

Conclusion jaarverslag 2015

Een conclusie: voor de meeste mensen een einde, voor ons juist het begin. Het begin van ondernemen, anders kijken naar de markt en op een andere manier mogelijkheden benutten.

Conclusion bestuursverslag 2015.....	3
Wat maakt Conclusion anders?.....	4
Verslag van de directie	14
Interne governance.....	19
Financiële kerncijfers.....	25
Financiële kerncijfers Conclusion Transformation & IT Services	30
Conclusion jaarrekening 2015	32
Overige gegevens	74
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	75

Conclusion bestuursverslag 2015

Wat maakt Conclusion anders?

Over Conclusion

Wij werken voor opdrachtgevers aan hun toekomst. Een toekomst waarin ze nieuwe markten veroveren, nieuwe verdienmodellen lanceren, innoveren en hun klanten aan zich binden.

Vanuit het ondernemerschap dat Conclusion kenmerkt is het voor ons vanzelfsprekend dat we niet vrijblijvend langs de zijlijn blijven staan; de toekomst van onze klanten is ook onze toekomst. Daarom investeren we actief mee met kennis, mensen en middelen en delen we in de risico's. Voor een betere balans in de samenwerking met klanten. Zo ontstaat een economisch ecosysteem waarvan iedereen profiteert, we elkaar opvangen en we allemaal voordeel behalen. Deze ambitie noemen wij business done differently.

De basis van Conclusion wordt gevormd door onze waardering van vakmanschap. Dit combineren we tot samenwerkende disciplines. Samenwerking tussen betrouwbaarheid en mogelijkheden van IT, samenwerking tussen de procedurele kant en de mens-zijde van organisaties. Vanuit deze stevige fundamenten zoeken we de dynamiek tussen IT en organisatie op. De wisselwerking tussen IT en organisatie dagen elkaar wederzijds uit om nieuwe wegen te verkennen, om invulling te geven aan ambitie.

Conclusion brengt het perspectief van ondernemerschap mee. Het perspectief van een specialist die de weg wijst in schijnbaar onbegrensde mogelijkheden. En het perspectief dat u zich kunt richten op uw kracht, uw markt, uw propositie en uw toegevoegde waarde.

Het heden is verankerd in het verleden

Je kunt het heden niet op waarde schatten zonder het verleden te begrijpen. Daarom is het goed om een historisch perspectief te hebben. Conclusion is opgericht in 1997. We danken ons succes aan het inspringen op veranderingen en het benutten van kansen.

Sommige van deze veranderingen hebben zoveel invloed op ons gehad dat ze een nieuwe periode inluiden. Wij onderscheiden vijf kenmerkende fases.

1997 - People business is onze core business

Het geloof in individueel talent en ondernemerschap is de basis van onze organisatie. Sinds het begin zijn we met uiteenlopende disciplines actief in verschillende markten. We werken in een decentraal model, met diverse merken en specialisaties. Sommige richten we zelf op, andere nemen we over. Elk bedrijf concentreert zich op hetgeen waar het goed in is. Zo kunnen we de lastigste projecten aan.

2000 - Best alone, better together

Bij opdrachtgevers ontstaat een sterke behoefte aan continuïteit. Bedrijven willen overzicht en transparantie. Producten en diensten van één leverancier. We sluiten raamovereenkomsten af. Langzaam treden we buiten de traditionele segmenten.

2004 - De kracht van samenwerken

De tijd van denken in diensten en producten is voorbij. Een brede blik en een projectmatige aanpak; dat is waar het om draait. We bundelen de expertise van de verschillende bedrijven tot resultaatgerichte projecten.

2009 - More than one

We hebben meer te bieden dan onze diensten. We trekken samen op met klanten en verbinden ons aan langdurige trajecten. Opdrachtgevers maken dankbaar gebruik van ons ondernemerschap. Als we in een project of initiatief geloven, dan participeren we er in.

2014 - Business done differently

We zijn de partner die de verantwoordelijkheid neemt voor grootschalige veranderingen. Voor een wezenlijke transformatie in een organisatie moeten processen en systemen perfect samenwerken. Met gerichte service lines bieden we het beste van verschillende werelden. We spelen in op behoeftes, weten waar we goed in zijn, kennen onze opdrachtgevers door en door en zijn nog net zo ondernemend als op de eerste dag.

We konden niet doorgroeien tot business done differently zonder dat we wisten wat het betekent om More than One te zijn. En dat berust weer op de kracht van samenwerken. De groeifases zijn dan ook nooit voorbij. Het Conclusion van vandaag bouwt voort op de lessen uit het verleden.

Conclusion is anders

Als mensen praten over Conclusion, gebruiken ze al snel termen als “anders”, “opvallend” en “ongebruikelijk”. Want Conclusion voegt een dimensie toe die uniek is in Nederland.

Ons motto is business done differently, een andere manier van zaken doen. Omdat het niet meer gaat zoals het ging. Omdat de markt vraagt om een andere aanpak. Maar vooral vanwege onze drive om tot betere oplossingen te komen. Het is een kwestie van mentaliteit.

Lef

Lef en slagkracht maken ons uniek. We pakken nieuwe kansen en nemen zelf ook risico. Zo komen we tot veelbelovende initiatieven en originele projecten, waarin we samen met klanten optrekken. We steken onze kop boven het maaiveld uit. We durven anders te zijn.

Ondernemen

We zoeken steeds naar nieuwe mogelijkheden, zodat we het verschil kunnen blijven maken met eigentijdse en toekomstvaste oplossingen en diensten. Al vanaf de oprichting is ondernemerschap nadrukkelijk onderdeel van onze filosofie en krijgen onze mensen de ruimte om zelf verder te ondernemen.

Anders

Traditionele dienstverleners bewaren een comfortabele afstand tot het risico van hun opdrachtgevers. Maar dat is wat ons betreft niet meer van deze tijd. Leveranciers van nu moeten creatief zijn, risico's nemen én opbrengsten delen. Daarom doen we het bij Conclusion anders: we ontwikkelen initiatieven mét onze klanten.

Vrijheid

Ook de manier waarop we in het leven staan, maakt ons anders. We geloven in vrijheid en ruimte voor iedereen. Want als je jezelf kunt zijn, kom je tot bloei en kun je echt iets betekenen voor je vak en voor klanten. Mensen krijgen bij ons alle vrijheid om zich te ontwikkelen. Dat maakt Conclusion een spannend bedrijf om bij én mee te werken.

Vakmensen

Bij Conclusion werken vakmensen. Specialisten met een visie op hun vak en liefde voor hun werk. We leunen niet snel achterover. Het voordeel van vakmensen is dat ze concreet waarde toevoegen. En zulke mensen worden automatisch herkend en erkend - in projecten binnen en buiten Conclusion.

Samen

Complexe vraagstukken vragen om de inzet van diverse disciplines. Om een beter overzicht te krijgen. Om de consequenties beter in te schatten. Om originele verbanden te leggen. En om de voordelen van collectieve intelligentie te benutten. Kennisdelen en talenten bundelen zit verankerd in onze organisatievorm, maar vooral ook in het karakter van onze mensen. Daarom doen we het bij Conclusion anders: we werken samen en ontwikkelen initiatieven mét onze klanten.

Conclusion Cares

We voelen ons verantwoordelijk voor onze omgeving, het milieu en de maatschappij. Onder de noemer Conclusion Cares pakken we deze verantwoordelijkheid, realiseren we onze Cares-ambities en bouwen we deze verder uit. Conclusion Cares!

Wij zijn ondernemers en we streven naar uitstekende resultaten. Maar we willen ook positieve maatschappelijke impact hebben. Dit is zichtbaar in onze bedrijfsvoering, dienstverlening en de keuze voor samenwerkingspartners. Maar ook in de maatschappelijke betrokkenheid van onze medewerkers. We beperken ons niet tot activiteiten die we moeten doen om aan onze verplichtingen te voldoen. We focussen juist op initiatieven die bij ons DNA passen, die we willen doen.

Conclusion heeft een uitgebreid Conclusion Cares programma. Dit is de basis voor onze Cares-ambities. Dit doen we vanuit de invalshoeken eigen bedrijfsvoering, externe dienstverlening en maatschappelijke betrokkenheid.

We geloven dat onze bevlogen, specialistische maar bovendien dienstbare methode van ondernemen de sleutel is voor de waarde die we bieden. Dienen, bedienen en dan pas verdienen.

Conclusion Cares binnen onze eigen bedrijfsvoering

Onze ambities op het gebied van duurzaamheid maken we zichtbaar in onze bedrijfsvoering. Bij ons staat de mens voorop. We geloven dat het onze verantwoordelijkheid is verder te gaan dan het volgen van regels. Conclusion stimuleert medewerkers deel te nemen aan interactieve programma's. Zo kennen we Conclusion Young, Conclusion Vitaliteit en Conclusion Talent Development.

Wij voelen ons verantwoordelijk voor een duurzame wereld. Daarom willen we dat onze bedrijfsvoering het milieu zo min mogelijk belast. Onze duurzaamheidsambities beginnen bij onszelf. Niet te filosofisch en hoogdravend, maar passend bij ons werk en expertise. De wet- en regelgeving is slechts het minimum waar we aan willen voldoen, we gaan veel verder. Conclusion heeft een geïntegreerd Kwaliteits-, Energie- en milieumanagementsysteem, ingericht conform de ISO50001 en gecertificeerd conform de ISO9001 norm, ISO14001 norm en de SKAO CO2 Prestatieladder norm.

Conclusion meet en evalueert haar milieubelasting doorlopend. Wij zijn hierin transparant, zowel intern als naar de buitenwereld. We maken onze duurzaamheidsprestaties inzichtelijk in het FIRA Rating System (niveau Zilver) en in het CSR Rating system Ecovadis, waarin we met 54 punten tot de top 20% best scorende bedrijven in onze branche behoren. Ecovadis heeft Conclusion hiervoor een Silver Award toegekend. Jaarlijks publiceren we, na externe verificatie door een daartoe bevoegde partij, een gedetailleerde rapportage over de CO2 Footprint van onze totale organisatie en al haar vestigingen. Conclusion is daarnaast medeoprichter en partner van de U15.

Conclusion Cares in onze externe dienstverlening

We streven naar oplossingen die op een duurzame wijze waarde creëren. Niet alleen voor onze klanten, medewerkers en partners. Maar ook voor de economie en maatschappij als geheel. Eerlijk zaken doen is ons uitgangspunt. Dit hebben we verwoord in ons integriteitsbeleid.

Conclusion zet haar expertise, vindingrijkheid en multidisciplinaire aanpak in voor maatschappelijke innovaties. We dragen bij aan het versterken van de zwakkeren in de samenleving en tonen aan dat overheid, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en burgers een andere rol kunnen en zelfs moeten aannemen. We creëren nieuwe oplossingen die betaalbaar en duurzaam zijn en delen verantwoordelijkheden.

Middels een multidisciplinaire aanpak richten we ons op mobiliteit, werkbemiddeling, schuldhulpverlening, re-integratie en (jeugd)zorg. We denken mee over nieuwe samenwerkingsvormen, co-creaties en transities naar duurzame business en verdienmodellen. We geloven in een samenleving waarin iedereen meedoet en zoveel mogelijk participeert. Zo:

- werken we samen met diverse zorginstellingen en ziekenhuizen. Hier brengen we drastische verbeteringen aan in de efficiëntie van werkprocessen, om meer ruimte te creëren voor het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening aan de cliënt c.q. patiënt.
- begeleiden we de overheid en gemeentes in het decentralisatieproces van hun verantwoordelijkheden rondom jeugdzorg, jeugdwerkloosheid, sociale zekerheid, schuldhulpverlening en arbeid & re-integratie.
- versterken we de effectiviteit en efficiëntie van maatschappelijke organisaties. We begeleiden deze maatschappelijke organisaties bij de transitie naar business modellen die toekomstbestendig zijn.
- zijn we actief op het vlak van social return. We zetten onze kennis, kunde en netwerk in ten behoeve van stimulatie van arbeidsparticipatie voor groepen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. We bieden moeilijk bemiddelbare groepen werkervaringsplaatsen en coaching met doorstroommogelijkheden naar regulier werk.
- adviseren we organisaties op het gebied van Energie-efficiency en duurzame huisvesting en Het Nieuwe Werken.

Conclusion Cares en maatschappelijke betrokkenheid

Conclusion wil meer zijn dan een zakelijk dienstverlener. We nemen of zijn betrokken bij initiatieven die op allerlei manieren effect hebben in de maatschappij. Zo verzorgen we op scholen voorlichting over omgaan met geld, dragen we bij aan de zorgwoning van de toekomst, coachen we jonge ondernemers in Utrecht Inc, zijn we partner van U15 en stimuleren we medewerkers om neven- of vrijwilligersfuncties te vervullen. Zo voerden we in 2015 o.a. de volgende activiteiten uit:

- medewerkers van Conclusion reden mee in de Soepbus van het Leger Des Heils.
- doneerden we per indiensttredende medewerker aan de voedselbank.
- waren we actief voor Jeugdsportfonds en Jeugdcultuurfonds.
- doneerden we € 3.000,- aan Serious Request.
- hielpen we bij het evenement Thuiszorg cliënten van Leger des Heils.
- werken we aan een Toolbox: de Armoede Troef Toolbox: 'DATT werkt!
- doneerden we laptops aan stichting in Cambodja. Dankzij deze donaties kunnen 2.200 leerlingen gebruikmaken van het internet.
- werkten we aan diverse maatschappelijke projecten tijdens de NLdoet campagne.

De Conclusion organisatie

Conclusion is georganiseerd in twee lines of business: Conclusion IT en Conclusion Organisation. Binnen elke line of business hebben we onze diensten georganiseerd als service lines:

Conclusion IT: running technology as a business

Running technology as a business. Onder dat motto biedt Conclusion een compleet aanbod van strak georganiseerde IT-diensten, voor zowel IT-infrastructuur als IT-toepassingen.

De IT-infrastructuur is het fundament waarop uw informatievoorziening gebaseerd is. Met IT-toepassingen biedt Conclusion de wendbaarheid om snel in te spelen op de eisen van vandaag en de kansen van morgen.

Binnen het IT cluster slaan we de brug tussen zekerheid en ambitie doordat we de hele keten overzien, vanaf de operationele verantwoordelijkheid in het datacenter tot en met de wendbaarheid die eindgebruikers nodig hebben.

Infrastructure Services

De IT-infrastructuur is het fundament onder de informatievoorziening van uw organisatie. Dit fundament moet absoluut betrouwbaar, veilig en stabiel zijn. Maar tegelijkertijd flexibel: dus geschikt voor alle verschillende bedrijfssystemen en eindgebruikers. Door flexibiliteit kunnen ook nieuwe technologische ontwikkelingen gemakkelijk geïmplementeerd worden. Een organisatie kan hierdoor ambitieus zijn en de kansen van nieuwe technologie benutten.

Binnen Infrastructure Services slaan we de brug tussen zekerheid en ambitie. We overzien de hele keten, van datacenter tot en met eindgebruiker. We ontwerpen, migreren, beheren en vernieuwen IT-infrastructuren.

Opdrachtgevers die hun IT duurzaam willen transformeren, vanuit een partnermodel willen werken en verantwoordelijkheden willen overdragen, zijn bij ons aan het juiste adres. Dankzij de samenwerking met onze collega's van Application Services bieden wij een totaalpakket. Ook als het gaat om het combineren van (kritieke) applicaties en infrastructuur: Conclusion borgt de continuïteit, zorgt voor wendbaarheid en garandeert kwaliteit.

Onze hardware, netwerken, apparatuur voor eindgebruikers en alle bijbehorende systeemsoftware verbinden collega's, partners en klanten. We creëren samen met onze opdrachtgevers IT-oplossingen die de business van onze klanten stabiel houdt én verbetert.

Data & Integratie Services

Databases in allerlei soorten en maten ondersteunen uw bedrijfsvoering. Wij zien het als onze uitdaging om samenhang aan te brengen. Wat kan eenvoudiger met moderne technologie? Hoe koppelen we informatiesystemen zodat alles wat u registreert ook toegankelijk wordt? Hoe presenteren we gegevens aantrekkelijk? Informatie verdient het om vrij te stromen door uw hele organisatie.

Conclusion Data en Integration Services ontwerpt architecturen, richt databases in en verzorgt koppelingen via middleware. We beheersen alle facetten van moderne informatiesystemen door ruime ervaring met Oracle, IBM en open-source producten. Samen met onze collega's van Conclusion Infrastructure Services en Conclusion Application Services kunnen we de volledige verantwoordelijkheid voor uw informatiehuishouding van u overnemen. Met Conclusion als betrouwbare partner: running technology as a business.

Application Services

Wij helpen u bij alle facetten van uw applicatielandschap. Van een effectief kant-en-klaar product tot complex maatwerk. Daarbij denken en werken we vanuit de eindgebruiker. Want met de tevredenheid van de gebruikers staat of valt het rendement van uw IT-investeringen.

Conclusion slaat de brug tussen zekerheid en ambitie. De zekerheid dat informatiesystemen voldoen aan de wensen van uw eindgebruikers. Wij zorgen dat u wendbaar bent en snel kunt 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. Samen met onze collega's van Infrastructure Services voorzien we applicaties van een robuuste infrastructuur of leveren we een volledige cloudimplementatie. Daarbij besteden we extra aandacht aan de implementatie en kennisoverdracht in uw organisatie.

Conclusion Organisation: running organisation as a service

Running organisation as a service. Onder dat motto brengt Conclusion een volledige reeks van professionele diensten rond het functioneren van organisaties bij elkaar. Daarbij integreren we zowel de mens- als de proceskant. In de manier waarop u uw organisatie inricht geeft u vorm aan uw visie. Of u nu efficiënter wilt werken, nieuwe producten of diensten lanceert, gaat samenwerken met andere partijen of nieuwe markten verkent; uw organisatieprocessen geven sturing hoe u uw doel wilt bereiken. Maar uiteindelijk moet uw ambitie worden waargemaakt. Dat gebeurt door mensen. Door medewerkers die invulling geven aan uw visie. Die begrijpen wat u wilt bereiken, die hun inspanningen richten en kanaliseren in werkprocessen. Voor wat betreft de mens-kant van organisatie-inrichting heeft Conclusion uitgebreide ervaring met carrièreontwikkeling, intern draagvlak en kennisoverdracht en opleidingstrajecten. Aan de proceskant van organisatie-inrichting biedt Conclusion een volledige serie van diensten rondom HR-procedures, beloningsvraagstukken, organisatie-inrichting en sociale zekerheid en budgetbeheer.

Finance, Debt & Budget Services

Finance, Debt & Budget Services is specialist op het gebied van financiële dienstverlening en schuldenproblematiek. Wij signaleren financiële problemen, voorkomen schuldsituaties en lossen problematische schulden op met schuldhulpverlening, budgetbeheer en bewindvoering. Voor financiële instellingen nemen wij (gedeeltelijk) de zorg uit handen voor beheerwerkzaamheden.

We bieden opdrachtgevers maatschappelijk verantwoorde dienstverlening bij betalingsachterstanden en schulden van hun cliënten. We helpen bij de preventie en het aflossen van schulden met budgetcoaching, budgetbeheer en beschermingsbewind. We trainen schuldhulpverleners en helpen bij beleidsvraagstukken. Samen met de opdrachtgever werken we toe naar hanteerbare schulden, een schone lei na maximaal drie jaar en een financieel gezonde toekomst voor de cliënt.

Voor veel opdrachtgevers outsourcen wij op innovatieve wijze de complete schuldhulpverlening waarbij we hun verantwoordelijkheden overnemen. Door onze jarenlange bancaire kennis en specialistische ervaring in de schuldhulpverlening zijn wij in staat de keten van mensen en organisaties efficiënt en duurzaam te helpen.

Learning Services

Goede opleidingen motiveren medewerkers. Externe toezichthouders en regelgeving stellen eisen aan het kennisniveau in uw organisatie. Conclusion Learning Services geeft grip op uw investeringen in opleidingen, zicht op de resultaten en maakt organisaties zelflerend.

Leren maakt mensen beter in hun werk. Een hoog kennisniveau houdt organisaties slagvaardig en flexibel. Conclusion Learning Services staat voor goedkoper, vernieuwend en continu leren. Maar ook voor certificering, grip op investeringen én duidelijke kostenbesparingen op opleidingen en overhead. Dat lukt dankzij onze sterke inkoopkracht. Wij vereenvoudigen bovendien facturatiestromen en ICT-ondersteuning via het revolutionaire 70-20-10-leerportaal class. Daarmee kunnen we opleidingsdiensten volledig voor u outsourcen. Wij automatiseren opleidingsprocessen en verzorgen uw backoffice.

People & Performance Services

Conclusion People & Performance Services faciliteert als transitiepartner de gehele organisatieverandering. Met een praktische en pragmatische aanpak, zorgen wij ervoor dat organisaties en medewerkers beter inspelen op veranderingen. En sneller en gemakkelijker nieuwe situaties eigen maken. Zo halen we het beste uit mensen.

People & Performance Services maakt veranderingen waar. We activeren verandervermogen door mensen zich nieuw gedrag eigen te maken. We verbinden gedrag met bedrijfsdoelstellingen langs vier assen: strategie, inrichting, leiderschap en gedrag. Mensen halen daardoor het beste uit zichzelf. Voor uw organisatie, uw klanten en uw toekomst.

Transformation & Improvement Services

Transformaties worden ingezet om doelbewust te versnellen, te verbeteren of om nieuwe markten te veroveren. Processen worden aangepast, mensen gaan anders werken, activiteiten worden geoutsourcet en partners worden onderdeel van het succes.

Waar beweging is, ontstaan kansen. Met Transformation & Improvement Services verzilvert u kansen. Omdat wij de kernactiviteiten van een organisatie stroomlijnen en alle overige activiteiten uit handen nemen, blijft u de concurrentie een forse stap voor. We voeren verbeteringen blijvend door, omdat we ons niet alleen richten op procesoptimalisatie. Wij zetten ook vol in op draagvlak door communicatie. Conclusion voert daarbij projecten risicodragend uit of neemt als outsourcingspartner de verantwoording over.

Verslag van de directie

2015: een jaar in het teken van groei en aanscherping van de business focus

Het jaar stond zowel voor de eigen organisatie, als in onze contacten met klanten, in het teken van de invulling van business done differently. Daarbij hebben we als directie de balans bewaakt: klanten die vakspecialisten willen inhuren niet van ons vervreemden en tegelijkertijd het momentum van verandering vasthouden en kansen voor business done differently verzilveren. Gezien het operationele resultaat en het commerciële potentieel kunnen we vaststellen dat beiden gelukt zijn.

De directie van Conclusion

De statutaire directie van Conclusion bestond in 2015 uit

- Roelof Bijlsma, oprichter van Conclusion en CEO
- Engbert Verkoren, algemeen directeur en eindverantwoordelijk voor de line of business IT
- Bart Enhus, CFO

Mutaties in de directie van Conclusion

Bart Enhus is voor de periode van 1 mei 2015 tot 31 maart 2016 benoemd als statutair bestuurder.

Samenstelling van de directie

We vinden het belangrijk dat de samenstelling van de directie, management teams en op sleutelposities in de organisatie de man / vrouw verdeling een goede afspiegeling vormt van de gehele Conclusion organisatie. In de management teams van de lines of business en de werkmaatschappijen zijn op meerdere plaatsen dames actief. Bij toekomstige benoemingen van directieleden zal Conclusion zoveel mogelijk rekening houden met een evenwichtige verdeling, waarbij geen concessies worden gedaan aan competenties.

Doing Business Differently: Conclusion in 2015

Onder de noemer business done differently positioneert Conclusion zich als de partij om een groot gedeelte van de bedrijfsvoering van klanten over te nemen om zo tot vernieuwing en schaalvoordeel te komen. De verschillende proposities binnen de lines of business hebben hun vorm gekregen als service lines waarmee we concreet een bedrijfsmodel invullen.

In 2015 hebben we een nieuwe service line toegevoegd: Data & Integration Services, welke zich richt op het ontsluiten van informatie uit databases en hiervoor architecturen ontwerpt, databases inricht en koppelingen verzorgt via middleware.

Acquisities in 2015

Conclusion speurt continue naar overnamekandidaten die ons bestaande palet van diensten verrijken. Op 29 mei 2015 heeft Conclusion een meerderheidsbelang genomen in Virtual Sciences. Dit bedrijf is opgericht in 1999 en heeft zich vanaf het begin gespecialiseerd in IBM- en open source-integratietechnologie en het ontsluiten van gegevens uit verschillende bronnen. Virtual Sciences bevrijdt data en laat door toepassing van integratietechnologie informatie en kennis vrij stromen door de onderneming of bedrijfsketen. De expertise ligt op het gebied van Enterprise Service Bussen, Brokers en Data Portals. Activiteiten zijn bouw, implementatie en onderhoud van (web) services in of tussen organisaties.

Operationele focus

Vanuit de directie is niet alleen gestuurd op het realiseren van de visie van business done differently. Er is ook scherp gestuurd op operationele focus: slimme combinaties van meerdere service lines in commerciële trajecten, de financiële sturing en het optimaliseren van de inzetbaarheid van mensen. We beschouwen deze operationele focus, naast de strategische visie, als een belangrijke taak van de directie.

Het Excellence informatiesysteem

In 2015 is implementatie van Excellence grotendeels afgerond. Er is nu één systeem, voor heel Conclusion, dat alle informatie vanaf commercie tot en met facturatie verwerkt. Daarmee kunnen we ons werk in één keer goed doen en de klant optimaal bedienen. Door de hele backoffice van Conclusion te stroomlijnen geven we invulling aan operational excellence.



In de eerste helft van 2016 zal de invoering van Excellence zijn afgerond.

Doing Business Differently: de markt in 2015

Business done differently

Conclusion heeft haar visie 'business done differently' nadrukkelijk uitgedragen in de markt. In lijn met 2014 heeft de directie een lijst van profielen geformuleerd om de focus op managed services scherp te houden. Inmiddels kunnen we –tot onze tevredenheid– concluderen dat de markt de visie van Conclusion herkent.

Samen met APG, de grootste pensioenuitvoerder van Nederland, is de Smart Services Campus opgestart vanaf 1 jan 2015. Deze campus heeft als doelstelling om nieuwe bedrijvigheid en innovatieve dienstverlening in de regio zuid Limburg te stimuleren. APG, Provincie Limburg en Universiteit Maastricht zijn de initiatiefnemers en founding fathers. Conclusion is een van de twee van de door APG geselecteerde business partners in het Campus eco-systeem. Er is een langdurig contract gesloten waarbij Conclusion de exclusieve partner is voor een drietal domeinen: ICT, HR en APG Business Partners. In 2015 heeft Conclusion een breed scala aan projecten en diensten uitgevoerd binnen voorgenoemde domeinen.

Conclusion heeft in een consortium, samen met KPN, de Sprong aanbesteding van NS gegund gekregen, het grootste ICT infrastructuur contract van de afgelopen jaren. NS heeft in haar sourcing strategie gekozen om van een multi-vendor model te transformeren naar een single vendor model. Het Sprong contract omvat alle ICT infrastructuur diensten voor de NS bedrijfsonderdelen. In deze samenwerking draagt Conclusion de verantwoordelijkheid voor met name technisch applicatiebeheer, high available/high performance hosting en bedrijfskritische webhosting ten behoeve van applicatieketens van NS.

Voortbouwend op de relaties van Conclusion met ProRail en NS verzorgen wij sinds juni 2015 het beheer van de automatisering van de reisinformatie ten behoeve van zowel de reizigers en de vervoerders.

Bruna heeft in 2015, in fases, alle backoffice-activiteiten van het hoofdkantoor aan Conclusion uitbesteed, waaronder: e-commerce, marketing, financiën, facilitaire zaken & winkelbegeleiding, HR, klantenservice en ICT-ondersteuning, overgenomen. Hierdoor kan deze organisatie zich volledig concentreren op strategie, regie en ontwikkeling van het merk en portfolio. Met de samenwerking wordt de time-to-market aanzienlijk verkort en worden innovatietrajecten versneld. Daarnaast levert het partnerschap een kostenbesparing op, worden franchisenemers slagvaardiger en beter ondersteund in een tijd waarin de traditionele winkelformule omschakelt naar een omnichannel-inrichting.

Medisch Centrum Alkmaar Gemini groep (Noord West Ziekenhuisgroep) heeft als een van de eerste ziekenhuizen in Nederland haar ICT beheer uitbesteed. Conclusion heeft in 2015 de verantwoordelijkheid overgenomen voor deze ICT beheer activiteiten en levert

'infrastructure as a service' vanuit een private Cloud oplossing middels Conclusion data centers.

Daarnaast heeft FAMED, een van de grote medical factoring organisaties in Nederland haar ICT infrastructuur beheer uitbesteed aan Conclusion. Ook deze service wordt vanuit een private Cloud oplossing geleverd middels Conclusion data centers.

Onze langdurige relatie met KWF in het applicatiedomein is in 2015 uitgebreid naar het infrastructuurdomein waarbij Conclusion sinds maart 2015 verantwoordelijk is voor het ICT beheer en leveren van Cloud diensten.

Begin 2015 is Conclusion verder actief geworden op het gebied van 'Business Application Modelling'. Hiervoor is een practice gestart gespecialiseerd in het Mendix platform.

Business done differently als groeipad

Qua positionering van business done differently is nauwkeurig bewaakt dat potentiële opdrachtgevers die kiezen voor een aanpak op basis van inzetverplichting zich niet vervreemd voelen van Conclusion. Zoals uit de ontwikkeling van Conclusion blijkt is business done differently een volgende fase die we ingaan, geen breuk met het verleden.

De resultaten van 2015

Groei van het aantal medewerkers

De groei van Conclusion heeft zich vertaald in een verdere toename van het medewerkersbestand naar gemiddeld 1.708 medewerkers over 2015. De autonome groei van het aantal medewerkers in 2015 (exclusief acquisities) bedroeg 7%. De belangrijkste groei van medewerkers heeft in 2015 plaatsgevonden binnen de technologiediscipline.

Van het totaal aan medewerkers zijn 1.435 medewerkers fee earners en 273 medewerkers actief in ondersteunende en managementfuncties. De verhouding mannen en vrouwen per eind 2015 bedraagt 58% mannen en 42% vrouwen. Bijzonder is dat 45% van de medewerkers in deeltijd werkzaam is. Conclusion is daarmee een aantrekkelijk werkgever en vormt een goede afspiegeling van de maatschappelijke ontwikkelingen.

In het personeelsbestand wijkt Conclusion op twee manieren af van de algemene trend. In de eerste plaats hebben 86% van de medewerkers (2014: 81%) een contract voor onbepaalde tijd. Wij geloven in investeren op de lange termijn. Als wij als werkgever verwachten van mensen dat ze zich aan ons en onze klanten binden, moeten Conclusion als werkgever zich ook durven en willen binden aan haar medewerkers. Dit biedt ons de mogelijkheid om te investeren in mensen, in opleidingen en carrièrekeuzes. De tweede trend, waarin Conclusion afwijkt van wat gebruikelijk is in de markt, is dat 43% van onze medewerkers ouder dan 40 jaar is. De schat aan praktijkervaring die deze mensen meebrengen is van hoge waarde voor onze opdrachtgevers.

Conclusion heeft een grote aantrekkingskracht op sollicitanten. Omdat wij hoge eisen stellen aan de kwaliteit en persoonlijkheid van onze medewerkers zijn wij selectief in ons aannamebeleid.

Groei van omzet en resultaat

(x EUR 1 miljoen)	2015	2014
Netto omzet	199,2	163,5
Bruto omzetresultaat	56,3	47,5
Bedrijfsresultaat	13,1	11,2
EBITDA(c)	20,3	16,4

In 2015 heeft Conclusion, tegen de heersende marktontwikkelingen in, opnieuw een stijging van omzet en resultaat gerealiseerd. De omzet is gegroeid van EUR 164 miljoen in 2014 naar EUR 199 miljoen in 2015.

Kompas 2016

Duurzame voortzetting bedrijfsactiviteiten

In de tweede helft van 2015 heeft het management besloten om de organisatie structuur van Conclusion verder te optimaliseren. Om deze reden zullen een aantal activiteiten in een separate juridische en commerciële structuur worden voortgezet. Naar verwachting zal deze optimalisatie in het eerste halfjaar van 2016 zijn afgerond.

Op basis van dit besluit zullen de activiteiten van Conclusion als Transformation & IT services voort worden gezet en de Future activiteiten worden vervreemd. In de jaarrekening is een splitsing gemaakt tussen Conclusion geconsolideerd, Conclusion zoals die is voor de Transformation & IT services activiteiten zoals die vanaf januari 2016 zullen worden voortgezet (Trans & IT services) en de activiteiten zoals die als zelfstandige entiteiten zullen worden gecontinueerd buiten de Conclusion organisatie (Future).

Op 8 maart 2016 is een overeenkomst ondertekend voor de verkoop van 100% van de aandelen in Conclusion. Op 16 maart 2016 is de melding aan de Autoriteit Consument & Markt gedaan voor deze voortzetting.

Interne governance

Balans tussen ondernemerschap en risico's

Binnen Conclusion staat ondernemerschap hoog in het vaandel. Ondernemerschap betekent ook risico's nemen. Wij streven naar een gezonde balans tussen het benutten van kansen en het nemen van risico's. Markt ontwikkelingen en veranderingen en de hieruit volgende kansen en risico's staan binnen Conclusion dan ook altijd op de agenda's van overleggen van de Management Teams van de service lines en werkmaatschappijen en tussen de concerndirectie en voorgenoemde Management Teams.

Hierbij worden deze risico's onderkend en voldoende transparant gemaakt, om een goede afweging te kunnen maken en eventueel aanvullende maatregelen te treffen. Bij de beoordeling van de risico's wordt gekeken naar de effecten die zich kunnen voordoen op de reputatie, integriteit en continuïteit van de onderneming en potentiële omzet en resultaat. Er wordt onderscheid gemaakt tussen strategische, operationele en financiële risico's.

Strategische risico's

Een belangrijk strategisch risico voor Conclusion is de onzekere economische situatie. Dit kan leiden tot een aanhoudende afname van de investeringsbereidheid van organisaties. Een afnemende investeringsbereidheid heeft effect op de omzet- en resultaatontwikkeling. Daarom wordt een deel van de omzet die als conjunctuurgevoelig kan worden aangemerkt gerealiseerd met flexibele arbeidskrachten, waarmee bij teruglopende vraag kosten snel kunnen worden gereduceerd.

Een andere ontwikkeling is dat klantvraagstukken toenemen in omvang en complexiteit, waarbij er een beweging plaatsvindt van traditionele verdienmodellen naar Managed Services en Business Proces Outsourcing met duidelijke resultaatverplichtingen. Conclusion speelt hier graag op in. Dit leidt tot een verzakelijking van de klantrelatie en eventuele claims als overeengekomen resultaten onverhoopt niet worden gerealiseerd. Conclusion heeft hiervoor procedures in het leven geroepen waarbij projecten met een resultaat verplichting aan additionele reviews worden onderworpen. Verder wordt ter voorkoming van overschatting van winstgevendheid bij het aanbieden van offertes met conservatieve marges gerekend. Daarnaast is er focus op continue verbetering met betrekking tot onze levercapaciteit & kunde en een toename van de mogelijkheden om onze prestaties bij projecten en klanten beter te monitoren. Als onderdeel van deze aanpak hebben wij klantmanagers (CMO-directors) voor grote klanten benoemd.

Een ander risico is het afhankelijk worden van een beperkt aantal klanten. In 2015 is Conclusion zeer succesvol geweest met het winnen van grote orders bij zowel bestaande als nieuwe klanten. Conclusion streeft er dan ook naar de 'share of wallet' bij bestaande klanten

te vergroten en hiermee het aantal grote klanten te vergroten. De huidige orderportefeuille en order pijplijn ondersteunen deze aanpak voor 2016 en verder.

Operationele risico's

Met de eerdere introductie en integratie van de werkmaatschappijen in een zevental Service Lines heeft Conclusion verdergaande samenhang, samenwerking en risicobeheersing gerealiseerd. Hierbij is het seniormanagement verder versterkt wat bijdraagt aan aansturing van de operationele activiteiten en inperking van risico's.

Zoals hiervoor genoemd heeft Conclusion in 2014 en 2015 een aantal zeer grote opdrachten gewonnen waarvoor een aanzienlijke groei in het werknemersbestand nodig zal zijn. In verband met schaarste en toekomstige vergrijzing zal het moeilijk blijven om kwalitatief goede werknemers aan te trekken. Dit effect merken wij al bij een aantal specialistische domeinen en het wordt naar verwachting alleen maar groter. Deze ontwikkeling kan een remmend effect hebben op toekomstige groei van omzet en resultaat.

Anticiperend op de groei en recruitment uitdaging is eind 2014 een centrale professionele recruitmentorganisatie opgezet die voor alle werkmaatschappijen werkt. Als onderdeel hiervan is tevens een manager voor arbeidsmarkt communicatie benoemd. Wij kunnen constateren dat deze inzet vruchtbaar is geweest en heeft geresulteerd in een groei van 103 medewerkers in 2015. Ons ondernemende DNA en decentrale organisatiestructuur dragen bij aan de relatieve sterke absorptie van nieuwe medewerkers. Daarnaast is in 2015 gestart met een talent development programma. In combinatie met ons retentieprogramma blijven wij hiermee een 'werkgever van keuze'.

Medio 2015 is binnen Conclusion als onderdeel van het Excellence project een bedrijfsbrede software-oplossing live gegaan, waarbij de laatste onderdelen begin 2016 zullen volgen. Dit resulteert in optimalisatie, integratie en standaardisatie van alle relevante business processen. Verder leidt dit tot betere en snelle informatievoorziening.

Financiële risico's

Vanzelfsprekend onttrekt Conclusion zich niet aan concurrentie en de druk op prijzen en marge. Conclusion wapent zich hiertegen door pro-actief samen met de klant oplossingen te zoeken en alternatieve verdienmodellen aan te bieden.

Conclusion heeft als strategie om haar groeiambities gedeeltelijk te realiseren met het doen van gerichte strategische acquisities. Voor deze overnames bestaat de koopsom vaak uit een deel betaalde goodwill, die geactiveerd wordt op de balans. De goodwill wordt over een periode van 10 jaar ten laste van het resultaat gebracht. Indien acquisities echter door economische omstandigheden structureel minder presteren dan verwacht, dient een vervroegde afwaardering van de goodwill plaats te vinden. In het algemeen worden acquisities initieel zo gestructureerd dat de voormalige aandeelhouders middels een minderheidsdeelneming en managementroll zeer actief betrokken blijven bij de onderneming.

Hiermee worden ondernemerschap en continuïteit gegarandeerd en risico's geminimaliseerd.

De huidige economische omstandigheden kunnen voor klanten aanleiding zijn om betaling van facturen trager te laten plaatsvinden. Conclusion realiseert zich dat het juist in deze tijd belangrijk is om de interne processen met betrekking tot facturering en incasso van debiteuren goed op orde te hebben.

Als onderdeel van onze activiteiten op het gebied van schuldhulpverlening worden geldstromen beheerd voor derden, wat als extra risicovol wordt beschouwd. De processen en systemen zijn er bij deze activiteiten dan ook op ingericht om deze risico's zo klein mogelijk te maken. De administratieve organisatie en interne controle voldoen volledig aan de eisen die daaraan door derden (onder andere de branchevereniging) gesteld worden. Jaarlijks wordt hiervoor een verklaring afgegeven.

Hieronder worden de belangrijkste risico's samengevat weergegeven.

Risico	Omschrijving	Risico kwalificatie	Mitigerende acties
Winstgevendheid van contracten	Mogelijke overschatting van winstgevendheid van nieuwe contracten	Middel	Voor offertes en prognoses wordt gebruik gemaakt van conservatieve inschattingen
Uitvoerings risico's	Beschikbaarheid & behouden van belangrijke medewerkers	Hoog	Introductie van gespecialiseerde recruitment organisatie en maatregelen voor behoud van talent om levering aan klanten te verzekeren en waarmee Conclusion de status van 'employer of choice' zal behouden
	Absorptie vermogen van de organisatie	Middel	Continue verbetering van de 'volwassen- en lenigheid' van de organisatie Talent ontwikkelprogramma inclusief begeleiding na aanname Ons ondernemend DNA en gedecentraliseerde organisatiestructuur zorgen voor snelle 'absorptie' van nieuwe medewerkers in de organisatie
	Beheersen van toegenomen lever risico's	Middel	Focus op continue verbetering van de levercapaciteit en mogelijkheden om onze prestaties bij projecten en klanten beter te monitoren. Als onderdeel van deze aanpak hebben wij klant managers (CMO directors) voor grote klanten benoemd
Klant afhankelijkheid	Potentieel grote afhankelijkheid van een beperkt aantal klanten	Middel	Doel is te groeien bij bestaande klanten en hiermee het aantal grote klanten te laten groeien (bijv. minimaal 25 klanten > EUR 1 miljoen per jaar omzet en een top 10 klanten > EUR 5 miljoen per jaar in 2018). Het huidige orderboek en pijplijn ondersteunen/bevestigen deze aanpak

Interne beheersing

Conclusion streeft een interne beheersingsstructuur na die past bij het ondernemerschap en de cultuur van de organisatie. Daarom is er, naast de focus op interne governance, processen en systemen, vooral aandacht voor het management van de werkmaatschappen. Deze kennen door diverse activiteiten, markten en businessmodellen, ook allemaal een ander risicoprofiel. Hier wordt rekening mee gehouden.

De belangrijkste pijlers voor de interne beheersing binnen Conclusion zijn:

- **Definiëren en monitoren doelstellingen**
Jaarlijks stelt iedere werkmaatschappij een businessplan op. Hierin staan concrete doelstellingen en onderkende risico's voor het komende jaar beschreven. Maandelijks is er monitoring op de voortgang en realisatie van deze doelstellingen.
- **Duidelijke verantwoordelijkheden**
Binnen Conclusion zijn de verantwoordelijkheden en procuratiebevoegdheden duidelijk en transparant vastgelegd. Dit houdt onder meer in dat bevoegdheden tot het verrichten van betalingen centraal zijn belegd.
- **Transparante administratieve organisatie**
Bij de opzet van de administratieve organisatie is de diversiteit van activiteiten en businessmodellen binnen Conclusion onderkend. Dit betekent dat de administratieve organisatie (en ondersteunende systemen) voor een deel uniform en eenduidig voor alle werkmaatschappijen is voorgeschreven en dat daarnaast per werkmaatschappij additionele processen, procedures en systemen bestaan. Binnen het Excellence-project worden deze verder aangescherpt voor wat betreft ondersteuning door informatiesystemen.
- **Adequate projectbeheersing**
Conclusion hanteert voor het aangaan van risicovolle projecten een review-systematiek. Binnen Conclusion is een separate afdeling verantwoordelijk voor het juist toepassen van deze systematiek. De systematiek houdt onder meer in dat er een goede risicoanalyse per project wordt opgesteld. De risico's worden inzichtelijk gemaakt en waar mogelijk al verkleind, zodat door de bevoegde personen een weloverwogen besluit kan worden genomen.
- **Audits**
Onderdeel van de interne beheersing is tevens het uitvoeren van interne en externe audits. Vanuit de centrale controlling worden jaarlijks audits op deelprocessen uitgevoerd op de juiste uitvoering van processen binnen de werkmaatschappijen. De bevindingen

van deze audits worden besproken met de eindverantwoordelijke(n) binnen de werkmaatschappij en met de CFO van Conclusion. Daarnaast worden jaarlijks externe audits uitgevoerd op het gebied van onder meer milieucertificaten, kwaliteit en toereikendheid van de administratieve organisatie voor externe partijen. Tenslotte voorziet Ernst & Young Accountants LLP de jaarrekening van Conclusion van een goedkeurende controleverklaring van de onafhankelijk accountant.

Financiële kerncijfers

Resultaat Conclusion

De verslagperiode is afgesloten met een resultaat na belastingen van EUR 8.934 duizend, tegenover EUR 7.794 duizend over 2014. De omzet is in 2015 over de volle breedte toegenomen. Daarbinnen zijn de activiteiten met een hogere waarde voor de klant en een hogere marge voor Conclusion naar verhouding sneller gegroeid. In combinatie met de stijging van het aantal directe medewerkers resulteert dit in een netto-omzet stijging van 21.8% en bruto-omzetresultaat toename van 18.1%

Ter analyse van het resultaat dient de volgende opstelling, die ontleend is aan de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

	2015		2014	
	EUR 1.000	%	EUR 1.000	%
Netto omzet	199.214	100,0	163.534	100,0
Bruto omzetresultaat	56.254	28,2	47.626	29,1
Som der bedrijfslasten	43.123	21,6	36.431	22,3
Bedrijfsresultaat	13.131	6,6	11.195	6,8
Opbrengsten financiële vaste activa	11	0,0	331	0,2
Overige financiële baten en lasten	-549	-0,3	-261	-0,2
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	12.593	6,3	11.265	6,9
Vennootschapsbelasting	-3.659	-1,8	-3.291	-2,0
Resultaat na belastingen	8.934	4,5	7.974	4,9

Kosten

De kosten zijn met 18,4% gestegen, exclusief afschrijvingen 14,6%. Per kostensoort geldt het volgende:

	2015 EUR 1.000	%	2014 EUR 1.000	%
Personeelskosten	23.653	54,9	20.469	56,2
Afschrijvingen	6.162	14,3	4.174	11,5
Verkoopkosten	2.632	6,1	2.832	7,8
Kantoor en algemene kosten	3.776	8,8	2.986	8,2
Advieskosten	1.234	2,9	864	2,4
Huisvestingskosten	5.260	12,2	4.991	13,7
Algemene kosten	406	0,9	115	0,3
	43.123	100,0	36.431	100,0

Ontwikkeling van het resultaat 2015

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Resultaat hoger door:		
Hogere bruto omzet resultaat	8.628	5.957
Lagere bedrijfslasten	0	0
Hogere opbrengsten financiële activa	0	1.641
Hogere financiële baten en lasten	0	367
Lagere vennootschapsbelasting	0	0
	8.628	7.965
Resultaat lager door:		
Hogere bedrijfslasten	6.691	1.872
Lagere opbrengsten financiële activa	320	0
Lagere financiële baten en lasten	288	0
Hogere vennootschapsbelasting	369	1.629
Hoger aandeel derden in resultaat	442	94
	8.110	3.595
Hoger / lager nettoresultaat	518	4.370

Kasstroomoverzicht

Het onderstaande overzicht geeft een beeld van de ontwikkeling van de liquiditeitspositie ultimo het verslagjaar:

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Operationele activiteiten	17.893	16.832
Investeringsactiviteiten	-11.384	-6.563
Financieringsactiviteiten	-56	-4.785
	-11.440	-11.348
Mutatie liquide middelen	6.453	5.484

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 en 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:

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Beschikbaar op lange termijn		
Eigen vermogen	36.342	27.418
Voorziening	9.590	1.395
Langlopende schulden	0	56
	45.932	28.869
Vastgelegd op lange termijn		
Immateriële vaste activa	28.917	17.022
Materiële vaste activa	3.513	3.092
Financiële vaste activa	683	346
	33.113	20.460
Werkkapitaal	12.819	8.409

De uit deze opstelling blijkende afname in 2015 van het werkkapitaal ad EUR 4.410 duizend is als volgt te specificeren:

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Mutatie in werkkapitaal	-1.346	-5.477
Mutatie vennootschapsbelasting	-354	473
Mutatie in liquide middelen	6.110	5.278
	4.410	274

Meerjarenoverzicht

(bedragen x EUR 1.000):	2015	2014	2013	2012	2011
Netto omzet	199.214	163.534	154.755	150.200	135.040
Bruto omzet resultaat	56.254	47.627	41.670	40.840	36.636
Bedrijfsresultaat	13.132	11.195	7.110	5.601	5.548
EBITA(c)	19.051	15.118	10.327	9.113	8.396
EBITA(c) %	10%	9%	7%	6%	6%
EBITDA(c)	20.287	16.428	11.561	10.993	10.256
EBITDA(c) %	10%	10%	7%	7%	8%
Vlottende activa	50.460	38.710	38.536	32.557	29.621
Vlottende passiva	37.641	30.301	30.402	24.106	24.508
Groepsvermogen	36.341	27.419	19.757	19.397	17.630
Balans totaal	83.573	59.170	57.114	53.574	53.411
Liquide middelen	13.548	7.438	2.158	2.975	3.389
Netto werkkapitaal	12.819	8.409	8.134	8.451	5.113
Current ratio %	134%	128%	127%	135%	121%
Solvabiliteit %	44%	46%	35%	36%	33%
Rentabiliteit %	21%	26%	15%	18%	17%
Debiteuren termijn (in dagen)	45	35	43	38	50
Aantal medewerkers	1.708	1.603	1.435	1.414	1.327

Financiële kerncijfers Conclusion Transformation & IT Services

Conclusion Transformation & IT services

(bedragen x EUR 1.000):	2015	2014	2013
Netto omzet	140.221	104.021	95.331
Bruto omzet resultaat	38.825	31.526	26.388
Bedrijfsresultaat	10.132	7.383	4.825
EBITA(c)	16.610	12.148	7.324
EBITA(c) %	12%	12%	8%
EBITDA(c)	17.700	13.088	8.174
EBITDA(c) %	13%	13%	9%
Vlottende activa	42.123	29.731	25.144
Vlottende passiva	27.401	19.892	17.788
Groepsvermogen	36.342	27.419	19.694
Balanstotaal	73.313	48.685	42.885
Liquide middelen	7.298	4.448	-522
Netto werkkapitaal	14.718	9.839	7.356
Current ratio %	154%	149%	141%
Solvabiliteit %	50%	56%	46%
Rentabiliteit %	16%	15%	7%
Debiteuren termijn (in dagen)	49	42	50
Aantal medewerkers	992	923	753

Conclusion jaarrekening 2015

Geconsolideerde balans per 31 december 2015 (voor resultaatbestemming)

	Toelichting	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	28.917	17.022
Materiële vaste activa	2	3.513	3.092
Financiële vaste activa	3	683	346
		33.113	20.460
Vlottende activa			
Vorderingen	4	36.912	31.272
Liquide middelen	5	13.548	7.438
		50.460	38.710
Totaal activa		83.573	59.170
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	6	33.543	25.759
Minderheidsbelang derden		2.799	1.659
		36.342	27.418
Voorziening	7	9.590	1.395
Langlopende schulden	8	0	56
Kortlopende schulden			
Kortlopende schulden en overlopende passiva	9	37.641	30.301
Totaal passiva		83.573	59.170
Eigen vermogen			
Eigen vermogen		33.543	25.759
Minderheidsbelang derden		2.799	1.659
Achtergestelde lening aandeelhouder		0	0
Garantie vermogen		36.342	27.418

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2015

	Toelichting	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Netto omzet		199.214	163.534
Kostprijs		142.960	115.908
Bruto omzetresultaat	11	56.254	47.626
Indirecte medewerkerskosten	12	23.653	20.469
Afschrijvingen	13	6.162	4.174
Overige bedrijfskosten	14	13.308	11.788
Som der bedrijfslasten		43.123	36.431
Bedrijfsresultaat	18	13.131	11.195
Opbrengsten en kosten financiële vaste activa	15	11	331
Overige financiële baten en lasten	16	-549	-261
		-538	70
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen		12.593	11.265
Belastingen van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	17	-3.659	-3.291
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen		8.934	7.974

Geconsolideerd resultaat over 2015

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Geconsolideerd netto resultaat van de onderneming toekomend aan de onderneming	7.784	7.265
Minderheidsbelang derden	1.150	709
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	8.934	7.974

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2015

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Bedrijfsresultaat	13.131	11.195
Afschrijvingen	6.162	4.174
Mutatie voorzieningen	-405	-719
Betaalde winstbelasting (W&V)	-3.660	-3.291
Aanpassingen op bedrijfsresultaat	2.097	164
Mutatie operationele vorderingen	-10.062	4.286
Mutatie onderhanden projecten	5.927	1.253
Mutatie operationele schulden	6.983	375
Mutatie werkkapitaal	2.848	5.914
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	18.076	17.273
Verkoop deelneming	11	294
Financiële baten	120	105
Financiële lasten incl. eenmalige pensioen storting	-668	-366
Betaalde winstbelasting (balans)	354	-474
Kasstroom uit operationele activiteiten	17.893	16.832
Investering in immateriële vaste activa	-8.655	-4.912
Investering in materiële vaste activa	-1.594	-1.467
Nieuwe consolidaties materiële vaste activa	-	200
Vervreemden niet-geconsolideerde ondernemingen	-	53
Ontvangen dividend deelneming	-	37
Investeringen in overige financiële vaste activa	-1.135	-474
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-11.384	-6.563

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Aflossing van langlopende schulden	-56	-4.785
Betaalde dividenden aandeelhouders	-	-
Overige correcties / mutaties	-	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-56	-4.785

Netto kasstroom	6.453	5.484
------------------------	--------------	--------------

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Samenstelling geldmiddelen		
Liquide middelen per 1 januari	7.438	2.158
Meegekochte en -verkochte liquidemiddelen	-343	-204
Mutatie geldmiddelen	6.453	5.484
Liquide middelen per 31 december	13.548	7.438

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2015

Algemene informatie

De onderneming, statutair gevestigd te Utrecht, is een besloten vennootschap. De vennootschap is een holdingmaatschappij; Door de kwaliteit en ervaring van werkmaatschappijen te combineren tot managed services, projecten en consultancy levert Conclusion antwoorden op de vragen die vandaag actueel zijn. Conclusion draagt daarbij de verantwoording voor de uitvoering, stuurt haar mensen direct aan en wordt afgerekend op gerealiseerde resultaten. Conclusion houdt kantoor aan het Herculesplein 80 te Utrecht. De onderneming is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 16059253.

Groepsverhoudingen

Conclusion B.V. te Utrecht maakt onderdeel uit van een groep waarvan Future Investments B.V. te Utrecht aan het hoofd staat. Met betrekking tot deelnemingen is gebruik gemaakt van de vrijstelling conform artikel 379, lid 5. De financiële gegevens van de vennootschap zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Future Investments B.V. te Utrecht.

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.

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, die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken. 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.

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.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden primaire financiële instrumenten zoals vorderingen en schulden als derivaten verstaan.

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 tien jaar. De gehanteerde termijn van 10 jaar wordt ingegeven door winstpotentie van de overgenomen ondernemingen. De overige immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten en eventuele geïdentificeerde immateriële vaste activa, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De overige immateriële vaste activa wordt afgeschreven in vijf tot tien jaar. De jaarlijkse afschrijvingen bedragen een vast percentage van de bestede kosten. De economische levensduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van het boekjaar opnieuw beoordeeld.

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.

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.

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 terugverdiend zal worden.

De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de toekomstige nettokasstromen 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.

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.

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.

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 Conclusion-standaarden. 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 kostprijs omzet.

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.

Langlopende en kortlopende schulden

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

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.

Voorzieningen

Voorzieningen worden, tenzij anders vermeld, gewaardeerd tegen nominale waarde.

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.

Voorziening deelnemingen

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

Voorziening pensioenverplichtingen

De voorziening pensioenverplichtingen betreft een reservering inzake harmonisatie van de pensioenvoorwaarden.

Voorziening overig

De voorziening overig betreft een voorziening inzake personeelskosten. De voorziening personeelskosten bestaat deels uit een voorziening die berekend wordt op basis van salaris, blijfkans en leeftijd, waarbij verondersteld wordt dat de som van de toekomstige salarismutaties en indexaties gelijk is aan de disconteringsvoet. Overige langlopende personeelsbeloningen, zoals beloningen wegens tijdelijk verlof en dergelijke, met een langlopend karakter maken deel uit van het beloningspakket. De opgenomen verplichting is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Tevens is sprake van vertrekregelingen. Dit betreft verplichtingen uit hoofde van het vóór de normale pensioendatum beëindigen van dienstverbanden met werknemers. Deze worden verwerkt indien aantoonbaar sprake is van een verplichting tot beëindiging van dienstverbanden. Vergoedingen worden tegen contante waarde opgenomen.

Pensioenen

Conclusion heeft een Nederlandse regeling die gefinancierd wordt 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, waar onder 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 2015 (en 2014) waren er voor de groep geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie.

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 verliesgevende projecten.

Kostprijs omzet

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

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.

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-aftrekbare 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.

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.

Duurzame voortzetting bedrijfsactiviteiten

In de tweede helft van 2015 heeft het management besloten om de organisatie structuur van Conclusion verder te optimaliseren. Om deze reden zullen een aantal activiteiten in een separate juridische en commerciële structuur worden voortgezet. Dit betreft activiteiten die niet gerelateerd zijn op Transformation & IT services. Naar verwachting zal deze optimalisatie in het eerste halfjaar van 2016 zijn afgerond. De totale waarde van de activa van de niet duurzame voortzetting van bedrijfsactiviteiten bedraagt per balansdatum EUR 17,2 miljoen (2014: EUR 13,4 miljoen) en het vreemd vermogen bedraagt EUR 17,2 miljoen (2014: EUR 13,4 miljoen). De opbrengsten bedragen EUR 59,0 miljoen (2014: EUR 59,5 miljoen), de kosten bedragen EUR 56,0 miljoen (2014: EUR 55,7 miljoen), het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening bedraagt EUR 2,9 miljoen (2014: EUR 4,1 miljoen) en de belastingen over het resultaat bedragen EUR 0,9 miljoen (2014: EUR 1,0 miljoen). De operationele kasstroom bedraagt EUR 7,9 miljoen (2014: EUR 3,5 miljoen), de kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt EUR 1,7 miljoen negatief (2014 EUR 1,6 miljoen negatief) en de kasstroom uit financieringsactiviteiten bedraagt EUR nihil (2014: EUR nihil).

Gegevens duurzame voortzetting bedrijfsactiviteiten

(gepresenteerd als Conclusion geconsolideerd, Conclusion Transformation & IT services, zijnde Conclusion zoals het wordt gecontinueerd in 2016 en Future bedrijven die in 2016 als zelfstandige groep samen doorgaan als onderdeel van het huidige Future Investments)

Geconsolideerde balans per 31 december 2015 (voor resultaatbestemming)

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans. & IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	28.917	17.022	27.262	15.490	1.656	1.532
Materiële vaste activa	3.513	3.092	3.245	2.737	266	355
Financiële vaste activa	683	346	683	726	0	-380
	33.113	20.460	31.190	18.953	1.923	1.507
Vlottende activa						
Vorderingen	36.912	31.273	34.825	25.282	9.099	8.994
Liquide middelen	13.548	7.437	7.298	4.449	6.250	2.990
	50.460	38.710	42.123	29.731	15.348	11.983
Totaal activa	83.573	59.170	73.313	48.683	17.271	13.491
Groepsvermogen						
Eigen vermogen	33.543	25.759	33.543	25.759	0	0
Minderheidsbelang derden	2.799	1.659	2.799	1.659	0	0
	36.342	27.418	36.342	27.418	0	0
Voorziening	9.590	1.395	9.570	1.318	20	77
Langlopende schulden	0	56	0	56	0	0
Kortlopende schulden						
Kortlopende schulden en overlopende passiva	37.641	30.301	27.401	19.891	17.251	13.414
Totaal passiva	83.573	59.170	73.313	48.683	17.271	13.491

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2015

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans. & IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Netto omzet	199.214	163.534	140.221	104.021	58.994	59.513
Kostprijs	142.960	115.908	101.396	72.495	41.883	43.413
Bruto omzetresultaat	56.254	47.626	38.825	31.526	17.111	16.100
Indirecte medewerkerskosten	23.653	20.469	14.001	12.081	9.332	8.388
Afschrijvingen	6.162	4.174	4.904	3.719	1.259	455
Overige bedrijfskosten	13.308	11.788	9.789	8.343	3.520	3.445
Som der bedrijfslasten	43.123	36.431	28.694	24.143	14.111	12.288
Bedrijfsresultaat	13.131	11.195	10.131	7.383	3.000	3.812
Opbrengsten en kosten financiële vaste activa	11	331	0	0	11	331
Overige financiële baten en lasten	-549	-261	-483	-138	-66	-82
	-538	70	-483	-138	-55	208
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	12.593	11.265	9.648	7.245	2.945	4.060
Vennootschapsbelasting	-3.659	-3.291	-2.754	-2.330	-905	-961
Resultaat na belastingen	8.934	7.974	6.894	4.915	2.040	3.099

Geconsolideerd resultaat over 2015

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans. & IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Geconsolideerd netto resultaat van de onderneming toekomend aan de onderneming	7.784	7.265	5.744	4.182	2.039	3.083
Minderheidsbelang derden	1.150	708	1.150	692	0	16
Resultaat na belastingen	8.934	7.973	6.894	4.874	2.039	3.099

Geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2015

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans. & IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Bedrijfsresultaat	13.131	11.195	10.132	7.385	2.999	3.810
Afschrijvingen	6.162	4.174	4.903	3.719	1.259	455
Mutatie voorzieningen	-405	-719	-348	-596	-57	-123
Betaalde winstbelasting (W&V)	-3.660	-3.291	-2.755	-2.330	-905	-961
Aanpassingen op bedrijfsresultaat	2.097	164	1.800	793	297	-629
Mutatie operationele vorderingen	-10.062	4.286	-12.890	2.068	-2.146	2.217
Mutatie onderhanden projecten	5.927	1.253	3.886	1.320	2.041	-67
Mutatie operationele schulden	6.983	375	6.497	2.904	5.459	-2.529
Mutatie werkkapitaal	2.848	5.914	-2.507	6.292	5.354	-379
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	18.076	17.273	9.425	14.470	8.651	2.802
Financiële baten en lasten	-538	32	-483	-179	-55	212
Betaalde winstbelasting (balans)	354	-474	1.011	-924	-657	451
Kasstroom uit operationele activiteiten	17.893	16.832	9.953	13.367	7.939	3.465
Investering in immateriële vaste activa	-8.655	-4.912	-7.421	-3.568	-1.235	-1.345
Investering in materiële vaste activa	-1.594	-1.467	-1.535	-1.308	-56	-159
Nieuwe consolidaties materiële vaste activa	0	200	0	0	0	200
Vervreemden niet-geconsolideerde ondernemingen	0	53	0	0	0	53
Investeringen in overige financiële vaste activa	-1.135	-474	-754	-154	-381	-321
Ontvangen dividend deelnemingen	0	37	0	0	0	37
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-11.384	-6.563	-9.710	-5.030	-1.672	-1.535
Mutatie lening aandeelhouders	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten uit langlopende schulden	0	-4.768	0	-4.768	0	0
Aflossing van langlopende schulden	-56	-17	-56	-17	0	0
Betaalde dividenden aandeelhouders	0	0	0	0	0	0
Overige correcties / mutaties	0	0	-1	0	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-56	-4.785	-57	-4.785	0	0
Netto kasstroom	6.453	5.484	186	3.552	6.267	1.930

Toelichting op duurzame voortzetting bedrijfsactiviteiten

1. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt weer te geven:

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans.& IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Leningen aan participanten	383	346	383	726	0	-380
Overige vorderingen, voorschot	300	0	300	0	0	0
	683	346	683	726	0	-380
Totaal financiële vaste activa	683	346	683	726	0	-380

2. Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn als volgt weer te geven:

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans.& IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Vordering op handelsdebiteuren	29.252	18.829	22.363	14.371	6.888	4.458
Overlopende activa	6.304	12.443	4.094	7.907	2.211	4.536
Aandeelhouder	1.356	0	8.367	3.004	0	0
	36.912	31.272	34.824	25.282	9.099	8.994

3. Vordering op handelsdebiteuren

De vorderingen op handelsdebiteuren zijn als volgt weer te geven:

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans.& IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Nominale waarde uitstaande vordering	29.741	19.190	22.523	14.545	7.217	4.645
Af: voorziening wegens oninbaarheid	-489	-361	-160	-174	-329	-187
	29.252	18.829	22.363	14.371	6.888	4.458

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.

4. Overlopende activa

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans.& IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Vooruitbetaalde kosten	2.179	2.393	2.033	1.961	147	432
Waarborgsommen	37	35	6	5	31	30
Onderhanden projecten	4.088	10.015	2.055	5.941	2.033	4.074
	6.304	12.443	4.094	7.907	2.211	4.536

5. Onderhanden projecten

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans.& IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Onderhanden projecten te vorderen	15.107	15.113	12.449	10.265	2.658	4.848
Onderhanden projecten verschuldigd	-11.019	-5.098	-10.394	-4.323	-625	-774
	4.088	10.015	2.055	5.942	2.033	4.074

6. Liquide middelen

De liquide middelen zijn als volgt weer te geven:

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans.& IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Tegoeden op bank- en girorekeningen	13.548	7.438	7.298	4.448	6.250	2.990
	13.548	7.438	7.298	4.448	6.250	2.990

7. Voorzieningen

De voorzieningen zijn als volgt weer te geven:

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans. & IT services		Future	
	mutatie	totaal	mutatie	totaal	mutatie	totaal
Toevoeging in het lopende boekjaar	8.600	8.600	8.600	8.600	20	20
Onttrekkingen ten gunste van het resultaat	0	0	0	27	0	0
Onttrekking in het lopende boekjaar	405	405	321	321	0	84
Stand per 31 december	9.590	9.590	9.570	9.570	20	20

8. Kortlopende schulden en overlopende passiva

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

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans. & IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Crediteuren	14.492	11.521	10.946	9.171	3.546	2.350
Belastingen en premies sociale verzekeringen	12.886	9.136	9.972	5.683	2.914	3.453
Overlopende passiva	10.263	9.644	6.486	5.037	10.791	7.611
	37.641	30.301	27.404	19.891	17.251	13.414

9. Te betalen belastingen en premies sociale verzekeringen

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

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans. & IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Omzetbelasting	8.965	5.948	7.223	4.375	1.742	1.572
Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	3.189	3.149	2.027	1.595	1.162	1.554
Vennootschapsbelasting	721	367	721	-290	0	657
WAO premie	11	-328	1	3	10	-330
	12.886	9.136	9.972	5.683	2.914	3.453

10. Overlopende passiva

De overlopende passiva zijn als volgt weer te geven:

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans. & IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Groepsmaatschappijen	0	0	0	-864	7.011	3.869
Nog te ontvangen facturen	1.150	1.452	569	987	581	465
Nog te betalen projectkosten	36	349	0	320	36	29
Nog te betalen bonussen	3.715	2.803	2.912	1.927	803	876
Reservering vakantiegeld / -dagen	4.837	4.400	2.861	2.285	1.976	2.115
Nog te betalen rente	97	50	96	88	1	-38
Diversen	428	590	48	294	380	295
	10.263	9.644	6.486	5.037	10.788	7.611

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

11. Omzet en omzetresultaat

De omzet wordt gerealiseerd binnen Nederland.

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans. & IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Netto omzet	199.214	163.534	140.221	104.021	58.994	59.513
Kosten directe medewerkers	86.664	75.109	54.983	42.979	31.681	32.130
Honoraria inhuur derden en inkoop	56.296	40.799	46.413	29.516	10.202	11.283
Kostprijs van de omzet	142.960	115.908	101.396	72.495	41.883	43.413
Bruto omzetresultaat	56.254	47.626	38.825	31.526	17.111	16.100
In % van de omzet	28,2	29,1	27,7	30,3	29,0	27,1

12. Indirecte personeelskosten

De indirecte personeelskosten zijn als volgt weer te geven:

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans. & IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Salarissen	80.212	70.389	48.248	38.168	31.964	32.221
Sociale lasten	10.713	10.988	5.942	5.792	4.771	5.196
Pensioenen en arbeidsongeschiktheid	4.091	3.033	2.424	1.714	1.667	1.319
Studiekosten	468	906	580	613	179	293
Reis-, verblijf-, representatie- en overige kosten	14.833	10.262	11.790	8.773	2.433	1.489
Toerekenen aan kostprijs van de omzet	-86.664	-75.109	-54.983	-42.979	-31.681	-32.130
	23.653	20.469	14.001	12.081	9.331	8.388

13. Personeelsbestand

De groep had gedurende 2015 gemiddeld circa 1.708 personen in dienst (2013: 1.603). Binnen de groep had 86% van de medewerkers een onbepaald dienstverband en 14% een bepaald dienstverband. Binnen de groep waren 273 indirecte medewerkers werkzaam en 1.435 directe medewerkers. Van de groep waren in 2015 gemiddeld 992 medewerkers (2014: 923 medewerkers) werkzaam binnen Conclusion Transformation & IT services en 716 medewerkers voor Future (2014: 680 medewerkers).

14. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans. & IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Immateriële vaste activa goodwill en overig	4.926	2.864	3.815	2.779	1.111	85
Materiële vaste activa	1.236	1.310	1.089	940	147	370
	6.162	4.174	4.904	3.719	1.258	455

15. Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten zijn als volgt weer te geven:

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans. & IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Verkoopkosten	2.632	2.832	2.293	2.447	339	385
Kantoor en algemene kosten	3.776	2.986	2.640	1.809	1.136	1.177
Advieskosten	1.234	864	804	655	430	209
Huisvestingskosten	5.260	4.991	3.704	3.238	1.556	1.753
Algemene kosten	406	115	348	194	58	-79
	13.308	11.788	9.789	8.343	3.519	3.445

16. Overige financiële baten en lasten

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

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans. & IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Bankrente en -kosten	-549	-261	-483	-138	-66	-123
Per saldo een last	-549	-261	-483	-138	-66	-123

17. Belastingen

EUR 1.000	Conclusion totaal		Trans.& IT services		Future	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Vennootschapsbelasting lopend jaar	3.820	3.299	3.068	2.338	750	961
Vennootschapsbelasting voorgaand jaar	-161	-8	-314	-8	153	0
Per saldo een last	3.659	3.291	2.754	2.330	905	961

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.

Financiële instrumenten

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. Er is in 2015 geen sprake geweest van financiële instrumenten.

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.

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.

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.

Gebruiksduur materiële 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.

Geschatte bijzondere waardevermindering van im- en materiële vaste activa

Jaarlijks wordt nagegaan of er sprake is van bijzondere waardevermindering van im- en materiële vaste activa. 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.

Toelichting op de geconsolideerde balans

1. Immateriële vaste activa

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

	Goodwill EUR 1.000	Overig EUR 1.000	Totaal EUR 1.000
Stand per 1 januari			
Aanschafprijs	25.744	4.608	30.352
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	13.195	135	13.330
Boekwaarde	12.549	4.473	17.022
Mutaties in de boekwaarde:			
Investerings	12.075	4.039	16.114
Meegekochte goodwill deelnemingen	707		707
Bijzondere waardeverminderingen	-	1.000	1.000
Afschrijvingen	2.980	946	3.926
Saldo	9.802	2.093	11.895
Stand per 31 december			
Aanschafprijs	38.526	8.647	47.243
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	16.175	2.081	18.256
Boekwaarde	22.351	6.566	28.917

Per juni 2015 is een 60% belang verkregen in de Virtual Sciences Holding B.V. Virtual Sciences is specialist in het beheren van gegenereerde informatie die nodig is om in te spelen op ontwikkelingen in de markt. Virtual Sciences past integratietechnologie toe voor ondernemingen of bedrijfsketens. De expertise is op het gebied van Enterprise Service Bussen, Brokers en Data Portals. Virtual Sciences verzorgt de bouw, implementatie en onderhoud van (web) services in of tussen organisaties

Per begin 2015 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.

De initiële plus toekomstige koopsommen op basis van huidige inschattingen bedraagt ruim EUR 8 miljoen inclusief acquisitiekosten. De waarde van de identificeerbare activa en passiva bedraagt per overname EUR 2,0 miljoen. Voor toekomstige betalingen is een voorziening gevormd. In 2015 is op de geactiveerde goodwill tijdsevenredig afgeschreven.

2. Materiële vaste activa

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

	Inventaris & inrichting EUR 1.000	Totaal EUR 1.000
Stand per 1 januari		
Aanschafprijs	6.271	6.271
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	3.179	3.179
Boekwaarde	3.092	3.092
Mutaties in de boekwaarde:		
Investeringen	1.594	1.594
Verworven activa deelnemingen	63	63
Afschrijvingen	1.236	1.236
Saldo	421	421
Stand per 31 december		
Aanschafprijs	7.928	7.928
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	4.415	4.415
Boekwaarde	3.513	3.513

3. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt weer te geven:

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Leningen aan participanten	383	346
Overige vorderingen, voorschot	300	-
	683	346
Totaal financiële vaste activa	683	346

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

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Stand per 1 januari	-	53
Af: Verkoop deelnemingen	-	53
Stand per 31 december	-	-

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

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Stand per 1 januari	346	425
Bij: Opgenomen bedragen	192	200
Af: Afgeloste bedragen	155	279
Stand per 31 december	383	346

4. Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn als volgt weer te geven:

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Vordering op handelsdebiteuren	29.252	18.829
Overlopende activa	6.304	12.443
Aandeelhouder	1.356	-
	36.912	31.272

De vorderingen en overlopende activa hebben een kortlopend karakter.

4.1 Vordering op handelsdebiteuren

De vorderingen op handelsdebiteuren zijn als volgt weer te geven:

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Nominale waarde uitstaande vordering	29.741	19.190
Af: voorziening wegens oninbaarheid	-489	-361
	29.252	18.829

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.

4.2 Overlopende activa

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Vooruitbetaalde kosten	2.179	2.393
Waarborgsommen	37	35
Onderhanden projecten	4.088	10.015
	6.304	12.443

4.2.1 Onderhanden projecten

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Onderhanden projecten te vorderen	15.107	15.113
Onderhanden projecten verschuldigd	-11.019	-5.098
	4.088	10.015

5. Liquide middelen

De liquide middelen zijn als volgt weer te geven:

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Tegoeden op bank- en girorekeningen	13.548	7.438
	13.548	7.438

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij Rabobank heeft per 31 december 2015 een positief saldo. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

6. Groepsvermogen

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

6.1 Minderheidsbelang derden

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Minderheidsbelang derden	2.799	1.659
	2.799	1.659

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

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Stand per 1 januari	1.659	1.263
Bij: Aankoop deelnemingen	787	244
Bij: Resultaat deelneming	1.150	709
Af: Verkoop deelneming	76	99
Af: Dividend	721	458
Stand per 31 december	2.799	1.659

Het minderheidsbelang derden vertegenwoordigt het aandeel van derden in het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen.

7. Voorzieningen

De voorzieningen zijn als volgt weer te geven:

	Latente belasting- verplichting EUR 1.000	Pensioen verplichting EUR 1.000	Overige EUR 1.000	Totaal EUR 1.000
Stand per 1 januari	77	27	1.291	1.395
Mutaties:				
Onttrekking in het lopende boekjaar	77	-	301	378
Toevoeging in het lopende boekjaar			8.600	8.600
Vrijval ten gunste van het resultaat	-	27	-	27
Stand per 31 december	-	-	9.590	9.590

Latente belastingverplichtingen

De voorziening voor latente belastingverplichtingen omvat het belastingeffect van de verschillen tussen commerciële en fiscale winstbepaling, inzake fiscaal versnelde afschrijvingen. De latenties met een resterende looptijd van 1 jaar en langer bedragen EUR nihil miljoen (2014: EUR 0,1 miljoen). Dit bedrag omvat mede het kortlopende deel van de latenties met een resterende looptijd korter dan 1 jaar.

Voorziening pensioenverplichting

De voorziening pensioenverplichting betreft een reservering voor harmonisatie van pensioenvoorwaarden. Er zijn geen verplichtingen meer vanuit deze voorzieningen te verwachten voor 2016 en verdere jaren.

Voorziening overig

De voorziening overig betreft een reservering personeelskosten (EUR 0,1 miljoen) en overige voorzieningen (EUR 9,5 miljoen). De voorziening overig met een resterende looptijd van 1 jaar en langer bedraagt EUR 5,3 miljoen.

Het bedrag met een looptijd korter dan 1 jaar bedraagt EUR 4,3 miljoen.

8. Langlopende schulden

Langlopende schulden zijn als volgt weer te geven:

	2015	2014
	EUR 1.000	EUR 1.000
Schulden aan aandeelhouder	-	-
Schulden aan kredietinstellingen	-	56
	-	56

8.1 Schulden aan kredietinstellingen

	EUR 1.000
Hoofdsom	98
Afgelest tot en met 31 december voorgaand jaar	25
Restant hoofdsom 31 december voorgaand jaar	56
Opgenomen nieuwe lening in het lopende jaar	-
Aflossing in het jaar	56
Restant hoofdsom per 31 december lopend jaar	-
Kortlopend deel per 31 december lopend jaar	-
Langlopend deel per 31 december	-

9. Kortlopende schulden en overlopende passiva

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

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Crediteuren	14.492	11.521
Belastingen en premies sociale verzekeringen	12.886	9.136
Overlopende passiva	10.263	9.644
	37.641	30.301

9.1 Te betalen belastingen en premies sociale verzekeringen

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

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Omzetbelasting	8.965	5.948
Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	3.189	3.149
Vennootschapsbelasting	721	367
WAO premie	11	-328
	12.886	9.136

9.2 Overlopende passiva

De overlopende passiva zijn als volgt weer te geven:

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Nog te ontvangen facturen	1.150	1.452
Nog te betalen projectkosten	36	349
Nog te betalen bonussen	3.715	2.803
Reservering vakantiegeld / -dagen	4.837	4.400
Nog te betalen rente	97	50
Diversen	428	590
	10.263	9.644

10. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Garanties

Kredietinstellingen hebben een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld met een maximum van EUR 14,5 miljoen. Voor deze kredieten zijn de volgende zekerheden gesteld: pandrecht op kantoorinventaris en debiteuren en hoofdelijke aansprakelijkheid van Conclusion B.V. en haar groepsmaatschappijen. Tevens zijn garanties verstrekt door kredietinstellingen voor een bedrag van maximaal EUR 1,5 miljoen. Hiervan is effectief EUR 1,0 miljoen gebruikt.

Fiscale eenheid

Conclusion B.V. vormt samen met 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.

Claims

Tegen Conclusion B.V. en/of groepsmaatschappijen zijn geen claims ingediend die naar verwachting materiele impact hebben op het eigen vermogen per 31 december 2015.

Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan ter zake van huur, onderhuur en operationele leasing. De verplichtingen die hieruit voortvloeien bedragen voor 2015 per saldo EUR 8 miljoen (2014: EUR 9 miljoen) per jaar. Voor een bedrag van EUR 3 miljoen betreft dit huurverplichtingen en EUR 5 miljoen verplichting uit hoofde van leaseovereenkomsten.

De looptijd is als volgt:

	Huur EUR 1 miljoen	Lease EUR 1 miljoen
< 1 jaar	3	5
> 1 jaar	9	7
> 5 jaar	5	-
Totaal	17	12

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

11. Omzet en omzetresultaat

Alle omzet wordt gerealiseerd binnen Nederland.

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Netto omzet	199.214	163.534
Kosten directe medewerkers	86.664	75.109
Honoraria inhuur derden en inkoop	56.296	40.799
Kostprijs van de omzet	142.960	115.908
Bruto omzetresultaat	56.254	47.626
In % van de omzet	28,2	29,1

12. Indirecte personeelskosten

De indirecte personeelskosten zijn als volgt weer te geven:

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Salarissen	80.212	70.389
Sociale lasten	10.713	10.988
Pensioenen en arbeidsongeschiktheidsverzekering	4.091	3.033
Studiekosten	468	906
Reis-, verblijf-, representatie- en overige kosten	14.833	10.262
Toerekenen aan kostprijs van de omzet	-86.664	-75.109
	23.653	20.469

12.1 Personeelsbestand

De groep had gedurende 2015 gemiddeld circa 1.708 personen in dienst (2014: 1.603). Binnen de groep had 86% van de medewerkers een onbepaald dienstverband en 14% een bepaald dienstverband. Binnen de groep waren 273 indirecte medewerkers werkzaam en 1.435 directe medewerkers.

13. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Immateriële vaste activa goodwill en overig	3.926	2.864
Bijzondere waardeverminderingen overig	1.000	-
Materiële vaste activa	1.236	1.310
	6.162	4.174

14. Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten zijn als volgt weer te geven:

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Verkoopkosten	2.632	2.832
Kantoor en algemene kosten	3.776	2.986
Advieskosten	1.234	864
Huisvestingskosten	5.260	4.991
Algemene kosten	406	115
	13.308	11.788

15. Opbrengst en kosten financiële vaste activa

De opbrengst en kosten financiële vaste activa zijn als volgt weer te geven:

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Resultaat op aankoop- en verkoopdeelnemingen	11	331
Per saldo een opbrengst / last	11	331

16. Overige financiële baten en lasten

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

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Bankrente en -kosten	-549	-261
Per saldo een last	-549	-261

17. 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 2015 is uitgekomen op 29% (2014: 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.

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Vennootschapsbelasting lopend jaar	3.820	3.299
Vennootschapsbelasting voorgaand jaar	-161	-8
Per saldo een last	3.659	3.291

18. Bedrijfsresultaat

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

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Bedrijfsresultaat	13.131	11.195
EBITDA	19.293	15.369
EBITA	18.057	14.059

Enkelvoudige balans per 31 december 2015

(voor resultaatbestemming)

		2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	19	23.405	14.501
Materiële vaste activa		-	-
Financiële vaste activa	20	33.762	20.994
		57.167	35.495
Vlottende activa			
Vorderingen en overlopende activa	21	4.464	3.100
Totaal activa		61.631	38.595
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal	22	18	18
Wettelijke en statutaire reserves		1.463	3.675
Overige reserves		24.278	14.801
Onverdeelde winst		7.784	7.265
		33.543	25.759
Voorzieningen	23	9.736	4.027
Langlopende schulden			
Overige langlopende schulden	24	-	-
Kortlopende schulden			
Kortlopende schulden en overlopende passiva	25	18.352	8.809
Totaal passiva		61.631	38.595

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belasting	11.314	11.360
Overig resultaat na belasting	-3.530	-4.095
Netto resultaat	7.784	7.265

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2015

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2015 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.

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.

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.

19. Immateriële vaste activa

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

	Goodwill EUR 1.000	Overige immateriële vaste activa EUR 1.000	Totaal EUR 1.000
Stand per 1 januari			
Aanschafprijs	30.825	2.272	33.097
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	18.263	333	18.596
Boekwaarde	12.562	1.939	14.501
Mutaties in de boekwaarde:			
Investeringen	12.158	-	12.158
Afschrijvingen	2.778	476	3.254
Saldo	9.380	-476	8.904
Stand per 31 december			
Aanschafprijs	42.983	2.272	45.255
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	21.041	809	21.850
Boekwaarde	21.942	1.463	23.405

20. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt weer te geven:

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Deelnemingen	32.242	19.440
Leningen en waarborgsommen	1.520	1.555
	33.762	20.995

De voorziening deelneming negatieve vermogenswaarde EUR 146 duizend (2014: EUR 2.710 duizend) wordt gepresenteerd onder de voorzieningen. Waardering vindt plaats tegen nettovermogenswaarde volgens de vermogensmutatiemethode.

20.1 Deelnemingen

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Stand per 1 januari	16.730	11.967
Bij: Aankoop deelnemingen	1.267	590
Bij: Resultaat deelneming	11.314	11.361
Af: Verkoop deelneming	0	304
Af: Dividend	-2.785	6.883
Stand per 31 december	32.096	16.730

21. Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn als volgt weer te geven:

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Vordering op handelsdebiteuren	0	0
Rekening-courant groepsmaatschappijen	4.122	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen	289	3.100
Overlopende activa	53	0
	4.464	3.100

21.1 Te ontvangen / betalen belastingen

Te ontvangen / betalen belastingen zijn als volgt weer te geven:

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Vennootschapsbelasting	128	3.010
Omzetbelasting	161	90
	289	3.100

21.2 Overlopende activa

De overlopende activa is als volgt weer te geven:

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Vordering op derden	53	-
Diversen	-	-
	53	-

22. Eigen vermogen

Het eigen vermogen is als volgt samengesteld:

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Geplaatst kapitaal	18	18
Wettelijke en statutaire reserves	1.463	3.675
Overige reserves	14.278	14.801
Onverdeelde winst	7.784	7.265
	33.543	25.759

22.1 Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 90 duizend verdeeld in: 1.800.000 gewone aandelen à EUR 0,05 nominaal. Hiervan zijn geplaatst 360.000 gewone aandelen.

	Geplaatst kapitaal	Andere wettelijke reserve	Overige reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal
	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari 2014	18	54	15.527	2.895	18.494
Winstbestemming	-	-	2.895	-2.895	-
Ingehouden winst	-	3.621	-3.621	7.265	7.265
Uitgekeerd dividend	-	-	-	-	-
Stand per 31 december 2014	18	3.675	14.801	7.265	25.759
Stand per 1 januari 2015	18	3.675	14.801	7.265	25.759
Winstbestemming	-	-	7.265	-7.265	-
Ingehouden winst	-	-2.212	2.212	7.784	7.784
Uitgekeerd dividend	-	-	-	-	-
Stand per 31 december 2015	18	1.463	24.278	7.784	33.543

23. Voorzieningen

De voorzieningen zijn als volgt weer te geven:

	Negatieve vermogenswaarde	Overige	Totaal
	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari	2.709	1.318	4.027
Mutaties:			
Onttrekkingen / toevoeging	2.563	-8.272	-5.709
Stand per 31 december	146	9.590	9.736

24. Langlopende schulden

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
Schulden aan aandeelhouder (achtergesteld)	-	-
	-	-

25. Kortlopende schulden en overlopende passiva

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

	2015 EUR 1.000	2014 EUR 1.000
IC debiteuren / IC crediteuren (per saldo)	0	168
Crediteuren	192	126
Liquide middelen	15.338	4.153
Overlopende passiva	2.821	4.362
	18.351	8.809

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

Aan bezoldigingen (met inbegrip van overeengekomen beëindigingsvergoedingen en pensioenlasten) als bedoeld in artikel 2:383, lid 1, BW, is in het boekjaar ten laste van Conclusion B.V. en groepsmaatschappijen gekomen voor huidige en voormalige statutair bestuurders een bedrag van EUR 872 duizend (2014: EUR 1.252 duizend). Er zijn in 2015 en 2014 geen leningen, voorschotten en garanties door Conclusion B.V. verstrekt aan de bestuurders.

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.

Voorstel tot resultaatbestemming

De Algemene Vergadering wordt voorgesteld het resultaat na belastingen over 2015 toe te voegen aan de overige reserves. Het resultaat na belastingen over 2015 is opgenomen in de post onverdeeld resultaat in het eigen vermogen.

Gebeurtenissen na balansdatum

Op 8 maart 2016 heeft Conclusion B.V. een overeenkomst gesloten met NPM Capital om een belang van 100% te verwerven in Conclusion. Op 16 maart 2016 is hiertoe de melding gedaan bij de Autoriteit Consument & Markt. Een aantal ondernemingen zullen door Conclusion niet duurzaam worden voortgezet. De vergelijkende cijfers voor de duurzaam voort te zetten activiteiten en de duurzaam niet voort te zetten activiteiten, zijn in deze jaarrekening gepresenteerd als vergelijkende cijfers 2015 en 2014 voor Conclusion Transformation & IT services, zijnde Conclusion zoals het wordt gecontinueerd in 2016, en de Future bedrijven die in 2016 als zelfstandige groep samen doorgaan als onderdeel van het huidige Future Investments. De vergelijkende cijfers maken onderdeel uit van de goedkeurende verklaring van onze accountant.

Utrecht, 31 maart 2016

De directie: Roelof Bijlsma en Engbert Verkoren

Overige gegevens

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

Ingevolge de statuten van de onderneming staat de winst ter beschikking van de Algemene Vergadering, die deze geheel of gedeeltelijk kan bestemmen tot vorming van - of storting in - een of meer algemene of bijzondere reservefondsen.

De onderneming kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voor zover het vermogen groter is dan het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2014

De jaarrekening 2014 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 30 juni 2015. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Conclusion B.V. statutair gevestigd te Utrecht.

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2015 van Conclusion B.V. te Utrecht gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de entiteit is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het verslag van de directie, beide in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW). Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor

financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de entiteit gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Conclusion B.V. per 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het verslag van de directie, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het verslag van de directie, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amsterdam, 31 maart 2016

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. J.M. Heijster RA