgen en respect geven.



Maaïke van de Vrande

Manager Conclusion Business Services

We doen graag iets terug voor de samenleving. Dat hoort toch?



Conclusion zette zich in 2016 alwéér actief in voor Jeugdsportfonds en Jeugdcultuurfonds.



Donatie aan Stichting Voedselbanken Utrecht. Doen we graag!



Conclusion ondertekende de 'Dutch Business Sustainable Mobility Pledge' tijdens de Nationale Klimaattop. Hiermee sloot Conclusion zich aan bij het initiatief 'Anders Reizen'.



We droegen sportief en financieel bij aan Run for the Hunger. In 2016 kwam de opbrengst ten goede aan 'The Hunger Project Benin'. Alle beetjes helpen!



Conclusion nam deel aan de Warme Truiendag t.b.v. CO₂-reductie. Een mooie traditie, inmiddels. Hartverwarmend!

ECOVADIS SILVER RATING



Silver Award voor Conclusion in contest voor duurzaamheid. We haalden 58 punten en dat is best heel hoog.



Ook in 2016 weer actief voor maatschappelijke projecten tijdens de NLdoet-campagne!



Natuurlijk deden we volop mee aan de Dag van Duurzaamheid.



Jonge ondernemers coachen door deelname aan BIZZ Talent. Mooi om die drive te zien. Dat houdt ons ook scherp.

FIRA



Hiep hiep FIRA! In het FIRA Rating System voor duurzaamheidsprestatie zitten we in niveau Zilver. Het gaat dus de gouden kant op met onze inspanningen op het gebied van milieumanagement.

Maaike van de Vrande

Manager Conclusion Business Services

We stellen ons bestaan soms in de waagschaal voor onze opdrachtgevers. Moet je kijken!



1. Strategische risico's

Impact op onze strategische doelstellingen

2. Operationele risico's

Impact op interne kwaliteitssystemen, processen en medewerkers

3. Financiële risico's

Impact op resultaat, financiële stabiliteit van ketenpartners, contractuele verplichtingen en fiscale risico's

4. Compliancerisico's

Voldoen aan wet- en regelgeving. Zo niet, dan mogelijk o.a. reputatieschade en juridische gevolgen

Optimaal risicomanagementsysteem

- **Tot in 2014 per werkmaatschappij ('leder voor zich')**
- **2014 - 2016: meer samenhang en samenwerking in Service Lines**
- **Na 2016: decentrale verantwoordelijkheid in combi met focus op samenhang en centraal overzicht ('1 + 1 = 3')**

DE BALANS TUSSEN MEE-ONDERNEMEN EN RISICO'S BEHEERSEN

Al sinds de oprichting van Conclusion is ondernemerschap nadrukkelijk onderdeel van onze filosofie. We geven werkmaatschappijen ruimte om zelf te ondernemen en daarbij zelf risicomangement toe te passen. Het is dus de kunst om onze winst- en groeidoelstellingen steeds heel nauwkeurig af te wegen tegen de risico's die we willen en kunnen nemen. Zo blijft het ecosysteem gezond.

Maaike van de Vrande

Manager Conclusion Business Services

Hola! De sheets over ons systeem voor risicomanagement. Kun jij nog even controleren? Tnx.

Risk Management Framework Wat is het?

- Gecoördineerde activiteiten om Conclusion te sturen en te beheersen met betrekking tot risico's.
- Is ingebed en een integraal onderdeel van de processen van Conclusion.
- Systeem van risicobeheersing en interne controle is gebaseerd op de ISO31000 richtlijn en de Code Corporate Governance 2016.

CONCLUSION

Risk Management Framework Hoe doen we dit?

ISO031000

- Heeft overlap en raakvlakken met de diverse kwaliteitsmanagementsystemen die binnen het ecosysteem van Conclusion zijn ingericht.
- Deze zijn opgezet en gecertificeerd conform normen zoals ISO27001, ISO9001, ISO14001, VCA, NEN7510.

CONCLUSION

Waarom doen we dit?

1 Inzicht in risico's die de bedrijfscontinuïteit van het Conclusion ecosysteem bedreigen.

- Inzicht in de bijbehorende maatregelen.
- Is de basis voor het beheersen van de risico's!
- Integrale aanpak.
- Met focus op die risico's (zowel financieel als bijvoorbeeld op het vlak van reputatie) die de bedrijfscontinuïteit in gevaar brengen.

CONCLUSION

2. Stimuleren en vergroten van risicobewustzijn van alle collega's binnen Conclusion.

- Grip op de risico's die Conclusion kunnen 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 hier proactief op worden ingespeeld.
- Conclusion investeert daarom in het risicobewustzijn van alle collega's, bijvoorbeeld door diverse awarenesscampagnes.

Hoe doen we dit?

Proces Conclusion Risicomanagement:

Onderdeel van het Risk Management Framework is het risicomanagementproces. Dit omvat niet alleen een systematische aanpak om risico's:

- te identificeren;
- te analyseren;
- te evalueren;
- te behandelen;
- te monitoren;
- Plus alle consultatie en communicatie gedurende dit proces.

CONCLUSION

Gedragen door de directie

- De strategie en de doelstellingen voor risicomanagement worden door de directie van Conclusion omschreven.
- Dit in lijn met de algemene bedrijfsstrategie van Conclusion.
- De directie van Conclusion legt haar commitment aan het inzichtelijk maken en beheersen van risico's vast in het risicomanagementbeleid (Conclusion Risicomanagementbeleid v1.00 januari 2017).

CONCLUSION

- De directie rapporteert en legt verantwoording af over het systeem van risicobeheersing en interne controle aan de Raad van Commissarissen.

CONCLUSION



Gert Heysteeg

Directeur

8 risico's en hun impact keurig in een matrix. Overzichtelijk toch?

Risico	Categorie	Kans op optreden	Impact	Risicoclassificatie	Risicoacceptatie
Conjunctuurgevoeligheid		••••	••	••	
Behoud van Conclusioncultuur bij groei		••			••
Verkeerd verloop van acquisities		•	•••••		
Cybercrime		•	•••		••
Projectrisico's		••••		••	•
Krapte op de arbeidsmarkt			•••	••	
Veranderende contractvormen		••	•••	••	•••
Compliance wet- en regelgeving		••			•

- Strategisch
- Operationeel
- Compliance

- Laag risico
- Hoog risico

Risicomanagement

Conjunctuurgevoeligheid

Een onzekere economische situatie kan leiden tot een aanhoudende afname van de investeringsbereidheid van onze (potentiële) klanten. Dat kan vervolgens effect hebben op onze omzet- en resultaatontwikkeling. De markten waarin wij actief zijn, herstellen zich weer sinds een aantal jaren. De competitie blijft echter onveranderd hevig. Het marktlandschap wordt complexer en uitdagender. Conclusion heeft een solide basis, een gespreid portfolio en is als geen ander groot IT-bedrijf flexibel genoeg om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Conclusion heeft zelfs, ondanks het recente moeizame economische klimaat en tegen de markttrend in, altijd een groei gerealiseerd. We hebben er dan ook alle vertrouwen in dat we groei blijven realiseren. We durven risico te nemen, met name gericht op innovatie en ontwikkeling. Conclusion heeft hier zelfs een specifiek programma voor opgericht: 'Dare to Disrupt'. Zo zijn en blijven we klaar voor het veranderende marktlandschap.

Behoud van de Conclusioncultuur bij groei

Conclusion hecht veel waarde aan haar cultuur. Hierin staan consequent de klant, onze passie voor IT en ondernemerschap centraal. Onze organisatie groeit. We hebben begin 2016 wijzigingen in die organisatie doorgevoerd. We zien dat onze cultuur sterk is, dat deze in het hart van onze mensen zit en ook in 2016 is blijven zitten. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het grote aantal nieuwe collega's die we in 2016 welkom mochten heten. Zij komen voor een belangrijk deel voort uit het ambassadeurschap van bestaande medewerkers. Onze medewerkers zijn trots op Conclusion en dragen dat uit. We voerden in 2016 een onderzoek uit naar de tevredenheid van onze medewerkers. Zo kunnen we, waar nodig, gerichte acties inzetten om te helpen bij het behoud van onze cultuur. We verwachten echter niet dat dit nodig zal zijn. Conclusion heeft er alle vertrouwen in dat haar gewaardeerde cultuur behouden blijft, ook bij verdere groei.

Acquisities

Conclusion ziet het doen van acquisities als wezenlijk onderdeel van de (groei)strategie. Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meestal meer risico gelopen dan met autonome

groei. We willen zoveel mogelijk risico's vermijden door zorgvuldige (pre)overnameproces te doorlopen. Om de kans op tegenvallers achteraf te vermijden is een due diligence-onderzoek altijd onderdeel van dat pre-overnameproces. Daarbij worden we ondersteund door gespecialiseerde, externe adviseurs. Ook schenken we aandacht aan de on-boardingsfase. Veel risico's en hun (financiële) impact kunnen daarmee worden beperkt.

Cybercrime

Onze wereld digitaliseert in rap tempo en dat brengt de nodige risico's met zich mee. Cybercrime is niet meer weg te denken uit ons dagelijks bestaan. Alertheid op informatieveiligheid is buitengewoon belangrijk. Goed werkende ICT-systemen in combinatie met kwaliteit van te gebruiken data zijn de levensader van ons bedrijf. Niet of niet goed werkende systemen kunnen de continuïteit van de gehele onderneming en die van onze klanten binnen relatief korte tijd bedreigen. Conclusion continueert in 2016 haar vergaande maatregelen om de kans tot een minimum te reduceren. We investeren continu in verdere optimalisatie en beveiliging van het netwerk, de standaard applicaties en toepassingen die door onszelf op maat gemaakt zijn. Hierbij hebben we een focus op continuïteit, stabiliteit en de mogelijkheid om flexibel op te schalen. Relevante bedrijfsonderdelen zijn ISO 27001 en NEN 7510 gecertificeerd. Met ons uitgebreide pakket aan technische en niet-technische maatregelen zijn we cybercrime voor.

Projectrisico's

Conclusion werkt veelvuldig aan projecten voor haar klanten en krijgt zodoende te maken met allerlei projectrisico's. We willen deze risico's vermijden of in overleg met onze klanten nemen, bijvoorbeeld in een innovatieproject. Conclusion heeft in 2016 geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling en het gebruik van beheersystemen en tooling. Zo zijn een nieuwe contractcoördinatiemethodiek en een managementinformatieplatform live gegaan. Deze zorgen voor nog meer inzicht in contracten, projecten en hun risico's. Conclusion gelooft daarnaast in openheid en transparantie. Mocht het ondanks beheermaatregelen misgaan in een project, dan communiceert Conclusion eerlijk naar de klant en lost het op. Sterker, onze oplossingsgerichte houding en onze overtuiging 'eerst oplossen, dan pas over geld praten' wordt door onze klanten meermaals genoemd als ons onderscheidend vermogen in het Garte Outsourcing Performance onderzoek 2016.

Schaarste op de arbeidsmarkt

Eén van de belangrijkste factoren voor de groei van Conclusion en de kwaliteit van haar dienstverlening zijn goed gekwalificeerde medewerkers. Het aanbod op de arbeidsmarkt is beperkt, retentiebeleid wordt steeds complexer om te definiëren en te implementeren. Het risico ontstaat dat er niet voldoende resources zijn om de groeiambitie van Conclusion en de overeengekomen verplichtingen na te komen. In 2016 continueert Conclusion daarom haar investeringen in een gespecialiseerd en professioneel recruitmentteam. Middels recruitmentcampagnes, waaronder een succesvolle referral campagne, en de inzet van maatregelen voor behoud van talent zoals het 'Connection' talent programma, heeft Conclusion in 2016 niet alleen de levering aan klanten zeker gesteld, maar is tevens het personeelsbestand flink gegroeid.

Veranderende contractvormen

Conclusion gaat steeds meer (ecosysteembrede) contracten aan met een duidelijke resultaatverplichting, waardoor de procentuele kans op claims (wanneer beoogde resultaten/vastgestelde KPI's niet worden behaald) toeneemt. Het is daarnaast een strategische keuze van Conclusion om steeds meer partnerships aan te gaan, waarbij Conclusion zelf ook risicodragend is, met complexere contractvormen met meer risico's als resultaat. Conclusion neemt risico, maar wel beheerst. In 2016 heeft Conclusion verder geïnvesteerd in zowel de risico georiënteerde optimalisatie van de processen rondom zowel het aangaan van deze contracten, als in het contract- en risicomangement op de uitvoering van deze contracten.

Compliance wet- en regelgeving

Conclusion moet voldoen aan wet- en regelgeving, zoals de Aanbestedingswet, de Wet bescherming persoonsgegevens en de Wet meldplicht datalekken. Op het gebied van compliance accepteert Conclusion geen enkel risico. Wij beschikken over gedegen expertise op het gebied van de wet- en regelgeving en zorgen dat wij op de hoogte zijn van veranderingen hierin. De acties om deze te analyseren en implementeren beleggen wij op de logische plaatsen in de organisatie. Bij omvangrijke wetswijzigingen wordt een kernteam samengesteld voor dat doel. We investeren in de betrokkenheid en kennis van onze medewerkers met awareness en kennisprogramma's.



Engbert Verkoren

CEO

Belangrijk: In Control Statement van de directie!

De directie van Conclusion is, samen met de RvC, verantwoordelijk voor de interne governance en risicobeheersings- en controlesystemen van Conclusion en geeft hieraan invulling zoals beschreven in het verslag van de directie.

De interne governance is opgezet ter ondersteuning van de strategische ambities van Conclusion en is gericht op het laten excelleren van de stakeholders. Conclusion gelooft in duidelijkheid waar nodig en vrijheid om te ondernemen waar mogelijk.

De directie van Conclusion heeft daarom belangrijke wetgeving en bestuurszaken vertaald naar richtlijnen en gedragsregels. Tevens heeft de directie haar uitgangspunten vastgelegd in beleidsstukken, zoals het Integriteitsbeleid, Milieu- en Energiemanagementbeleid, Arbobeleid, Risicomangementbeleid en Securitybeleid.

De directie heeft uitvoerings- en beheertaken en verantwoordelijkheden gedelegeerd aan diverse sleutelpersonen in de organisatie, die zorgdragen voor een passende inrichting en uitvoering van het beleid en informatievoorziening en rapportage aan de directie.

De directie van Conclusion hecht veel waarde aan een transparante bedrijfsvoering. Transparant door open te zijn over onze processen, ons beleid en resultaten, zowel op financieel als niet-financieel vlak, zoals weergegeven in het Bestuursverslag 2016. Transparantie betekent voor Conclusion ook openheid in haar manier van handelen en haar communicatie richting haar klanten, ook als het even tegenzit in een project. De besturing van Conclusion, inclusief de kwaliteitsmanagementsystemen en het Risk Management Framework, is erop gericht om het nemen van verkeerde beslissingen zoveel mogelijk te voorkomen en de kans op fouten en onvoorziene omstandigheden zoveel mogelijk te reduceren. Bedrijfsactiviteiten worden uitgevoerd met een goede mate van awareness voor risicobeheersing. Daarnaast constateert de directie dat er afdoende voortgang wordt geboekt op bestaande en nieuwe mitigerende maatregelen en beheersplannen.

Niet op alles kan worden voorgesorteerd, noch past dit bij de ondernemersgeest van Conclusion. Belangrijk is dat, wanneer zich ondanks alle ingezette beheermaatregelen toch een onverwacht risico voordoet, het ecosysteem weet hoe het met het risico moet omgaan om dit zo snel mogelijk te beheersen en te mitigeren. Conclusion besteedt dan ook aandacht aan awareness en eenvoudige meldprocedures.

Op basis van bovenstaande kan de directie van Conclusion zekerheid geven dat het totale ecosysteem in control is en verklaart dat, voor zover dat bij hen bekend is:

- De risicoparagraaf de belangrijkste risico's voor wat betreft de bedrijfscontinuïteit van Conclusion weergeeft.
- De jaarrekening een getrouwe weergave geeft van de toestand op de balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar.
- De jaarrekening een getrouwe weergave geeft van de activa, passiva, financiële positie en resultaten van Conclusion en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen.

**BUSINESS
DONE
DIFFERENTLY**

IN 2016



Enterprise Modules

MAN, wat een mooie overname!



In 2016 namen we Enterprise Modules over, een specialist in Continuous Delivery. Precies dus nu die methode voor software-ontwikkeling echt doorbreekt. Met C.D. kun je ideeën sneller en efficiënter naar productie brengen. Je kunt zo dus functionaliteit sneller bij de consument krijgen. Veel sneller dan met de traditionele watervalmethode, bijvoorbeeld. Wil je disruptief zijn, dan is C.D. onmisbaar. Nog een mijlpaal in 2016: we hielpen MAN (producent van vrachtwagens en scheepsmotoren) met hun compliance. Zo blijft alle nieuwe software in lijn met o.a. security en business rules. We schakelen scherp op de toekomst van onze klanten!



AMIS

AMIS al 25 jaar Oracle-expert.
Tijd voor een feestje!



25 jaar AMIS! Dat hebben we volop gevierd in juni 2016. 2 dagen lang het event Beyond The Horizon om kennis te delen met onze Oracle community. Veel nieuwe Oracle-inzichten gezien en gehoord. Zo'n 60 sprekers uit binnen- en buitenland. Onder hen Maarten Steinbuch, professor Robotica van de TU Eindhoven. Meer dan 300 feestgangers. Op naar de 50 jaar!





Eugene Reijgersberg

Client Director

Video van opening Brightland Smart Services Campus in Heerlen



Conclusion in de forefront van innovatie in Limburg, met start-ups en spin-offs!

Bekijk het in ons online jaarverslag
www.conclusion.nl/jaarverslag2016



Conclusion AFAS Solutions

Bloemen voor Conclusion AFAS Solutions Xtensional



Karin Bloemen, that is. AFAS Award 2016 gewonnen!

CONCLUSION

**CONCLUSION
AFAS SOLUTIONS**



Conclusion FIT
Iedereen bij elkaar



Wat een leuke tent is het toch, dat Conclusion FIT.



John van der Steen
Business Unit Directeur Innovatie
Transformatie en Vernieuwing
KWF Kankerbestrijding

Ha John. Zoals gevraagd: waarom wij zaken doen met Conclusion FIT. Succes!



Bekijk het in ons online jaarverslag
www.conclusion.nl/jaarverslag2016





Conclusion Implementation

Hoe we met onze klanten de concurrentie voorblijven?



Nou, zo dus! Met de boys bij de 3Bergenloop. Jonge goden!



Arjen van Berkum

Geboeid door de Digicommissaris. Mooie bijeenkomst over overheid en digitalisering!



Bureau Digicommissaris en Conclusion: partners in crime tijdens Ipoort bijeenkomst

[Lees het hele perbericht in ons online jaarverslag](http://www.conclusion.nl/jaarverslag2016)
www.conclusion.nl/jaarverslag2016





Conclusion Mission Critical

Ooit gehoord van Nachtrust
As A Service?



Aan: Romy van Houten

Hi!

Leuk, jaarverslag-maar-dan-anders. Ik zou daar iets willen laten zien hoe we bij Conclusion Mission Critical onze klanten hun nachtrust weer teruggeven. Want your worst nightmare is: bedrijfskritische systemen die down gaan. Wij garanderen beschikbaarheid, wendbaarheid en weerbaarheid. Daar hoort dit plaatje bij.



We hebben namelijk onlangs ons Operations Center complete vernieuwd. In dat OC zitten de mission critical engineer 24/7 naar twee moderne videowalls te kijken. Ze sturen die met een touch PC. Die walls bouwden we met 'zusje' ForeyeT. Ze zijn wel tot 12 meter lang. Zo'n 15 m2 totaal overzicht en totale controle. Zo kunnen we nòg efficiënter reageren op events en incidenten. Mooi verhaal toch?

Met vriendelijke groet,

Wieteke Idema

Manager Operations

CONCLUSION
MISSION CRITICAL



Heleen Stoevelaar

Manager Recruitment

Op onze kosten naar New York?
Eten in de Librije? Dat kan geregeld worden...



Referral programma.

Bekijk de video via ons online jaarverslag
www.conclusion.nl/jaarverslag2016



CONCLUSION



Virtual Sciences

Kramp is er blij mee: in 2016 de hele IT opgeruimd en gestroomlijnd!

Zo kregen we Kramp uit de kramp: Informatie door Integratie

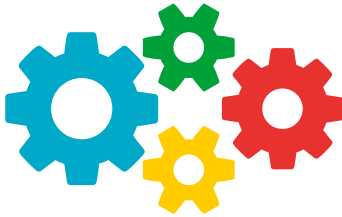
Mooie case van Virtual Sciences voor Kramp.

Kramp is leverancier van onderdelen, technische diensten en business solutions.

Kramp zat met een complex IT-landschap.

Stap voor stap uitgedijd door natuurlijke groei en overnames.

Dus: veel dubbele functionaliteit en arbeidsintensief beheer.



Virtual Sciences is aan de slag gegaan.

Integratieframework gebouwd tussen diverse applicaties en databases waarin informatie is opgeslagen. Nu veel stabielere architectuur. En: toekomstbestendig en schaalbaar.

‘Door het integratieframework dat Virtual Sciences voor ons heeft neergezet, zijn de integraties betrouwbaar en flexibel. Dat maakt de architectuur future-proof.’

Jaap Stramrood

IT Teammanager Enterprise IT Transformation bij Kramp



Conclusion Xtensional

Work hard, play hard. But don't forget to relax!

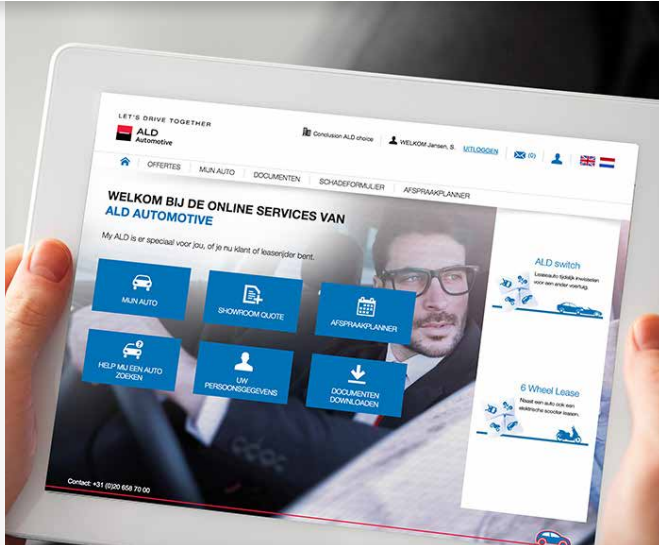


En maandag weer alle zeilen bijzetten en de klanten op koers houden!



Conclusion Digital

ECHT mooi geworden!
ALD Automotive in de hoogste
versnelling gezet!

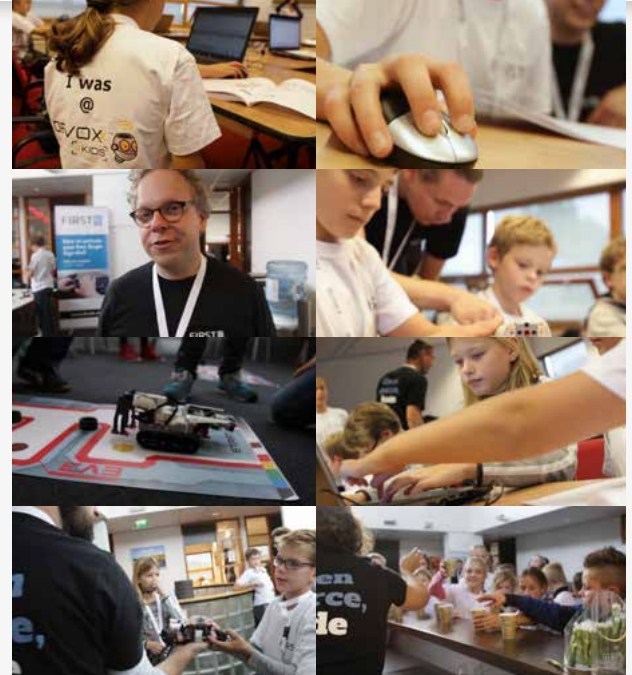


Conclusion Digital maakte voor ALD Automotive een oplossing om de vloot met lease-auto's optimaal in de markt te zetten. Meerdere kanalen. Verschillende business-modellen. Allemaal op basis van Microsoft Azure Cloud Technology. Volle vaart vooruit!



First8

Programmeren is kinderspel. Grappig
filmpje van ons event Devoxx4Kids!



Devoxx4Kids.
Bekijk de video via ons online jaarverslag
www.conclusion.nl/jaarverslag2016





MediSign

Zo maak je de zorg beter.
Nieuw tv-bedstelsysteem voor
Canisius Wilhelmina Ziekenhuis.



Dokter blij. Patiënten blij. MediSign bedacht oplossing voor tv kijken in ziekenhuisbed. Met extraplus veel andere functionaliteit. Hele zorgpad digitaal te volgen. Van eerste afspraak tot en met nazorg. Beter!



Conclusion Xforce

Kom je ook? Kennis delen,
kennissen maken.



Kennis delen. Dat is onze kracht en dat is wat we in 2016 op vele manieren hebben laten zien. Bijvoorbeeld bij onze maandelijkse kennissessies. Er kwamen uiteenlopende onderwerpen aan bod, zoals Splunk, Enterprise DB, Cloudforms, PowerDNS en DNSSEC. Altijd druk bezocht door zowel collega's als externen.



Bright Alley

En ook deze ging in 2016 on air: online trainingsprogramma voor KLM Cabin Attendants.



De KLM was ermee in de wolken: de nieuwe learning tool die we maakten voor Cabin Assistants in opleiding. Zo kunnen ze de juiste service aan boord verlenen en de veiligheid waarborgen. De app verhoogde de NPS-score van KLM sterk. NPS is een norm voor klanttevredenheid. Leuk om werk te maken dat effectief is!



Nog zo'n hoogvlieger! Voor Astellas maakten we de PowerApp. Medical Manager Caroline de Vries is er erg blij mee. Ze schreef ons: 'Het houdt me scherp. Ik ben er regelmatig mee bezig en toch kost het weinig tijd om mezelf bij te spijkeren.'



Conclusion Learning Centers

Wat is het druk met klanten op kantoor! Zit Conclusion Learning Centers daarachter?

Kevin -

Yes. Dat zijn onze Class klanten. We praten ze bij over de roadmap voor de komende maanden

Romina -

Romina hier 😊 Het UX design wordt nog flink aangepast in Class 6.0

Nyske -

Nog meer? Ik heb anders al veel verbeteringen gezien in de nieuwe 5.8 release

Ontdek de Campus



BR16HT ALLEY

CONCLUSION LEARNING CENTERS



Engbert Verkoren

CEO

Over 1:42 minuten weet je precies hoe wij de NS 'on track' houden!



Conclusion heeft zich op 29 juni 2016 met plezier verbonden aan de Dag van de Rail.

Bekijk de video via ons online jaarverslag
www.conclusion.nl/jaarverslag2016



Conclusion Jaarrekening 2016

CONCLUSION

1. Conclusion jaarrekening 2016

1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2016 (voor resultaatbestemming)

bedragen x 1.000 euro	Toelichting	2016	2015 Excl. non IT	2015
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	2.1	27.345	27.262	28.917
Materiële vaste activa	2.2	4.407	3.245	3.513
Financiële vaste activa	2.3	0	683	683
		31.752	31.190	33.113
Vlottende activa				
Vlottende vorderingen	2.4	36.672	32.770	32.824
Onderhanden projecten	0	53	2.055	4.088
Liquide middelen	2.5	23.096	7.298	13.548
		59.820	42.123	50.460
Totaal activa				
		91.573	73.313	83.573
Groepsvermogen				
Eigen vermogen	2.6	53.119	33.543	33.543
Minderheidsbelang derden		54	2.799	2.799
		53.172	36.342	36.342
Voorzieningen				
Langlopende schulden	2.11	97	0	0
Kortlopende schulden en overlopende passiva	2.13	37.768	27.401	37.641
Totaal passiva				
		91.573	73.313	83.573

1.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2016

bedragen x 1.000 euro	Toelichting	2016	2015
Netto omzet		169.291	140.221
Kostprijs		125.120	101.396
Bruto omzetresultaat	3.1	44.171	38.825
Indirecte medewerkerskosten			
Afschrijvingen	3.2	17.787	14.001
Overige bedrijfskosten	3.3	6.991	4.904
	3.4	10.782	9.789
Som der bedrijfslasten		35.560	28.694
Bedrijfsresultaat			
	3.7	8.611	10.131
Financiële baten en lasten	3.5	-376	-483
		-376	-483
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen			
		8.235	9.648
Belastingen van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	3.6	-3.048	-2.754
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen duurzame voortzetting bedrijfsactiviteiten			
		5.187	6.894
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen beëindigde bedrijfsactiviteiten	1.9	0	2.040
Totaal Resultaat			
		5.187	8.934

Ter verduidelijking is het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening in 2015 uitgesplitst in een (1) resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen duurzame voortzetting bedrijfsactiviteiten en een (2) resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen beëindigde bedrijfsactiviteiten. Door deze twee resultaten bij elkaar op te tellen wordt het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen verkregen, zoals opgenomen in de jaarrekening 2015 van Conclusie.

Geconsolideerd resultaat over 2016

bedragen x 1.000 euro	2016	2015	2015
		Excl. non IT	
Geconsolideerd netto resultaat van de onderneming toekomend aan de onderneming	5.174	5.744	7.784
Minderheidsbelang derden	13	1.150	1.150
Resultaat na belastingen	5.187	6.894	8.934

1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016

bedragen x 1.000 euro	2016	2015	2015
		Excl. non IT	
Bedrijfsresultaat	8.611	10.132	13.131
Afschrijvingen	6.991	4.903	6.162
Mutatie voorzieningen	-435	-348	-405
Betaalde winstbelasting (W&V)	-3.048	-2.755	-3.660
Aanpassingen op bedrijfsresultaat	3.508	1.800	2.097
Mutatie operationele vorderingen	-3.715	-11.923	-10.062
Mutatie onderhanden projecten	2.002	3.886	5.927
Mutatie operationele schulden	8.467	6.497	6.983
Mutatie werkkapitaal	6.754	-1.540	2.848
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	18.873	10.392	18.076
Verkoop deelneming	0	0	11
Financiële baten	76	77	120
Financiële lasten incl. eenmalige pensioen storting	-453	-560	-668
Betaalde winstbelasting (balans)	1.678	1.011	354
Kasstroom uit operationele activiteiten	20.175	10.920	17.893
Investering in immateriële vaste activa	-14.576	-7.421	-8.655
Investering in materiële vaste activa	-2.298	-1.535	-1.594
Investeringen in overige financiële vaste activa	-2.074	-754	-1.135
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-18.948	-9.710	-11.384

bedragen x 1.000 euro

	2016	2015	2015
		Excl. non IT	
Ontvangsten uit langlopende schulden	97	0	0
Aflossing van langlopende schulden	0	-56	-56
Kapitaalstorting door aandeelhouders	14.402	2.038	0
Overige correcties/mutaties	0	-1	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	14.499	1.981	-56
Netto kasstroom	15.726	3.191	6.453

Samenstelling geldmiddelen			
Liquide middelen per 1 januari	7.298	4.448	7.438
Meegekochte en -verkochte liquide middelen	70	-342	-343
Mutatie geldmiddelen	15.726	3.192	6.453
Liquide middelen per 31 december	23.096	7.298	13.548

1.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in de geconsolideerde jaarrekening

1.4.1

Algemene informatie

De onderneming, statutair gevestigd te Utrecht, is een besloten vennootschap. De vennootschap is een holdingmaatschappij.

1.4.2

Activiteiten van de groep

Door de kwaliteit en ervaring van werkmaatschappijen te combineren biedt Conclusion twee hoofdproposities aan: (1) Digital Transformation en (2) Digital Process Outsourcing. Het Conclusion ecosysteem helpt klanten succesvoller te worden door het slim combineren van diepgaande klantkennis met domein- en technologische expertise. Conclusion onderneemt samen met klanten en partners waarbij gemeenschappelijk risico wordt gedragen. Conclusion draagt daarbij de verantwoordelijkheid voor de uitvoering, stuurt haar mensen direct aan en wordt afgerekend op gerealiseerde resultaten. Hier ligt ook het Conclusion principe van 'Dienen, bedienen en daarna verdienen' aan ten grondslag.

Conclusion houdt kantoor aan het Herculesplein 80 te Utrecht. De onderneming is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 16059253.

1.4.3

Groepsverhoudingen

Conclusion B.V. te Utrecht maakt onderdeel uit van een groep waarvan NPM Investments V B.V. te Utrecht aan het hoofd staat. Met betrekking tot deelnemingen is gebruikgemaakt van de vrijstelling conform artikel 2:379, lid 5BW. De financiële gegevens van de vennootschap zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van NPM Investments V B.V. te Utrecht. De deelnemingsbelangen zijn gedeponeed bij de Kamer van Koophandel op 23 maart 2017.

Conclusion B.V. heeft aansprakelijkheidsstellingen overeenkomstig artikel 2:403 BW afgegeven voor Conclusion Implementation B.V.

1.4.4

Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving

De jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De jaarrekening is opgesteld volgens het continuïteitsbeginsel (ook wel 'going concern-beginsel' genoemd). De jaarrekening is tevens opgesteld op basis van vergelijkbaarheid met voorgaande jaren.

De financiële gegevens van Conclusion B.V. zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van Conclusion B.V. conform artikel 402 Boek 2 BW slechts het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belasting en het overig resultaat na belastingen.

1.4.5

Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Conclusion B.V. en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin Conclusion B.V. een meerderheidsbelang heeft, of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Conclusion BV. Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. De activa, voorzieningen en schulden worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarden. De betaalde goodwill wordt geactiveerd en afgeschreven over de economische levensduur. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend worden

financiële instrumenten betrokken, die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend. In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte winsten.

De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht.

1.4.6

Grondslagen voor overnames

Een overname wordt volgens de purchase accounting methode in de jaarrekening verwerkt. Dit betekent dat op overnamedatum de overgenomen activa en verplichtingen worden gewaardeerd tegen reële waarden. Het verschil tussen de verkrijgingsprijs en het aandeel van de vennootschap in de reële waarden van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen op het moment van de transactie van een deelneming, wordt als goodwill verwerkt.

1.4.7

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, aangepast voor waardering tegen reële waarde voor zover van toepassing. Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. De opbrengsten worden verantwoord indien de onderneming alle belangrijke risico's met betrekking tot de diensten heeft overgedragen aan de afnemer. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn.

1.4.8

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden primaire financiële instrumenten verstaan, zoals vorderingen, schulden en derivaten. Voor de grondslagen van de primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

1.4.9

Immateriële vaste activa

Goodwill wordt bepaald als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs van deelnemingen en de nettovermogenswaarde op het moment van verkrijging verminderd met de

cumulatieve afschrijvingen. De geactiveerde goodwill wordt lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur, die is bepaald op 10 jaar. De gehanteerde termijn van 10 jaar wordt ingegeven door winstpotentie van de overgenomen ondernemingen.

Voor de overige immateriële vaste activa geldt dat deze in de balans worden opgenomen als:

- het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die een actief in zich bergt, zullen toekomen aan de groep; én
- de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

Uitgaven inzake een immaterieel vast actief die niet aan de voorwaarden voor activering voldoen (bijvoorbeeld uitgaven van onderzoek en intern ontwikkelde merken, logo's, uitgavenrechten en klantenbestanden) worden rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening verantwoord. De immateriële vaste activa die zijn verkregen bij de acquisitie van een groepsmaatschappij worden tegen de reële waarde op het verkrijgingsmoment opgenomen.

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Het afschrijven van de immateriële vaste activa geschiedt stelselmatig op basis van de geschatte economische levensduur met een maximum van 20 jaar. De economische levensduur en afschrijvingsmethode worden aan het einde van ieder boekjaar opnieuw beoordeeld. Indien de geschatte economische levensduur langer is dan twintig jaar zal, vanaf het moment van verwerking aan het einde van elk boekjaar, een bijzondere waardeverminderingstest worden uitgevoerd.

1.4.10

Materiële vaste activa

De inventaris en andere materiële vaste bedrijfsactiva worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Afschrijvingen vinden plaats in 5 tot 10 jaar.

1.4.11

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van Conclusion B.V. gehanteerd.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer Conclusion B.V. garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door Conclusion B.V. ten behoeve van deze deelnemingen. Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of duurzaam lagere bedrijfswaarde. De vorderingen op en leningen aan deelnemingen alsmede de overige vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, welke gelijk zijn aan de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

De overige financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde. Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder financiële baten en lasten.

1.4.12

Impairment of vervreemding van vaste activa

De onderneming verantwoordt immateriële, materiële en financiële vaste activa in overeenstemming met de in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving. Volgens deze grondslagen dienen activa met een lange levensduur te worden beoordeeld op impairment wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet zal worden terugverdiend.

De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte toekomstige kasstroom, wordt een bedrag voor impairment ten laste van het resultaat geboekt voor het verschil tussen de boekwaarde en de actuele waarde van het actief.

1.4.13

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn nagenoeg gelijk aan de

nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

1.4.14

Onderhanden projecten

De onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectkosten vermeerderd met de toegerekende winst en verminderd met verwerkte verliezen en gedeclareerde termijnen. Indien het resultaat op een onderhanden project niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat wordt geen winst toegerekend. De projectkosten omvatten de direct op het project betrekking hebbende kosten, de kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend.

In de onderhanden projecten zijn tevens begrepen de uit ontwikkelingsactiviteiten voortkomende projecten indien en voor zover voor eenheden van het project voor of tijdens de constructie een onvoorwaardelijke verkoopovereenkomst is afgesloten.

Projectopbrengsten en projectkosten uit hoofde van de onderhanden projecten worden als opbrengsten en kosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum. De mate waarin de prestaties zijn verricht is bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten. In het boekjaar gerealiseerde projectopbrengsten worden als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de post netto-omzet. De projectkosten zijn verwerkt in de kostprijs van de omzet. Indien het totaal van alle onderhanden projecten een debetstand vertoont, wordt het totaalsaldo gepresenteerd onder de vlottende activa.

Indien het totaal van alle onderhanden projecten een creditsaldo vertoont, wordt het totaalsaldo gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

1.4.15

Transitiekosten

Transitiekosten ontstaan bij de verwerving of implementatie van lange-termijnbeheercontracten en houden verband met de installatie van systemen en processen welke ontstaan na afsluiten van de betreffende contracten. Transitiekosten worden gewaardeerd tegen kostprijs. Transitiekosten hebben primair betrekking op de kosten verband houdende met de conversie van bestaande systemen naar Conclusionstandaarden. Deze kosten bestaan voornamelijk uit personeelskosten en de kosten van onderaannemers. Transitiekosten worden ten laste van het resultaat

verantwoord gedurende de periode dat er beheeractiviteiten worden verricht - welke periode varieert van drie tot vijf jaar - en worden verantwoord onder de kostprijsomzet.

1.4.16

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

1.4.17

Langlopende en kortlopende schulden

Opgenomen leningen en schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

1.4.18

Minderheidsbelang derden

Het minderheidsbelang derden betreft het minderheidsbelang van derden in het eigen vermogen van geconsolideerde maatschappijen. Het aandeel van derden in het resultaat van geconsolideerde maatschappijen wordt in de winst-en-verliesrekening in mindering gebracht op het groepsresultaat.

1.4.19

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd indien de groep op balansdatum een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang betrouwbaar is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Tenzij anders vermeld, worden voorzieningen gewaardeerd tegen nominale waarde.

1.4.20

Voorziening latente belastingverplichting

Voor zover fiscale waarderingen afwijken van de vermelde waarderingsgrondslagen en daaruit uitgestelde belastingverplichtingen voortvloeien, wordt voor deze verplichtingen een voorziening voor latente belastingen getroffen, berekend tegen het actuele belastingpercentage.

1.4.21

Voorziening deelnemingen

De voorziening is gevormd voor het bedrag van de te verwachten betalingen voor rekening van de vennootschap ten behoeve van deelnemingen.

1.4.22

Voorziening overig

De voorziening overig betreft een voorziening inzake personeelskosten. De voorziening personeelskosten bestaat deels uit een voorziening die wordt berekend op basis van salaris, blijfkans en leeftijd, waarbij wordt verondersteld dat de som van de toekomstige salarismutaties en indexaties gelijk is aan de disconteringsvoet. De opgenomen verplichting is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

1.4.23

Pensioenen

Conclusion heeft een Nederlandse regeling die wordt gefinancierd door afdrachten aan de pensioenuitvoerder, in dit geval een verzekeringsmaatschappij. De pensioenverplichtingen worden gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'. Deze benadering wil zeggen dat verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen als last in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen, overeenkomstig de verschuldigde premie in het jaar. De regeling wordt gefinancierd door afdrachten aan de pensioenuitvoerder, te weten verzekeringsmaatschappijen.

Aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst wordt beoordeeld of er verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie op balansdatum bestaan. Eventuele additionele verplichtingen, waaronder verplichtingen uit herstelplannen van de pensioenuitvoerder, leiden tot lasten voor de vennootschap en worden in de balans opgenomen in een voorziening. Dit is alleen het geval als sprake is van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting aan de pensioenuitvoerder. Ultimo 2016 waren er voor de groep geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie.

1.4.24

Opbrengstverantwoording

De onderneming rekent de opbrengst van verkopen tot de netto omzet wanneer er overtuigend bewijs is van een verkoopovereenkomst. Dat is wanneer levering heeft plaatsgevonden, de prijs is vastgesteld of betaalbaar is en er redelijke zekerheid bestaat dat de overeengekomen prijs inbaar is. Opbrengsten worden als omzet aangemerkt naarmate de dienstverlening plaatsvindt. Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst uit verkoop en levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en

bonussen en van over de omzet geheven belastingen. Voorzieningen voor geschatte toekomstige verliezen worden opgenomen in de periode waarin is komen vast te staan dat er sprake is van verliesgevendende projecten.

1.4.25

Kostprijs omzet

Hieronder zijn begrepen de direct aan de netto omzet toerekenbare kosten.

1.4.26

Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Conclusion B.V. in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten, worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep. Bij deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, wordt het dividend als resultaat aangemerkt. Verwerking hiervan vindt plaats onder de financiële baten en lasten.

1.4.27

Belastingen over het resultaat

De belastingen over de resultaten omvatten zowel de op korte termijn te verrekenen belastingen als de latente belastingen, rekening houdend met fiscale faciliteiten en niet-afrekbare kosten. De vennootschapsbelasting wordt berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar, waarbij rekening wordt gehouden met permanente verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening en waarbij actieve belastinglatenties (indien van toepassing) slechts worden gewaardeerd voor zover de realisatie daarvan waarschijnlijk is.

1.4.28

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Winstbelastingen, ontvangen interest, betaalde interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde

dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. De aanwezige geldmiddelen van verworven of afgestoten groepsmaatschappijen worden separaat vermeld in het kasstroom overzicht.

1.5 Financiële instrumenten

1.5.1

Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De onderneming heeft het beleid om afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

1.5.2

Kredietrisico

Kredietrisico's worden gereduceerd door alleen zaken te doen met derden met een hoge kredietwaardigheid, waarbij voor elke entiteit vastgestelde limieten van kracht zijn.

1.5.3

Marktwaarde

De marktwaarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan. Voor verdere detaillering zie de paragrafen over renterisico en kredietrisico hierboven.

1.6 Schattingen

Inschattingen en verwachtingen die zich voordoen bij het opstellen van de jaarrekening worden continu geëvalueerd. Ze zijn gebaseerd op ervaringen en verwachtingen over toekomstige gebeurtenissen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

De groep maakt schattingen en doet veronderstellingen over toekomstige ontwikkelingen. Schattingen zullen, per definitie, zelden gelijk zijn aan de werkelijke uitkomsten. Schattingen en aannames die in het komende boekjaar kunnen leiden tot materiële aanpassingen van boekwaarden van activa en verplichtingen worden hieronder nader toegelicht.

1.7 Gebruiksdur materiele vaste activa

De waardering van de materiële vaste activa gaat uit van afschrijvingstermijnen gebaseerd op ervaringsgegevens en mogelijke opbrengsten als een materieel vast actief buiten gebruik wordt gesteld.

1.8 Geschatte bijzondere waardevermindering van goodwill en materiële vaste activa

Jaarlijks wordt nagegaan of er sprake is van bijzondere waardevermindering van goodwill. De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden wordt vastgesteld op basis van de bedrijfswaarde. Deze berekeningen brengen het gebruik van schattingen met zich mee. De berekeningen zijn gebaseerd op langetermijnplannen die de marktomstandigheden reflecteren zoals deze door het management worden verwacht.

1.9 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over beëindigde activiteiten Non IT

bedragen x 1.000 euro	2015
Netto omzet	58.994
Kostprijs	41.883
Bruto omzetresultaat	17.111
Indirecte medewerkerskosten	9.332
Afschrijvingen	1.259
Overige bedrijfskosten	3.520
Som der bedrijfslasten	14.111
Bedrijfsresultaat	3.000
Opbrengsten en kosten financiële vaste activa	11
Overige financiële baten en lasten	-66
	-55
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	2.945
Belastingen van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-905
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	2.040

De non IT bedrijven betreffen de zogenaamde Organisation Services bedrijven die in 2016 als zelfstandige groep samen doorgaan als onderdeel van Future Investments B.V.

2 Toelichting op de geconsolideerde balans

2.1 Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	Goodwill	Overig	Totaal
Stand per 1 januari			
Aanschafprijs	38.526	8.647	47.173
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	16.594	1.662	18.256
Boekwaarde	21.932	6.985	28.917
Mutaties in de boekwaarde			
Investeringen	3.693	2.164	5.857
Waarde mutaties als gevolg van afsplitsing non IT	-113	-1.542	-1.655
Nieuwe consolidaties	0	80	80
Reclassificatie activiteiten	682	-682	0
Desinvesteringen	0		0
Afschrijvingen	4.068	1.786	5.854
Saldo	194	-1.766	-1.572
Stand per 31 december			
Aanschafprijs	42.760	6.547	49.307
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	20.633	1.329	21.962
Boekwaarde	22.127	5.218	27.345

Per 7 januari 2016 is een 100% belang verkregen in Betula Reselling Services B.V. Dit bedrijf optimaliseert de flexibele schil van zijn klanten en neemt voor uitvoering en beheer de volledige verantwoordelijkheid over. In 2016 is op de geactiveerde goodwill tijdsevenredig afgeschreven.

Per 22 juni 2016 is een 50,98% belang verkregen in Enterprise Modules B.V. Dit bedrijf is specialist en ontwikkelaar van enterprise-ready Puppet modules voor Oracle databases en Oracle WebLogic. Door het gebruik van deze modules faciliteert Enterprise Modules Oracle gebruikers om hun infrastructuur consistent, snel en betrouwbaar te kunnen beheren. In 2016 is op de geactiveerde goodwill tijdsevenredig afgeschreven.

Per 1 juli 2016 zijn wij met de activiteiten gestart in

MediSign B.V. door middel van een activa/passiva-transactie met Mia Media B.V. MediSign maakt dagelijks hoogwaardige zorgspecifieke content die door zorginstellingen wordt gebruikt om patiënten en bezoekers beter te informeren. Deze content levert een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van zorg en is inzetbaar op ieder gewenst platform. In 2016 is op de geactiveerde goodwill tijdsevenredig afgeschreven. Per genoemde data zijn de risico's en economische voordelen voor rekening van Conclusion B.V. De entiteiten zijn geconsolideerd per datum van aandelenoverdracht en verkrijging van feitelijke zeggenschap. Per genoemde datum zijn de identificeerbare activa en passiva gewaardeerd tegen de reële waarde. In 2016 is op de geactiveerde goodwill tijdsevenredig afgeschreven.

2.2 Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Stand per 1 januari		
Aanschafprijs	7.928	7.928
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	4.415	4.415
Boekwaarde	3.513	3.513
Mutaties in de boekwaarde		
Investeringen	2.294	2.294
Bijzondere waardevermindering a.g.v. afsplitsing non IT	18	18
Desinvesteringen beëindigde bedrijfsactiviteiten	250	250
Nieuwe consolidaties	5	5
Afschrijvingen	1.137	1.137
Saldo	894	894
Stand per 31 december		
Aanschafprijs	8.654	8.654
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	4.247	4.247
Boekwaarde	4.407	4.407

2.3 Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Leningen aan participanten	0	383
Overige vorderingen, voorschot	0	300
Totaal financiële vaste activa	0	683

Het verloop van de leningen is als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Stand per 1 januari	383	346
Af: Opgenomen bedragen	0	192
Bij: Afgeloste bedragen	383	155
Stand per 31 december	0	383

2.4 Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Vordering op handelsdebiteuren	21.542	29.252
Overlopende activa	1.381	6.304
Vordering moedermaatschappij	13.802	1.356
	36.725	36.912

2.4.1

Vordering op handelsdebiteuren

De vorderingen op handelsdebiteuren zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Nominale waarde uitstaande vordering	21.684	29.741
Af: voorziening wegens oninbaarheid debiteuren	-142	-489
	21.542	29.252

De verstrekte zekerheden op vorderingen op handelsdebiteuren betreft het pandrecht op debiteuren. De handelsdebiteuren zijn verpand in het kader van een rekening-courant krediet bij Rabobank.

2.4.2

Overlopende activa

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Vooruitbetaalde kosten	1.321	2.179
Waarborgsommen	7	37
Onderhanden projecten	53	4.088
	1.381	6.304

2.4.2.1

Onderhanden projecten

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Nog te factureren projecten	12.533	15.107
Vooruit gefactureerde projecten	-12.480	-11.019
	53	4.088

2.5 Liquide middelen

De liquide middelen zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Tegoeden op bank- en girorekeningen	23.096	13.548
	23.096	13.548

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij Rabobank heeft per 31 december 2016 een positief saldo. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap. Voor een bedrag van 0,1 miljoen euro betreft dit liquide middelen op zogenaamde G-rekeningen.

2.6 Groepsvermogen

Voor een toelichting op het eigen vermogen verwijzen wij naar de toelichting bij de enkelvoudige balans.

2.7 Minderheidsbelang derden

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Minderheidsbelang derden	54	2.799
	54	2.799

Het verloop van het minderheidsbelang derden is als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Stand per 1 januari	2.799	1.659
Bij: Aankoop deelnemingen	41	787
Bij: Resultaat deelneming	13	1.150
Af: Verkoop deelneming	2.799	76
Af: Dividend	0	721
Stand per 31 december	54	2.799

2.8 Voorzieningen

De voorzieningen zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Stand per 1 januari	9.590	9.590
Mutaties:		
Onttrekking a.g.v. afsplitsing non IT-activiteiten	-20	-20
Toevoeging in het lopende boekjaar	0	0
Onttrekkingen ten gunste van het resultaat	-9.035	-9.035
Onttrekking in het lopende boekjaar	0	0
Stand per 31 december	535	535

2.9 Latente belastingverplichtingen

Er zijn geen latente belastingverplichtingen.

2.10 Voorziening overig

De voorziening overig betreft een reservering personeelskosten (0,1 miljoen euro) en overige voorzieningen (0,4 miljoen euro). De voorziening overig met een resterende looptijd van 1 jaar en langer bedraagt 0,1 miljoen euro. Het bedrag met een looptijd korter dan 1 jaar bedraagt 0,4 miljoen euro.

2.11 Langlopende schulden

Langlopende schulden zijn als volgt weer te geven:

bedragen x EUR 1.000	2016	2015
Overige langlopende schulden	97	0
	97	0

2.12 Schulden aan aandeelhouders

bedragen x 1.000 euro

Hoofdsom	0
Afgelost tot en met 31 december voorgaand jaar	0
Restant hoofdsom 31 december voorgaand jaar	0
Opgenomen nieuwe lening in het lopende jaar	97
Aflossing in het jaar	0
Restant hoofdsom per 31 december lopend jaar	97
Kortlopend deel per 31 december lopend jaar	0
Langlopend deel per 31 december	97

2.13 Kortlopende schulden en overlopende passiva

Kortlopende schulden en overlopende passiva zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Crediteuren	16.843	14.492
Belastingen en premies sociale verzekeringen	11.701	12.886
Overlopende passiva	9.224	10.263
	37.768	37.641

2.14 Te betalen belastingen en premies sociale verzekeringen

De te betalen belastingen en premies sociale verzekeringen zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Omzetbelasting	7.155	8.965
Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	2.147	3.189
Vennootschapsbelasting	2.399	721
Wao premie	0	11
	11.701	12.886

2.15 Overlopende passiva

De overlopende passiva zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Nog te ontvangen facturen	542	1.150
Nog te betalen projectkosten	2.107	36
Nog te betalen bonussen	2.779	3.715
Reservering vakantiegeld/-dagen	3.282	4.837
Nog te betalen rente	21	97
Diversen	494	428
	9.224	10.263

2.16 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

2.16.1

Garanties

Kredietinstellingen hebben een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld met een maximum van 20 miljoen euro. Voor deze kredieten zijn de volgende zekerheden gesteld: pandrecht op vlottende activa inclusief intercompany, bankrekeningen en hoofdelijke aansprakelijkheid van Conclusion B.V. en haar groepsmaatschappijen. Hierbinnen zijn garanties verstrekt door kredietinstellingen voor een bedrag van maximaal 1 miljoen euro.

2.16.2

Fiscale eenheid

Conclusion B.V. vormt tot 1 april 2016 samen met haar toenmalige moeder Future Investments B.V. en haar dochterondernemingen, die in aanmerking komen voor een fiscale eenheid, een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting en omzetbelasting.

Conclusion B.V. vormt met ingang van 1 april 2016 samen met haar moeder, NPM Investments V B.V. en haar dochterondernemingen, die in aanmerking komen voor een fiscale eenheid, een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting en omzetbelasting; elk der vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor de te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

2.16.3

Claims

Er is een claim ingediend tegen Conclusion B.V., die naar verwachting het eigen risico van de verzekering als maximale exposure heeft op de jaarrekening van 2016. Het eigen risico is opgenomen als voorziening.

2.16.4

Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan ter zake van huur, onderhuur en operationele leasing. De verplichtingen die hieruit voortvloeien bedragen ultimo 2016 per saldo 5 miljoen euro per jaar. Voor een bedrag van 3 miljoen euro betreft dit huurverplichtingen en 2 miljoen euro verplichting uit hoofde van leaseovereenkomsten.

bedragen x 1 miljoen euro	huur	lease
< 1 jaar	3	5
> 1 jaar	9	6
> 5 jaar	5	-
Totaal	17	11

3 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

3.1 Omzet en omzetresultaat

Alle omzet wordt gerealiseerd binnen Nederland.

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Netto omzet	169.291	140.221
Kosten directe medewerkers	64.947	54.983
Honoraria inhuur derden en inkoop	60.173	46.413
Kostprijs van de omzet	125.120	101.396
Bruto omzetresultaat	44.171	38.825
In % van de omzet	26,1	27,7

3.2 Indirecte personeelskosten

De indirecte personeelskosten zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Salarissen	58.983	48.248
Sociale lasten	7.328	5.942
Pensioenen en arbeidsongeschiktheid	2.742	2.424
Studiekosten	513	580
Reis-, verblijf-, representatie- en overige kosten	13.168	11.790
Toerekenen aan kostprijs van de omzet	-64.947	-54.983
Totaal indirecte medewerkerskosten	17.787	14.001

3.2.1

Personeelsbestand

De groep had eind 2016 1.126 personen in dienst (2015 = 1.005). Binnen de groep had 95% van de medewerkers een onbepaald dienstverband en 5% een bepaald dienstverband. Binnen de groep waren eind 2016 213 indirecte en 913 directe medewerkers werkzaam.

3.3 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Immateriële vaste activa goodwill en overig	5.854	3.815
Materiële vaste activa	1.137	1.089
	6.991	4.904

3.4 Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Verkoopkosten	2.133	2.293
Kantoor en algemene kosten	2.920	2.640
Advieskosten	883	804
Huisvestingskosten	3.881	3.704
Algemene kosten	965	348
	10.782	9.789

3.5 Overige financiële baten en lasten

Overige financiële baten en lasten zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Bankrente en -kosten	-376	-483
Per saldo een last	-376	-483

3.6 Belastingen

De vennootschapsbelasting is in elk van de vennootschappen opgenomen voor dat deel dat de desbetreffende vennootschap als zelfstandig belastingplichtige verschuldigd zou zijn, rekening houdend met voor de vennootschap geldende fiscale faciliteiten. Bij deze opstelling wordt rekening gehouden met fiscale eenheden.

De belastingdruk voor Conclusion over 2016 is uitgekomen op 37% (2015: 29%). Ten opzichte van het nominale tarief betreft de verhoogde belastingdruk voornamelijk niet aftrekbare kosten, zoals afschrijving goodwill. De nominale belastingdruk komt overeen met de nominale belastingtarieven zoals deze gelden binnen Nederland.

bedragen x 1.000 euro

2016 **2015**

	2016	2015
Vennootschapsbelasting lopend jaar	3.048	3.068
Vennootschapsbelasting voorgaand jaar	0	-314
Per saldo een last	3.048	2.754

3.7 Bedrijfsresultaat

De kerncijfers van Conclusion ten aanzien van het bedrijfsresultaat zijn als volgt:

bedragen x 1.000 euro

2016 **2015**

	2016	2015
Bedrijfsresultaat	8.611	10.131
EBITDA	15.602	15.035
EBITA	14.465	13.946

4 Enkelvoudige balans per 31 december 2016 (voor resultaatbestemming)

bedragen x 1.000 euro

Toelichting

2016**2015**

Vaste activa			
Immateriële vaste activa	4.2.4	22.859	23.405
Financiële vaste activa	4.2.5	33.868	33.762
		56.727	57.167
Vlottende activa			
Vorderingen en overlopende activa	4.2.7	14.487	4.464
Totaal activa		71.214	61.631
Eigen vermogen	4.2.8		
Geplaatst kapitaal		18	18
Agioreserve		14.403	0
Wettelijke en statutaire reserves		1.608	1.463
Overige reserves		31.916	24.278
Onverdeelde winst		5.174	7.784
		53.119	33.543
Voorziening	4.2.10	1.633	9.736
Kortlopende schulden			
Kortlopende schulden en overlopende passiva	4.2.11	16.462	18.352
Totaal passiva		71.214	61.631

4.1 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016

bedragen x EUR 1.000

2016**2015**

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belasting	9.411	11.314
Overig resultaat na belasting	-4.237	-3.530
Netto resultaat	5.174	7.784

4.2 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2016

4.2.1

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2016 van Conclusion B.V. Voor zover posten uit de balans en winst-en-verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening. De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. De jaarrekening is opgesteld volgens het continuïteitsbeginsel (ook wel 'going concern-beginsel' genoemd). De jaarrekening is tevens opgesteld op basis van vergelijkbaarheid met voorgaande jaren.

4.2.2

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

4.2.3

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Conclusion B.V. in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen Conclusion B.V. en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

4.2.4

Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	Goodwill	Overig immateriële vaste activa	Totaal
Stand per 1 januari			
Aanschafprijs	42.983	2.272	45.255
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	21.041	809	21.850
Boekwaarde	21.942	1.463	23.405
Mutaties in de boekwaarde			
Investerings	3.164	917	4.081
Afschrijvingen	3.854	773	4.627
Saldo	-690	144	-546
Stand per 31 december			
Aanschafprijs	46.146	3.190	49.336
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	24.895	1.582	26.477
Boekwaarde	21.251	1.608	22.859

4.2.5

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Deelnemingen	33.356	32.242
Leningen en waarborgsommen	512	1.520
	33.868	33.762

De voorziening deelneming negatieve vermogenswaarde wordt gepresenteerd onder de deelnemingen. Deze bedroeg in 2015 € 146.000 en bedraagt in 2016 € 1.098.000. Waardering vindt plaats tegen nettovermogenswaarde volgens de vermogensmutatiemethode.

4.2.6

Deelnemingen

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Stand per 1 januari	32.096	16.730
Bij: Aankoop deelnemingen	14.979	1.267
Bij: Resultaat deelneming	9.410	11.314
Bij: Overige mutaties	0	0
Af: Verkoop deelneming	18.379	0
Af: Dividend	5.848	-2.785
Stand per 31 december	32.258	32.096

4.2.7

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Vordering op handelsdebiteuren	135	0
Rekening-courant groepsmaatschappijen	13.696	4.122
Belastingen en premies sociale verzekeringen	595	289
Overlopende activa	61	53
	14.487	4.464

4.2.7.1

Te ontvangen/betalen belastingen

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Vennootschapsbelasting	579	128
Omzetbelasting	16	161
	595	289

4.2.7.2

Overlopende activa

De overlopende activa zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Vordering op derden	61	53
	61	53

4.2.8

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is als volgt samengesteld:

bedragen x 1.000 euro	2016	2015
Geplaatst kapitaal	18	18
Agioreserve	14.403	0
Wettelijke en statutaire reserves	1.608	1.463
Overige reserves	31.916	24.278
Onverdeelde winst	5.174	7.784
	53.119	33.543

4.2.9

Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 90.000 verdeeld in: 1.800.000 gewone aandelen à € 0,05 nominaal. Hiervan zijn geplaatst 360.000 gewone aandelen.

bedragen x 1.000 euro

	Geplaatst kapitaal	Agio storting	Andere wettelijke reserve	Overige reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand per 1 januari 2015	18	0	3.675	17.883	4.183	25.759
Winstbestemming	0	0	0	4.183	-4.183	0
Ingehouden winst	0	0	-2.212	2.212	7.784	7.784
Uitgekeerd dividend	0	0	0	0	0	0
Stand per 31 december 2015	18	0	1.463	24.278	7.784	33.543
Stand per 1 januari 2016	18	0	1.463	24.278	7.784	33.543
Winstbestemming	0	0	0	7.784	-7.784	0
Ingehouden winst	0	0	145	-145	5.174	5.174
Uitgekeerd dividend	0	14.403	0	-1	0	14.402
Stand per 31 december 2016	18	14.403	1.608	31.916	5.174	53.119

4.2.10

Voorzieningen

De voorzieningen zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro

	Negatieve vermogenswaarde	Overig	Totaal
Stand per 1 januari	146	9.590	9.736
Mutaties:			
Onttrekkingen/toevoeging	952	-9.055	-8.103
Stand per 31 december	1.098	535	1.633

4.2.11

Kortlopende schulden en overlopende passiva

De kortlopende schulden en overlopende passiva zijn als volgt weer te geven:

bedragen x 1.000 euro

	2016	2015
Crediteuren	267	192
Liquide middelen	15.254	15.338
Overlopende passiva	941	2.822
	16.462	18.352

4.3 Gebeurtenissen na balansdatum

Op 13 januari 2017 is de Term Sheet getekend voor overname van C.R.I. Service B.V. waarbij de Effectieve Datum is gesteld op 1 januari 2017 waardoor de onderneming C.R.I. Service B.V. vanaf 1 januari 2017 voor rekening en risico van Conclusion is. De koopovereenkomst met betrekking tot de overname van het 100% aandelenbelang door Conclusion B.V. in C.R.I. Service B.V. is op 21 februari 2017 getekend.

Conclusion versterkt door deze overname haar positie in de open-sourcemarkt mede haar focus op Linux-, Puppet- en Unix-dienstverlening. C.R.I. Service B.V. is een kennishuis voor Linux, Unix, Middleware en Hybrid Cloud. De activiteiten van Xforce B.V. en C.R.I. B.V. worden geïntegreerd en voortgezet onder de naam Conclusion Xforce. Door deze samenvoeging ontstaat een onderneming met een leidende positie in de Nederlandse markt op het gebied van Linux-, Unix- en Puppet-dienstverlening.

4.4 Voorstel tot resultaatbestemming

De Algemene Vergadering wordt voorgesteld het resultaat na belastingen over 2016 toe te voegen aan de overige reserves. Het resultaat na belastingen over 2016 is opgenomen in de post onverdeeld resultaat in het eigen vermogen.

4.5 Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2015

De jaarrekening 2015 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 5 april 2016. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

4.6 Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

Omdat opgave van bezoldigingen (met inbegrip van overeengekomen beëindigingsvergoedingen en pensioenlasten) als bedoeld in artikel 2:383, lid 1, BW, kan worden herleid tot één enkel natuurlijk persoon is opgave van bovengenoemde bezoldigingen achterwege gelaten. Er zijn in 2015 en 2014 geen leningen, voorschotten en garanties door Conclusion B.V. verstrekt aan de bestuurder.

4.7 Honoraria van de accountant

Op grond van artikel 382a lid 3 titel 9 boek 2 BW is geen opgave van de honoraria van de accountant opgenomen.



Sonja Kok

Directeur Marketing en Communicatie

Colofon

What's up?

Conclusion Jaarverslag 2016

Conclusion BV

Herculesplein 80
3584 AA Utrecht

www.conclusion.nl
www.conclusion.nl/jaarverslag2016
www.daretodisrupt.nl

Gepubliceerd op 30 juni 2017

Redactie

Conclusion Marketing en Communicatie

Productie

Humming

Concept, Design en tekst

Humming i.s.m.
Txschrijver, Buro Derk Dumbar & SKOLNIK

Vragen of meer informatie

marcom@conclusion.nl
+31 (0)30 219 38 00

Wilt u iets uit deze uitgave vermenigvuldigen door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook? Neem dan contact op via marcom@conclusion.nl



Enter 2018

Tot zover dus 2016.
We zijn inmiddels al een flink eind op weg in 2017.

En vooral ook: goed op weg.
Alle lichten in de markt staan op groen. Met deze snelheid zitten we voor we het weten al in 2018.

En dan komen we weer met een terugblik op 2017. Volle vaart vooruit!

CONCLUSION

