

Conclusion jaarverslag 2014

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 jaarverslag 2014.....	1
Wat maakt Conclusion anders?.....	3
Verslag van de directie	12
Interne governance.....	18
Financiële kerncijfers.....	21
Conclusion jaarrekening 2014	26
Geconsolideerde balans per 31 december 2014	26
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2014	27
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2014.....	28
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2014	30
Toelichting op de geconsolideerde balans	38
Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	46
Enkelvoudige balans per 31 december 2014.....	49
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2014.....	50
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2014.....	50
Overige gegevens	56
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	57

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.

Blessed are the flexible, for they shall not be bent out of shape.
- Michael McGriffy, M.D.

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 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 hij 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 servicelines 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.

The farther back you can look, the farther forward you are likely to see.
- Winston Churchill

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.

Of equal value as prime criteria for driving and directing a project are the standards and values you hold. Although people seldom think about these consciously, they are always there. And if they are violated, the result will inevitably be unproductive distraction and stress.

- David Allen

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!

Life is beautiful, life is worth to live but also worth to fight.
- Murat Kiran

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. We gaan met CO2-reductie en duurzaam inkopen verder dan de wet- en regelgeving voorschrijft.

Conclusion hecht grote waarde aan transparantie. We presenteren jaarlijks onze inhoudelijke, financiële en duurzaamheidsprestaties online. Ook maken we onze duurzaamheidsprestaties zichtbaar in het FIRA Rating System. Het toepassen van een kwaliteitsmanagementsysteem is een strategische beslissing van Conclusion. Sinds 2014 is dit managementsysteem ISO9001-2008 gecertificeerd.

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, schuldhelpverlening, re-integratie en (jeugd)zorg. We denken mee over nieuwe samenwerkingsvormen, co-creaties en transitie naar nieuwe verdienmodellen. We geloven in een samenleving waarin iedereen meedoet en zoveel mogelijk participeert.

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 de Groene Zaak en stimuleren we medewerkers om neven- of vrijwilligersfuncties te vervullen.

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 servicelines:



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 data center tot en met de wendbaarheid die eindgebruikers nodig hebben.

De Conclusion IT serviceline 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.

De Conclusion IT serviceline 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.

De Conclusion Organisation serviceline 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.

De Conclusion Organisation serviceline 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.

De Conclusion Organisation serviceline 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.

De Conclusion Organisation serviceline 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 outsourcingpartner de verantwoording over.

Verslag van de directie

2014: een jaar in het teken van transitie

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 bestaat uit

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

Mutaties in de directie van Conclusion

Van 1 april 2014 tot 1 oktober 2014 is Maarten van Gool actief geweest als CFO en statutair directeur van Conclusion. Per 1 november 2014 is Bart Enhus aangesteld als (interim) CFO.

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. De conerndirectie bestaat uit mannen. In de management teams van de lines of business en de werkmaatschappijen zijn op meerdere plaatsen vrouwen 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 2014

In 2014 hebben we de line of business-structuur geheel doorgevoerd in de Conclusion-organisatie en verschillende servicelines ingevuld.

Managementteam per line of business

Er zijn nieuwe managementteams gevormd voor de lines of business IT en Organisatie. Deze twee managementteams hebben de taak om de visie van business done differently te realiseren binnen hun line of business, de servicelines in te vullen met concrete proposities en concrete kansen in de markt te identificeren en in te vullen.

De ontwikkelingen van werkmaatschappijen

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 servicelines waarmee we concreet een bedrijfsmodel invullen.

Business done differently maakt dat we in het hart van de bedrijfsvoering van klanten acteren. Dat vereist schaalgrootte en ambitie van werkmaatschappijen die de diensten binnen een service line waarmaken. Begin 2014 heeft de directie van Conclusion de balans opgemaakt welke werkmaatschappijen voldoende schaalgrootte hadden (of konden verwerven) en de ambitie om slagkracht te ontwikkelen. Dit heeft tot gevolg gehad dat we van enkele werkmaatschappijen afscheid hebben genomen en andere werkmaatschappijen hebben samengevoegd.

Desinvesteringen in 2014:

- DCVF, in de vorm een verhangings binnen de groep;
- Brompton Road;
- Lemniscaat;
- Mansal.

We willen benadrukken dat al deze desinvesteringen op een positieve en constructieve wijze zijn afgerond. Het is de strategische koers van Conclusion die de directies van deze werkmaatschappijen in goed overleg heeft doen besluiten hun eigen weg te gaan.

Acquisities in 2014

Conclusion speurt continue naar overnamekandidaten die ons bestaande palet van diensten verrijken. Op 1 juli 2014 heeft Conclusion een meerderheidsbelang genomen in ForeyeT, specialist op het gebied van digital signage, industriële netwerken en reizigersinformatie.

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 servicelines 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 2014 is gestart met de implementatie van Excellence: 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 loop van 2015 zal Excellence ingevoerd worden in onze organisatie.

Doing Business Differently: de markt in 2014

Business done differently

Conclusion heeft haar visie 'business done differently' nadrukkelijk uitgedragen in de markt. Aan het begin van het jaar 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.

Voor APG, de grootste pensioenuitvoerder van Nederland, is het Smart Resource Center ontwikkeld. Binnen het Smart Resource Center worden HR-diensten geleverd over de assen van instroom, doorstroom en uitstroom. Het Smart Resource Center vindt zijn oorsprong in diensten die in traditionele vorm geleverd zijn in voorgaande jaren. Deze diensten behelsden mobiliteitsdiensten, change movement, detachering non-ICT, begeleiding reorganisatie, learning services, outplacement.

Voor een grote landelijke retailer zijn in 2014 de werkzaamheden gestart om alle backoffice-activiteiten, waaronder e-commerce, marketing, financiën en ICT-ondersteuning, in fases over te nemen. Hierdoor kan deze organisatie zich volledig concentreren op strategie, regie en ontwikkeling. 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.

Conclusion heeft samen met KPN het Sprong project van ProRail gegund gekregen. 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.

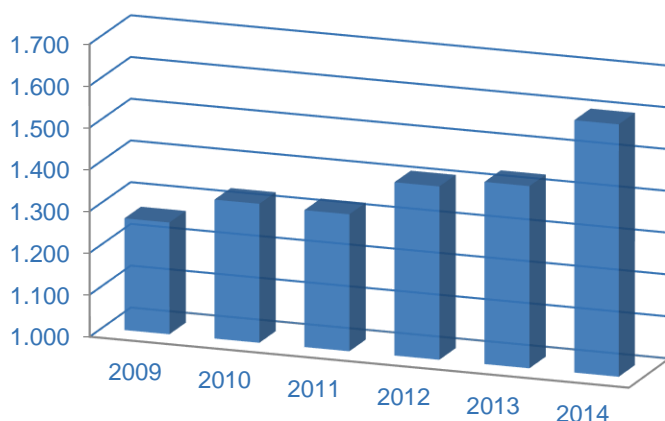
Business done differently als groeipad

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 2014

Groei van het aantal medewerkers

De groei van Conclusion heeft zich vertaald in een verdere toename van het medewerkersbestand naar gemiddeld 1603 medewerkers over 2014. De autonome groei van het aantal medewerkers in 2014 (exclusief desinvesteringen) bedroeg 12%. De belangrijkste groei van medewerkers heeft in 2014 plaatsgevonden binnen de technologiediscipline.



Van het totaal aan medewerkers zijn 1.363 medewerkers fee earners en 240 medewerkers actief in ondersteunende en managementfuncties. De verhouding mannen en vrouwen per eind 2014 bedraagt 56% mannen en 44% vrouwen. Bijzonder is dat maar liefst 46% van het totale bestand aan medewerkers een parttime contract heeft. Daarmee vormt Conclusion een goede afspiegeling van de maatschappelijke ontwikkelingen.

In het personeelsbestand kijkt Conclusion op twee manieren af van de algemene trend. Ten eerste heeft maar liefst 81% van de medewerkers heeft een contract voor onbepaalde tijd. Dat doen wij omdat wij geloven in 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. Bovendien geeft een vast dienstverband 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 40% 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.

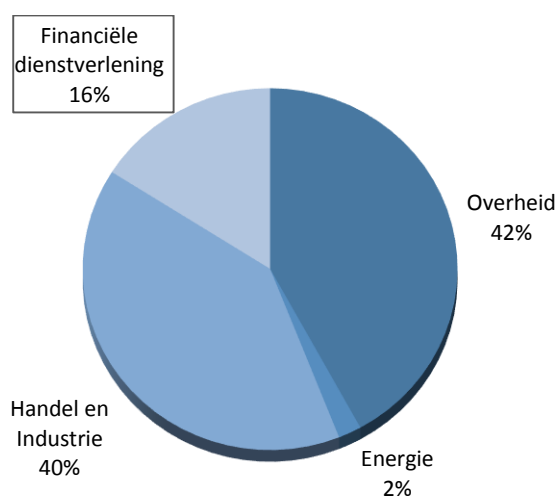
Resultaten van 2014

Groei van omzet en resultaat

Resultaten (x EUR 1.000.000)	2014	2013
Netto omzet	163,5	154,7
Bruto omzetresultaat	47,5	41,7
Bedrijfsresultaat	11,2	7,1
EBITDA(c)	16,4	11,6

In 2014 heeft Conclusion, tegen de heersende marktontwikkelingen in, opnieuw een stijging van omzet en resultaat gerealiseerd. De omzet is gegroeid van EUR 155 miljoen in 2013 naar EUR 164 miljoen in 2014.

Verdeling van de omzet



Onze focus op het uitbouwen van langdurige relaties met bestaande klanten is ook in 2014 succesvol geweest. Dit blijkt uit de toename van het omzetaandeel dat bij onze top 10 klanten is gerealiseerd.

Kompas 2015

In 2014 zijn een aantal lange-termijn contracten aangegaan. Deze leggen de komende jaren een solide basis onder de groei van Conclusion. In 2014 hebben we de operationele focus scherp gesteld, waarbij deze zijn beslag krijgt in de implementatie van Excellence in 2015. Met business done differently identificeren we nieuwe kansen in de markt, waarbij we, mede door de stabiliserende economische ontwikkeling, de toekomst met vertrouwen tegemoet zien.

Don't look back; we're not going that way.
- Henry David Thoreau

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. Deze worden 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 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. De procedures en controles om deze risico's te beperken zijn de afgelopen jaren verder aangescherpt en werden dit jaar ook nauwkeurig bewaakt.

Operationele risico's

Conclusion heeft in 2014 het decentrale besturingsmodel verder aangescherpt. De circa 30 verschillende werkmaatschappijen zijn ondergebracht in een zevental servicelines. Directeuren hebben, binnen gestelde kaders, de vrijheid om verplichtingen aan te gaan. Het risico bestaat dat werkmaatschappijen verplichtingen aangaan die een nadelig effect op Conclusion als geheel kunnen hebben. Met de integratie in servicelines realiseren wij verdergaande samenhang en samenwerking.

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.

Conclusion is in 2014 succesvol geweest in het acquireren van nieuwe opdrachten, wat in 2015 en latere jaren zal leiden tot een versnellende omzettoename en behoefte aan nieuwe medewerkers. Om de te verwachten groei in medewerkers te kunnen waarborgen is eind 2014 een nieuwe recruitmentorganisatie opgetuigd..

In 2014 heeft Conclusion het Excellence project gestart waarbij alle relevante business processen worden geoptimaliseerd, geïntegreerd en gestandaardiseerd met ondersteuning van een bedrijfsbrede software-oplossing.

Financiële risico's

Vanzelfsprekend onttrekt Conclusion zich niet aan concurrentie en de druk op prijzen en marge. Conclusion wapent zich hiertegen door proactief 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.

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.

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 EY Accountants de jaarrekening van Conclusion van een goedkeurende verklaring.

Financiële kerncijfers

Resultaat Conclusion

De verslagperiode is afgesloten met een resultaat na belastingen van EUR 7.975 duizend, tegenover EUR 3.509 duizend over 2013. De omzet is in 2014 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 5,7% en bruto-omzetresultaat toename van 14,3%

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

	2014		2013	
	EUR 1.000	%	EUR 1.000	%
Netto omzet	163.534	100,0	154.755	100,0
Bruto omzetresultaat	47.627	29,1	41.670	26,9
Som der bedrijfslasten	36.431	22,3	34.560	22,3
Bedrijfsresultaat	11.196	6,8	7.110	4,6
Opbrengsten financiële vaste activa	331	0,2	-1.311	-0,8
Overige financiële baten en lasten	-261	-0,2	-628	-0,4
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	11.266	6,9	5.171	3,3
Vennootschapsbelasting	-3.291	-2,0	-1.662	-1,1
Resultaat na belastingen	7.975	4,9	3.509	2,3

Kosten

De kosten zijn met 5,4% gestegen. Per kostensoort geldt het volgende:

	2014		2013	
	EUR 1.000	%	EUR 1.000	%
Personeelskosten	20.469	56,2	19.851	57,4
Afschrijvingen	4.174	11,5	3.801	11,0
Verkoopkosten	2.832	7,8	2.185	6,3
Kantoor en algemene kosten	2.986	8,2	2.408	7,0
Advieskosten	864	2,4	1.105	3,2
Huisvestingskosten	4.991	13,7	4.661	13,5
Algemene kosten	115	0,3	550	1,6
	36.431	100,0	34.561	100,0

Ontwikkeling van het resultaat 2014

	2014	2013
	EUR 1.000	EUR 1.000
Resultaat hoger door:		
Hogere bruto omzet resultaat	5.957	830
Lagere bedrijfslasten	-	679
Hogere opbrengsten financiële activa	1.641	-
Hogere financiële baten en lasten	367	-
Lagere vennootschapsbelasting	-	333
	7.965	1.842
Resultaat lager door:		
Hogere bedrijfslasten	1.872	-
Lagere opbrengsten financiële activa	-	2.094
Lagere financiële baten en lasten	-	273
Hogere vennootschapsbelasting	1.629	-
Hoger aandeel derden in resultaat	94	93
	3.595	2.460
Hoger / lager nettoresultaat	4.370	-618

Kasstroomoverzicht

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

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Operationele activiteiten	16.869	5.881
Investeringsactiviteiten	-6.600	-2.010
Financieringsactiviteiten	-4.785	-4.689
	-11.387	-6.699
Mutatie liquide middelen	5.484	-818

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:

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Beschikbaar op lange termijn		
Eigen vermogen	27.419	19.757
Voorziening	1.395	2.115
Langlopende schulden	56	4.840
	28.870	26.712
Vastgelegd op lange termijn		
Immateriële vaste activa	17.023	15.257
Materiële vaste activa	3.093	2.843
Financiële vaste activa	346	478
	20.462	18.578
Werkkapitaal	8.408	8.134

De uit deze opstelling blijkende afname in 2014 van het werkkapitaal ad EUR 274 duizend is als volgt te specificeren:

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Mutatie in werkkapitaal	-5.478	990
Mutatie vennootschapsbelasting	474	-491
Mutatie in liquide middelen	55.278	-817
	274	-318

Meerjarenoverzicht

(bedragen x EUR 1.000):	2014	2013	2012	2011	2010
Netto omzet	163.534	154.755	150.200	135.040	137.967
Bruto omzet resultaat	47.627	41.670	40.840	36.636	41.143
Bedrijfsresultaat	11.195	7.110	5.601	5.548	8.152
EBITA(c)	15.118	10.327	9.113	8.396	10.077
EBITA(c) %	9%	7%	6%	6%	7%
EBITDA(c)	16.428	11.561	10.993	10.256	11.674
EBITDA(c) %	10%	7%	7%	8%	8%
Vlottende activa	38.709	38.536	32.557	29.621	30.364
Vlottende passiva	30.301	30.402	24.106	24.508	23.534
Groepsvermogen	27.419	19.757	19.397	17.630	19.354
Balanstotaal	59.170	57.114	53.574	53.411	54.645
Liquide middelen	7.437	2.158	2.975	3.389	4.907
Netto werkkapitaal	8.408	8.134	8.451	5.113	6.830
Current ratio %	128%	127%	135%	121%	129%
Solvabiliteit %	46%	35%	36%	33%	35%
Rentabiliteit %	26%	15%	18%	17%	28%
Debiteuren termijn (in dagen)	35	43	38	50	41
Aantal medewerkers	1.603	1.435	1.414	1.327	1.332

Conclusion jaarrekening 2014

Geconsolideerde balans per 31 december 2014 (voor resultaatbestemming)

	Toelichting	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	17.022	15.257
Materiële vaste activa	2	3.092	2.843
Financiële vaste activa	3	346	478
		20.460	18.578
Vlottende activa			
Vorderingen	4	31.272	36.378
Liquide middelen	5	7.438	2.158
		38.710	38.536
Totaal activa		59.170	57.114
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	6	25.759	18.494
Minderheidsbelang derden		1.659	1.263
		27.418	19.757
Voorziening	7	1.395	2.115
Langlopende schulden	8	56	4.840
Kortlopende schulden			
Kortlopende schulden en overlopende passiva	9	30.301	30.402
Totaal passiva		59.170	57.114
Eigen vermogen			
Eigen vermogen		25.759	18.494
Minderheidsbelang derden		1.659	1.263
Achtergestelde lening aandeelhouder		-	-
Garantie vermogen		27.418	19.757

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2014

	Toelichting	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Netto omzet		163.534	154.755
Kostprijs		115.908	113.085
Bruto omzetresultaat	11	47.626	41.670
Indirecte medewerkerskosten	12	20.469	19.850
Afschrijvingen	13	4.174	3.801
Overige bedrijfskosten	14	11.788	10.909
Som der bedrijfslasten		36.431	34.560
Bedrijfsresultaat	18	11.195	7.110
Opbrengsten en kosten financiële vaste activa	15	331	-1.311
Overige financiële baten en lasten	16	-261	-628
		70	-1.939
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen		11.265	5.171
Belastingen van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	17	-3.291	-1.662
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen		7.974	3.509

Geconsolideerd resultaat over 2014

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Geconsolideerd netto resultaat van de onderneming toekomend aan de onderneming	7.265	2.895
Minderheidsbelang derden	709	614
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	7.974	3.509

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2014

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Bedrijfsresultaat	11.195	7.110
Afschrijvingen	4.174	3.801
Mutatie voorzieningen	-719	-929
Betaalde winstbelasting (W&V)	-3.291	-1.663
Aanpassingen op bedrijfsresultaat	164	1.209
Mutatie operationele vorderingen	4.286	-3.785
Mutatie onderhanden projecten	1.253	-3.010
Mutatie operationele schulden	375	5.805
Mutatie werkkapitaal	5.914	-990
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	17.273	7.329
Verkoop deelneming	331	-1.939
Financiële baten	105	-
Financiële lasten	-366	-
Betaalde winstbelasting (balans)	-474	491
Kasstroom uit operationele activiteiten	16.869	5.881
Investering in immateriële vaste activa	-4.912	-494
Investering in materiële vaste activa	-1.467	-1.274
Nieuwe consolidaties materiële vaste activa	200	-
Desinvesteringen materiële vaste activa	-	373
Vervreemden niet-geconsolideerde ondernemingen	53	33
Ontvangen dividend deelneming	37	-
Investeringen in overige financiële vaste activa	-474	-648
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-6.600	-2.010

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Ontvangsten uit langlopende schulden	-	4.766
Aflossing van langlopende schulden	-4785	-6.954
Betaalde dividenden aandeelhouders	-	-2.500
Overige correcties / mutaties	-	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-4.785	-4.688
Netto kasstroom	5.484	-817

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Samenstelling geldmiddelen		
Liquide middelen per 1 januari	2.158	2.975
Meegekochte en -verkochte liquidemiddelen	-204	-
Mutatie geldmiddelen	5.484	-817
Liquide middelen per 31 december	7.438	2.158

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2014

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.

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 cijfers voor 2013 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2014 mogelijk te maken.

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 werk 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.

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 overige huisvestingskosten en 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 2014 (en 2013) 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 verliesgevend 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.

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 2014 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 goodwill en materiële vaste activa

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

Toelichting op de geconsolideerde balans

1. Immateriële vaste activa

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

	Goodwill	Overig	Totaal
	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000
<i>Stand per 1 januari</i>			
Aanschafprijs	24.680	1.043	25.723
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	10.466	-	10.466
Boekwaarde	14.214	1.043	15.257
<i>Mutaties in de boekwaarde:</i>			
Investerings	1.807	3.954	5.761
Reclassificatie activiteiten	389	-389	-
Desinvesteringen	-1.132	-	-1.132
Afschrijvingen	2.729	135	2.864
Saldo	-1.665	3.430	1.765
<i>Stand per 31 december</i>			
Aanschafprijs	25.744	4.608	30.352
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	13.195	135	13.330
Boekwaarde	12.549	4.473	17.022

Per juni 2014 is een 70% belang verkregen in de ForeyeT B.V. ForeyeT is specialist in het ontwikkelen en beheren van de volledige infrastructuur voor informatieschermen, hoogfrequent verbindingen en industriële ICT-netwerken. ForeyeT zorgt ervoor dat dit soort systemen ontwikkeld en beheerd worden en 24 uur per dag beschikbaar blijven. ForeyeT assembleert in eigen beheer informatieschermen om zo de hoogste kwaliteit te garanderen. Om dit soort systemen volledig operationeel te maken is ForeyeT ook actief in de beheerssystemen voor dit soort systemen.

Per begin 2014 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 koopsom van de overnames bedroeg EUR 1,1 miljoen inclusief acquisitiekosten, met een activa waarde van EUR 0,6 miljoen waardoor een goodwill resulteert van EUR 0,5 miljoen. Inclusief toekomstige resultaat afhankelijke verplichtingen is de geactiveerde

goodwill EUR 1,6 miljoen. In 2014 is op de geactiveerde goodwill tijdsevenredig afgeschreven.

2. Materiële vaste activa

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

	EUR 1.000	Totaal EUR 1.000
<i>Stand per 1 januari</i>		
Aanschafprijs	4.712	4.712
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	1.869	1.869
Boekwaarde	2.843	2.843
<i>Mutaties in de boekwaarde:</i>		
Investerings	1.446	1.446
Nieuwe consolidaties	313	313
Desinvesteringen	-200	-200
Afschrijvingen	1.310	1.310
Saldo	249	249
<i>Stand per 31 december</i>		
Aanschafprijs	6.271	6.271
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	3.179	3.179
Boekwaarde	3.092	3.092

3. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt weer te geven:

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
The Life Foundation BV (t/m 2013: 20%)	-	53
	-	53
Leningen aan participanten	346	425
	346	425
Totaal financiële vaste activa	346	478

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

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Stand per 1 januari	53	86
Af: Verkoop deelnemingen	53	33
Stand per 31 december	-	53

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

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Stand per 1 januari	425	422
Bij: Opgenomen bedragen	200	75
Af: Afgeloste bedragen	279	72
Stand per 31 december	346	425

4. Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn als volgt weer te geven:

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Vordering op handelsdebiteuren	18.829	22.059
Overlopende activa	12.443	12.577
Werkmaatschappijen	-	1.742
	31.272	36.378

De vorderingen en overlopende activa hebben voornamelijk een kortlopend karakter.

4.1 Vordering op handelsdebiteuren

De vorderingen op handelsdebiteuren zijn als volgt weer te geven:

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Nominale waarde uitstaande vordering	19.190	22.338
Af: voorziening wegens oninbaarheid	-361	-279
	18.829	22.059

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

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Vooruitbetaalde kosten	2.393	1.293
Waarborgsommen	35	16
Onderhanden werk projecten	10.015	11.268
	12.443	12.577

4.2.1 Onderhanden werk projecten

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Onderhanden werk projecten te vorderen	15.113	14.266
Onderhanden werk projecten verschuldigd	-5.098	-2.998
	10.015	11.268

5. Liquide middelen

De liquide middelen zijn als volgt weer te geven:

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Tegoeden op bank- en girorekeningen	7.438	2.158
	7.438	2.158

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij Rabobank heeft per 31 december 2014 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

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Minderheidsbelang derden	1.659	1.263
	1.659	1.263

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

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Stand per 1 januari	1.263	1.298
Bij: Aankoop deelnemingen	244	-
Bij: Resultaat deelneming	709	614
Af: Verkoop deelneming	99	286
Af: Dividend	458	363
Stand per 31 december	1.659	1.263

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	200	42	1.873	2.115
Mutaties:				
Reclassificatie in de balans	123-	-	582	705
Vrijval ten gunste van het resultaat	-	15	-	15
Stand per 31 december	77	27	1.291	1.395

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 0,1 miljoen (2013: EUR 0,2 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.

Voorziening overig

De voorziening overig betreft een reservering personeelskosten (EUR 0,1 miljoen) en overige voorzieningen (EUR 1,2 miljoen). De voorziening overig met een resterende looptijd van 1 jaar en langer bedraagt EUR 1,1 miljoen.

Het bedrag met een looptijd korter dan 1 jaar bedraagt EUR 0,2 miljoen. In 2014 heeft de vrijval als gevolg van huisvesting tot EUR 0,4 miljoen ten bate van het resultaat geleid.

8. Langlopende schulden

Langlopende schulden zijn als volgt weer te geven:

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Schulden aan aandeelhouder	-	4.767
Schulden aan kredietinstellingen	56	73
	56	4.840

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	73
Opgenomen nieuwe lening in het lopende jaar	-
Aflossing in het jaar	17
Restant hoofdsom per 31 december lopend jaar	56
Kortlopend deel per 31 december lopend jaar	16
Langlopend deel per 31 december	40

9. Kortlopende schulden en overlopende passiva

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

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Crediteuren	11.521	12.828
Belastingen en premies sociale verzekeringen	9.013	9.184
Overlopende passiva	9.644	8.390
	30.178	30.402

9.1 Te betalen belastingen en premies sociale verzekeringen

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

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Omzetbelasting	5.948	5.614
Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	3.149	2.718
Vennootschapsbelasting	244	840
WAO premie	-328	12
	9.013	9.184

9.2 Overlopende passiva

De overlopende passiva zijn als volgt weer te geven:

	2014	2013
	EUR 1.000	EUR 1.000
Nog te ontvangen facturen	1.452	990
Projectkosten nog te betalen	349	178
Incentive programma / bonussen	2.803	2.825
Voorziening vakantiegeld / -dagen	4.400	4.239
Nog te betalen rente	50	44
Diversen	590	114
	9.644	8.390

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 2014.

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 9 miljoen (2014: EUR 8 miljoen) per jaar. Voor een bedrag van EUR 3 miljoen betreft dit huurverplichtingen en EUR 6 miljoen verplichting uit hoofde van leaseovereenkomsten.

De looptijd is als volgt:

	Huur EUR 1.000.000	Lease EUR 1.000.000
< 1 jaar	3	6
> 1 jaar	9	7
> 5 jaar	7	-
Totaal	19	13

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

11. Omzet en omzetresultaat

Alle omzet wordt gerealiseerd binnen Nederland.

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Netto omzet	163.534	154.755
Kosten directe medewerkers	75.109	71.620
Honoraria inhuur derden en inkoop	40.799	41.465
Kostprijs van de omzet	115.908	113.085
Bruto omzetresultaat	47.626	41.670
In % van de omzet	29,1	26,9

12. Indirecte personeelskosten

De indirecte personeelskosten zijn als volgt weer te geven:

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Salarissen	78.734	70.278
Sociale lasten	10.988	9.250
Pensioenen en	3.033	2.603
Studiekosten	901	886
Reis-, verblijf-, representatie- en overige kosten	1.922	8.453
Toerekenen aan kostprijs van de omzet	-75.109	-71.620
	20.469	19.850

12.1 Personeelsbestand

De groep had gedurende 2014 gemiddeld circa 1.603 personen in dienst (2013: 1.435). Binnen de groep had 81% van de medewerkers een onbepaald dienstverband en 19% een bepaald dienstverband. Binnen de groep waren 240 indirecte medewerkers werkzaam en 1.363 directe medewerkers.

13. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Immateriële vaste activa goodwill en overig	2.864	2.567
Materiële vaste activa	1.310	1.234
	4.174	3.801

14. Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten zijn als volgt weer te geven:

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Verkoopkosten	2.832	2.185
Kantoor en algemene kosten	2.986	2.408
Advieskosten	864	1.105
Huisvestingskosten	4.991	4.661
Algemene kosten	115	550
	11.788	10.909

15. Opbrengst en kosten financiële vaste activa

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

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Resultaat op aankoop- en verkoopdeelnemingen	331	-1.311
Per saldo een opbrengst / last	331	-1.311

16. Overige financiële baten en lasten

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

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Bankrente en -kosten	-261	-628
Per saldo een last	-261	-628

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 2014 is uitgekomen op 29% (2013: 32%). 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.

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Vennootschapsbelasting lopend jaar	3.299	1.695
Vennootschapsbelasting voorgaand jaar	-8	-33
Per saldo een last	3.291	1.662

18. Bedrijfsresultaat

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

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Bedrijfsresultaat	11.195	7.110
EBITDA	15.369	10.911
EBITA	14.059	9.677

Enkelvoudige balans per 31 december 2014

(voor resultaatbestemming)

		2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	19	14.501	14.198
Materiële vaste activa		-	-
Financiële vaste activa	20	20.994	15.657
		35.495	29.855
Flottende activa			
Vorderingen en overlopende activa	21	3.100	3.199
Totaal activa		38.595	33.054
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal	22	18	18
Wettelijke en statutaire reserves		3.675	54
Overige reserves		14.801	15.527
Onverdeelde winst		7.265	2.895
		25.759	18.494
Voorzieningen	23	4.027	3.973
Langlopende schulden			
Overige langlopende schulden	24	-	4.767
Kortlopende schulden			
Kortlopende schulden en overlopende passiva	25	8.809	5.820
Totaal passiva		38.595	33.054

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belasting	11.360	6.424
Overig resultaat na belasting	-4.095	-3.529
Netto resultaat	7.265	2.895

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2014

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2014 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 cijfers voor 2013 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2014 mogelijk te maken.

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	30.150	-	30.150
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	15.952	-	15.952
Boekwaarde	14.198	-	14.198
Mutaties in de boekwaarde:			
Investerings	675	2.272	2.947
Afschrijvingen	2.311	333	2.644
Saldo	-1.636	1.939	303
Stand per 31 december			
Aanschafprijs	30.825	2.272	33.097
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	18.263	333	18.596
Boekwaarde	12.562	1.939	14.501

20. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt weer te geven:

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Deelnemingen	19.440	14.025
Leningen en waarborgsommen	1.555	1.632
	20.995	15.657

De voorziening deelneming negatieve vermogenswaarde wordt gepresenteerd onder de voorzieningen. Waardering vindt plaats tegen nettovermogenswaarde volgens de vermogensmutatiemethode.

20.1 Deelnemingen

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Stand per 1 januari	11.967	15.068
Bij: Aankoop deelnemingen	590	480
Bij: Resultaat deelneming	11.361	6.424
Af: Verkoop deelneming	304	302
Af: Dividend	6.883	9.703
Stand per 31 december	16.731	11.967

21. Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn als volgt weer te geven:

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Vordering op handelsdebiteuren	-	137
Rekening-courant groepsmaatschappijen	-	1.805
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.101	908
Overlopende activa	-	350
	3.101	3.200

21.1 Te ontvangen / betalen belastingen

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

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Vennootschapsbelasting	3.010	761
Omzetbelasting	91	147
	3.101	908

21.2 Overlopende activa

De overlopende activa is als volgt weer te geven:

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Vordering op derden	115	30
Diversen	-	320
	115	350

22. Eigen vermogen

Het eigen vermogen is als volgt samengesteld:

	2014 EUR 1.000	2013 EUR 1.000
Geplaatst kapitaal	18	18
Wettelijke en statutaire reserves	3.675	54
Overige reserves	14.801	15.527
Onverdeelde winst	7.265	2.895
	25.759	18.494

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 2013	18	88	14.481	3.512	18.099
Winstbestemming	-	-	3.512	-3.512	-
Ingehouden winst	-	-34	34	2.895	2.895
Uitgekeerd dividend	-	-	2.500	-	2.500
Stand per 31 december 2013	18	54	15.527	2.895	18.494
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

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	2.058	1.915	3.973
Mutaties:			
Onttrekkingen / toevoeging	-651	597	-54
Stand per 31 december	2.709	1.318	4.027

24. Langlopende schulden

	2014	2013
	EUR 1.000	EUR 1.000
Schulden aan aandeelhouder (achtergesteld)	-	4.767
	-	4.767

25. Kortlopende schulden en overlopende passiva

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

	2014	2013
	EUR 1.000	EUR 1.000
IC debiteuren / IC crediteuren (per saldo)	168	-
Crediteuren	126	832
Liquide middelen	4.153	5.040
Overlopende passiva	4.362	-52
	8.809	5.820

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Dochterondernemingen Conclusion

Conclusion heeft een voorwaardelijke optie op de koop van de resterende aandelen van dochterondernemingen waarin zij nog geen 100% belang heeft verworven. De voorwaardelijke optie is niet in de balans gewaardeerd. Het netto balanseffect van een eventuele waarde van deze optie is nihil. De onzekerheden met betrekking tot het bedrag en moment van uitstroom zijn gelegen in het feit dat deze optie voorwaardelijk is, afhankelijk is van toekomstige opbrengsten bij deze dochterondernemingen en de te bepalen strategische keuzes door de leiding van Conclusion B.V. De te bepalen vergoeding voor deze voorwaardelijke optie is contractueel vastgelegd.

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 1.252 duizend (2013: EUR 703 duizend). Er zijn in 2014 en 2013 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.

Utrecht, 30 juni 2015

De directie: Roelof Bijlsma, Engbert Verkoren en Bart Enhus

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.

Voorstel tot resultaatbestemming

De Algemene Vergadering wordt voorgesteld het resultaat na belastingen over 2014 toe te voegen aan de overige reserves. Het resultaat na belastingen over 2014 is opgenomen in de post onverdeeld resultaat in het eigen vermogen.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2013

De jaarrekening 2013 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 22 juni 2014. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

Gebeurtenissen na balansdatum

In mei 2015 heeft Conclusion B.V. een belang van 60% verworven 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.

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 2014 van Conclusion B.V. te Utrecht gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2014 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014 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 2014 en van het resultaat over 2014 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, 30 juni 2015

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. T. Wiffrie