

## CONCLUSION

**Conclusion jaarverslag 2013**

# CONCLUSION

## Inhoudsopgave

Conclusion jaarverslag 2013.....	1
Wat maakt Conclusion anders? .....	3
Verslag van de directie .....	10
Interne governance .....	22
Financiële kerncijfers .....	25
Conclusion jaarrekening 2013.....	30
Geconsolideerde balans per 31 december 2013 .....	31
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2013.....	32
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2013 .....	34
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2013.....	36
Toelichting op de geconsolideerde balans .....	43
Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.....	51
Enkelvoudige balans per 31 december 2013 .....	54
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2013 .....	55
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2013 .....	56
Overige gegevens.....	63
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.....	64

# Wat maakt Conclusion anders?

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.

## De fases

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 de organisatie gehad dat ze een nieuwe periode inluiden. Wij onderscheiden vijf kenmerkende fases.

### 1997 “People Business is onze Core Business”

Vanaf het begin ligt het geloof in individueel talent en ondernemerschap aan de basis van Conclusion. Een decentraal model, waarbinnen diverse merken en specialisaties bestaan. Sommige hiervan zijn opgericht, andere zijn overgenomen. Conclusion is sinds het begin met meerdere competenties actief in verschillende markten.

Er is een duidelijke scheiding tussen de bedrijven binnen Conclusion. Iedereen concentreert zich op zijn core business. Waarom kiezen we hier voor? Het internet breekt door. De wereld verandert. In volle omvang wordt duidelijk dat er meerdere disciplines nodig zijn om dit soort complexe projecten te ondersteunen.

### 2000 “Best Alone, Better Together”

Vanaf 2000 zien wij in de markt en bij opdrachtgevers een sterke behoefte aan continuïteit ontstaan. Bedrijven willen producten en diensten van één leverancier afnemen. We sluiten raamovereenkomsten met onze klanten. We treden langzaam buiten de traditionele segmenten. Samen zijn we sterker.

### 2004 “De kracht van samenwerken”

Het ‘denken in diensten en producten’ verandert in breed projectmatig denken. Wij brengen dit onder woorden in de propositie ‘de kracht van samenwerken’. We bundelen de expertise van de verschillende bedrijven tot één geheel en leveren deze aan in de vorm van resultaatgerichte projecten.

### 2009 “More than One”

Het wordt steeds duidelijker dat we meer te bieden hebben dan onze diensten alleen. We krijgen steeds meer respons op de cultuur en de wijze waarop we samenwerken. Samen met klanten ontstaan nieuwe vormen van co-creatie en business involvement. Opdrachtgevers maken gebruik van ons ondernemerschap voor outsourcing of joint ventures. En als Conclusion in een project of initiatief gelooft, dan durven wij daarin te participeren.

# CONCLUSION

## 2014 “Transformation Partner”

Conclusion positioneert zich vanaf 2014 nadrukkelijk als partner die de verantwoordelijkheid neemt om grootschalige veranderingen in de praktijk te realiseren. Transformaties om doelbewust veranderingen door te voeren vereisen dat processen en systemen naadloos samenwerken. Conclusion wil voor klanten dé transformatiepartner zijn. Meer hierover in [Kompas 2014](#).

---

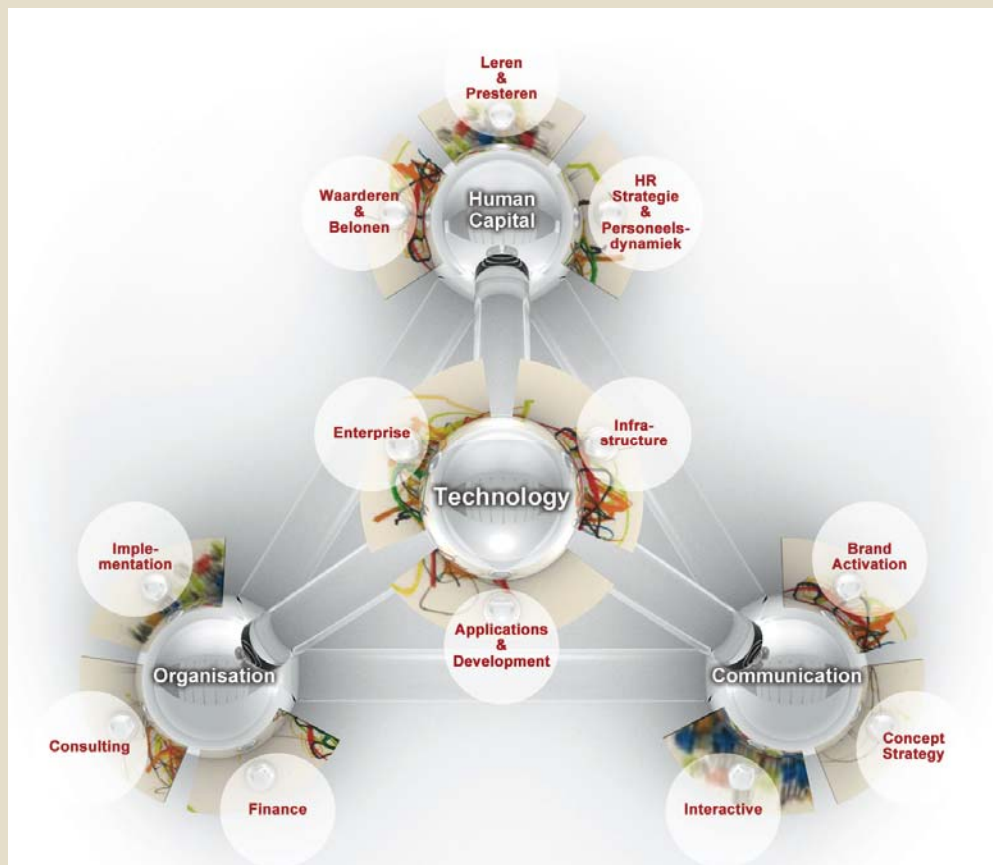
*Blessed are the flexible, for they shall not be bent out of shape.*

*- Michael McGriffy, M.D.*

---

## De disciplines in 2013

Conclusion is in 2013 actief in vier disciplines: technologie, human capital, organisatie en communicatie. Binnen deze disciplines zijn diensten ondergebracht die elkaar aanvullen.



### De discipline technologie

Technologie stelt ons in staat om snel en flexibel samen te werken. Conclusion ziet technologie daarom niet alleen als een oplossing op zichzelf, maar ook als een platform waar andere disciplines met nieuwe businessmodellen terecht kunnen. Daarom is technologie het hart van de disciplines.

## CONCLUSION

Binnen deze discipline verrichten wij dienstverlening op het gebied van infrastructuur. Hierbij beheren we bedrijfskritische omgevingen en voeren we projecten uit met migratie van platformen. Daarnaast richten wij ons op het beheer en de ontwikkeling van applicaties vanuit verschillende specialismen, zoals Oracle, Java en open source, Microsoft en SAP.

### De discipline human capital

Human Capital biedt een keten van dienstverlening met 'de mens' als kern. Organisaties zijn succesvol als de talenten en specialismen van medewerkers optimaal worden benut. Verschillende factoren bepalen hierbij het succes: van de HR-strategie, -transformatie en -outsourcing, opleiding en duurzame inzetbaarheid van de werknemers tot de juiste employee benefits. Ook de arbeidsmobiliteit en het begeleiden van werk naar werk maakt hier onderdeel van uit. Het gaat om het vinden, binden en ontwikkelen van mensen.

### De discipline organisatie

Bij deze discipline ligt de focus op het beter en efficiënter inrichten van organisaties, zodat klanten zich kunnen richten op hun core business.

Binnen deze discipline onderscheiden wij een aantal werkgebieden, van managementadvies, consultancy en systemen voor organisatieveranderingen en procesoptimalisatie tot de inzet van professionals voor de bancaire- en verzekeringssector en in het werkgebied van de sociale zekerheid en onderwijs. Tenslotte zijn we in deze discipline succesvol met business proces outsourcing van schuldhelpverlening, dat wij voor meer dan 60 gemeenten uitvoeren.

### De discipline communicatie

Onze ambitie is om mensen, merken en organisaties in beweging te krijgen. Draagvlak voor veranderingen. Vertrouwen in merken en organisaties. Van intentie tot actie. Daarom verkennen we nadrukkelijk de mogelijkheden van nieuwe technologieën. Effectiviteit door interactiviteit. Dit is zowel zichtbaar in onze samenwerking met opdrachtgevers als in de uitvoering van campagnes.

## Conclusion is anders

Conclusion voegt een dimensie van lef én ondernemerschap toe die uniek is in Nederland. We benutten nieuwe kansen en durven daarbij risico te nemen. Dit leidt tot initiatieven met marktpotentieel. Originele projecten, waar Conclusion samen met klanten optrekt. We steken onze kop boven het maaiveld uit. We durven anders te zijn.

### Vakmanschap

Bij Conclusion werken vakmensen die voor de inhoud gaan en het verschil maken in het resultaat. Wij zijn kundig, met visie op ons vak. Wij spreken er met passie over en hebben altijd de ambitie om te verbeteren. Dit leidt tot spraakmakende resultaten.

# CONCLUSION

## Ondernemerschap en lef

Successen uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst. Daarom wil Conclusion voortdurend nieuwe kansen creëren en zoeken we mogelijkheden om het verschil te maken. Altijd met eigentijdse oplossingen en diensten.

Reeds vanaf de oprichting is ondernemerschap nadrukkelijk onderdeel van de besturingsfilosofie en wordt medewerkers de ruimte gegeven om zelf verder te ondernemen.

## More Than One

De comfortabele afstand die traditionele dienstverleners bewaren tot het daadwerkelijke risico dat opdrachtgevers dragen wordt door de markt niet langer getolereerd. Er wordt om een andere aanpak gevraagd: leveranciers moeten creatiever zijn, samen risico's nemen én opbrengsten delen. Conclusion is ondernemend. We zoeken continu naar kansen om samen met klanten vernieuwende initiatieven te ontwikkelen.

## Samen

Complexe vraagstukken vragen om de inzet van verscheidene disciplines. Om een beter overzicht te krijgen. Om de consequenties beter in te kunnen schatten. Om sneller te schakelen. Om originele verbanden te leggen. En om de voordelen van collectieve intelligentie te benutten.

Conclusion is anders georganiseerd dan gebruikelijk. We bieden een breed palet aan diensten. Complementaire disciplines om complexe veranderingen aan te pakken. Intern zijn we georganiseerd voor optimale samenwerking. Door afspraken en systemen, maar vooral door mensen die open staan voor de bijdrage van collega-professionals.

---

*Vision is not enough; it must be combined with venture.*

*- Vaclav Havel*

---

## Betrokken mensen

Wij hebben een optimistische en positieve kijk op het leven. Wij geloven in vrijheid en een ruimte waarin iedereen uniek is.

## Inclusion

Bij Conclusion werken mensen met zeer diverse achtergronden en interessevelden. Verschil is essentieel. Wij waarderen deze verschillen en zien er de meerwaarde van in: ieder individu brengt zijn eigen talent en persoonlijkheid mee. Elke collega moet zich verbonden en gewaardeerd voelen om wie hij is en wat hij kan. Conclusion is het podium waarop iedereen op volle capaciteit functioneert en zijn bijdrage levert.

# CONCLUSION

Wij noemen dit Inclusion: "A sense of belonging: feeling respected, valued for who you are".

## Vakmanschap

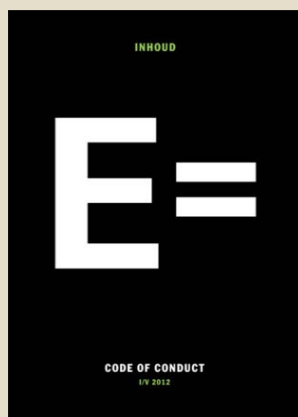
Vakmanschap verdient respect. Een professional die concreet waarde toevoegt wordt herkend en erkend door opdrachtgevers, niet alleen in projecten, maar ook binnen Conclusion. Specialisten die hun vak verstaan treden als vanzelf toe tot een netwerk waarin telkens nieuwe kansen en mogelijkheden op hen afkomen. Vanuit een meester-gezel positie groeien mensen in hun vak. Dat maakt Conclusion een spannend bedrijf om bij en mee te werken.

## Lichaam en geest

De ontwikkeling van onze medewerkers is in het voordeel van onze opdrachtgevers. Wij geloven dat organisaties die hier in investeren beter presteren. Medewerkers laden zichzelf binnen onze cultuur op door middel van yoga, muziek en sport. Biologisch eten en drinken nemen eveneens een belangrijke plaats in. Ook de donderdagborrel en de kwartaalsociëteiten passen bij het uitgangspunt van gezond leven en denken. Wij voelen ons er lekker bij. Het past bij ons.

## Code of Conduct

De Code of Conduct is de basis van de Conclusion cultuur en toetsbaar bij relaties, vrienden en collega's.



Inhoud

Ga voor de inhoud. Je bent een specialist.



Spreek

Maak een onderwerp bespreekbaar en ben altijd een aanspreekpunt voor anderen.

## CONCLUSION



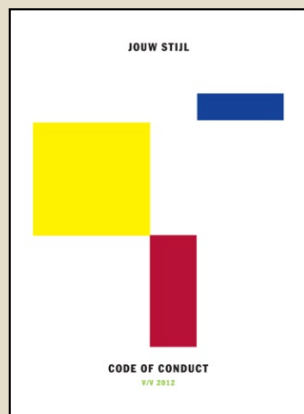
### De Hand

Geef een helpende hand aan klanten en collega's. Werk samen aan oplossingen met een positieve intentie.



### Extra

Maak het verschil. Leg enthousiasme en creativiteit in het idee. En passie en excellence in de uitvoering.



### Stijl

Heb je eigen stijl die past bij je omgeving.

---

*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*

---

## Conclusion Cares

Ondernemen draait om het creëren van waarde. Niet alleen zakelijke en economische waarde, maar ook voor de mensen waar we mee werken, onze leefomgeving, de dagelijkse bedrijfsvoering en de maatschappij waar we deel van uit



## CONCLUSION

maken. Het gaat ons hierbij niet alleen om activiteiten die we vanuit onze 'MVO-verplichtingen' moeten doen: de wet- en regelgeving is voor Conclusion de ondergrens van onze ambitie. Het gaat ons om concrete resultaten. We noemen dit 'Conclusion Cares'.

### Concrete doelen en acties

Vanuit de drie bekende duurzaamheidsspeerpunten *people*, *planet* en *profit* heeft Conclusion haar MVO-gerelateerde activiteiten uitgewerkt voor haar bedrijfsvoering, dienstverlening en maatschappelijke betrokkenheid.

Binnen onze bedrijfsvoering streven we naar een efficiënte en duurzame inrichting, met nadruk op *planet*. Voorbeelden hiervan zijn de CO<sub>2</sub>-reductiemaatregelen die we hebben genomen. Bovendien stimuleren we het talent, de vitaliteit en de ontwikkeling en betrokkenheid van de medewerkers. Organisatorisch is deze ambitie verankerd in het kwaliteitsmanagementsysteem conform NEN-EN-ISO 9001:2008+C1:2009 en de FIRA- en ISO14001-certificaten.

We streven ernaar om voor onszelf en onze klanten diensten en bedrijfsmodellen te ontwikkelen die duurzaam en toekomstbestendig zijn. Een voorbeeld hiervan is [DebtSupport](#), waarmee we schuldsituaties preventief signaleren en helpen met het oplossen van hun problemen. Ook werken we aan bedrijfsmodellen voor excellente woningcorporaties en een geïntegreerde aanpak van de Wet maatschappelijke ondersteuning.

Conclusion gaat met een andere intentie dan louter het winstoogmerk allianties en samenwerkingsvormen aan. Dit noemen we "Conclusion Social Impact". Door middel van co-creatie proberen we doorbraken te maken in complexe maatschappelijke vraagstukken.

---

*Life is beautiful, life is worth to live but also worth to fight.*

*- Murat Kiran*

---

# Verslag van de directie

## De marktontwikkelingen in 2013

### Kansen benutten

Conclusion is autonoom gegroeid in 2013. Ook in de context van de economische crisis heeft Conclusion laten zien dat de “[andere](#)” aanpak van Conclusion succesvol is. Door specialisatie op domein- en vakkennis biedt Conclusion een unieke verzameling van competenties aan opdrachtgevers en heeft zij een sterke marktpositie verworven. De decentrale besturingsfilosofie stimuleert ondernemerschap en draagt nadrukkelijk bij aan het succes. Dit maakt Conclusion tot een wendbaar bedrijf dat dicht op de markt opereert en door klantgerichtheid, diensten van hoge kwaliteit en toegevoegde waarde het verschil maakt.

Conclusion is in de Nederlandse markt actief in zowel de publieke als de private sector. Conclusion heeft een breed en waardevol commercieel netwerk opgebouwd met inmiddels ruim 1.300 klanten. Deze diversiteit aan opdrachtgevers en marktsegmenten dragen tegelijkertijd bij aan de weerbaarheid van Conclusion als totaal en de focus op groeimogelijkheden per onderdeel. Het omzetaandeel van de top-10 klanten is gestegen van 29% in 2012 naar 34% in 2013.

### De technologiemarkt in 2013

Conclusion wordt in de Nederlandse IT-markt gewaardeerd om haar vakmanschap en gezien als alternatief voor de gevestigde orde. Tegen de beweging van de markt in heeft Conclusion in deze discipline een forse groei gerealiseerd. Naast de continuering en uitbouw van bestaande contracten zijn er in 2013 nieuwe strategische contracten afgesloten, waaronder het transformatie- en vernieuwingsprogramma bij de NS, in samenwerking met KPN, de co-sourcing overeenkomst voor technisch IT-beheer met Parnassia Groep, de vernieuwingen bij de Gezondheidsdienst voor Dieren en de mantelovereenkomst met APG.

De infrastructuurmarkt innoveert momenteel sterk. Conclusion beschikt over een volwaardig portfolio op infrastructuurgebied en is daarmee prima geëquipeerd om proactief op deze ontwikkelingen in te spelen.

De applicatiemarkt wordt in Nederland gedomineerd door de grote System Integrators en partijen uit India. Er is sprake van een industrialisatietendens in ontwikkeling, beheer en onderhoud van applicaties. Technologiekennis en -capaciteit is niet meer onderscheidend. Conclusion heeft er daarom voor gekozen zich met haar applicatie-activiteiten vooral te richten op niches waar de markt vraagt om specialistische technologische kennis en domeinkennis.

### De human capital-markt in 2013

Conclusion is met een breed portfolio actief in de markt voor HR-dienstverlening. We ervaren net als andere marktpartijen de tariefdruk vanuit ZZP-ers, prijsvechters en

## CONCLUSION

nieuwe toetreders. Belangrijke onderdelen binnen HR-consultancy en HR-transformaties blijven kostenbesparing, reorganisaties, mobiliteit, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Specifiek voor de overheidsmarkt ervaren we de effecten van aanhoudende bezuinigingen en de onzekerheid door de verschuiving van overheidstaken.

De opkomst van de digitale consultancy modellen biedt ruimte én noodzaak voor vergroting van de online dienstverlening, zowel in de digitalisering van de consultancy zelf als die van HR-processen bij opdrachtgevers. Een specifiek voorbeeld is het potentieel van digitale leeromgevingen. Vanuit de behoefte aan kostenbesparing, mobiel leren voor bijvoorbeeld certificering en onderhoud van vakmanschap, is sprake van een groeiend marktpotentieel voor innovatieve concepten om digitaal te leren.

Vernieuwde bedrijfsmodellen slaan aan in de HR-markt. Conclusion is erg succesvol met dienstverlening voor de doorstroom van ervaren mensen van werk naar werk. Er zijn in 2013 langdurige contracten afgesloten met onder andere de Rabobank en APG. Ook onze moderne benadering van traditionele functiewaardering werpt zijn vruchten af. Daarnaast is nieuw marktpotentieel aan te boren door onderscheidend in te spelen op actuele thema's als de participatiesamenleving, de transitie van jeugdzorg, de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO), de overheveling van AWBZ naar WMO, de veranderingen in het zorglandschap en de dienstverlening aan kwetsbare burgers. Hiervoor mogen wij opdrachten uitvoeren bij vele gemeentes en het UWV WERKbedrijf.

### De organisatiemarkt in 2013

Door de economische laagconjunctuur bleef er in 2013 er veel aandacht voor rationalisatie, efficiencyprogramma's, flexibilisering en risicobeheersing. Ook is er sprake van reorganisaties, fusies en afsplitsingen. Dat biedt kansen voor projecten gericht op verbetering van de bedrijfsvoering, zoals het 'Customer Excellence'-programma en de concepten voor 'Duurzaam Verbeteren' en 'Social Refund'. Het social refund-concept heeft mede als gevolg van toenemende complexiteit van regelgeving een groeiend besparingspotentieel. Daarnaast leidt nieuwe wet- en regelgeving tot implementatie- en compliancybehoefte. Belangrijke opdrachtgevers zijn ABN AMRO, Rabobank, APG, Alliander en Van Lanschot Bankiers. Domeinkennis, vakmanschap en specialistische expertise zijn cruciaal om onderscheidend te blijven tussen het grote commodity-aanbod.

De markt van schuldhulpverlening is sterk in beweging. De effecten van de economische crisis vertalen zich in een toenemende vraag naar gemeentelijke schuldhulpverlening. Tegelijkertijd moeten gemeenten bezuinigen. Door innovatie, kwaliteit en operationele excellentie versterkt Conclusion haar marktleiderspositie, ondanks de toenemende concurrentie van lokale aanbieders en de wens van sommige gemeenten om de regie in het voortraject in eigen beheer te nemen. Een voorbeeld van innovatie is onze portal waar klanten zich via hun gemeentesite

## CONCLUSION

laagdrempelig en snel kunnen aanmelden voor schuldhelpverlening. Ook is Conclusion actief in het initiëren en realiseren van publiek-private samenwerking tussen gemeenten en werkgevers. Voor gemeenten is dit kostenbesparend omdat de werkgever de kosten gedeeltelijk betaalt.

### De communicatiemarkt in 2013

Er is de afgelopen jaren veel veranderd in de communicatiebranche. Uit cijfers van het CBS blijkt dat de omzet in de sector sinds langere tijd onafgebroken krimpt. Specialisten van weleer positioneren zich als 'alleskunnners', om maar zoveel mogelijk compenserende business te genereren. Klanten gaan geen lange-termijnrelaties aan, samenwerking is vaak projectgebonden. Conclusion beantwoordt deze ontwikkelingen met toegevoegde waarde van specialisatie. Een sprekend voorbeeld is de niche voor omgevingscommunicatie.

Digital marketing is een groeimarkt. Deze markt heeft een omvang in Nederland van circa EUR 1,5 miljard en is afgelopen jaar met bijna 10% gegroeid. De trend is van offline naar online, waardoor de groei in digital marketing ten koste gaat van traditionele reclamebureaus. Er is sprake van consolidatie en van nieuwe toetreders uit de IT-markt, die veel ervaring hebben op online gebied.

Grote opdrachtgevers zijn Rijkswaterstaat, FrieslandCampina, de Nationale Politie, Heineken, Univé, KWF, Schiphol en de provincies Noord- en Zuid-Holland. Nieuwe contracten zijn gewonnen bij onder meer de dienst Landelijk Gebied van het Ministerie van Economische Zaken, het Mauritshuis, AgentschapNL en de Belastingdienst.

## De Conclusion-organisatie in 2013

### Gilde Equity Management Benelux toegetreden

Met het oog op versnelling van de groeiambities van Conclusion heeft Gilde Equity Management Benelux een participatie in Conclusion genomen. Het voornemen tot deze participatie is op maandag 25 november 2013 gemeld aan de Autoriteit Consument & Markt (voorheen de Nederlandse Mededingingsautoriteit) en vervolgens op 16 december 2013 goedgekeurd.

Met de komst van Gilde Equity Management Benelux begint een [nieuwe fase](#) in de ontwikkeling van Conclusion als meest veelzijdige en hoogwaardige dienstverlener van Nederland, uiteraard met continuering van al het goede waar Conclusion voor staat, ook als werkgever. Er ontstaan nieuwe groeikansen voor Conclusion en haar medewerkers.

## CONCLUSION

Roelof Bijlsma en Murat Kiran blijven als aandeelhouders en ondernemers actief. Gilde is een betrokken aandeelhouder, maar houdt zich niet bezig met de dagelijkse leiding van het bedrijf.

### Raad van Commissarissen ontbonden

Tot 15 december 2013 werd de Raad van Commissarissen van Conclusion gevormd door Frans Lion en Mariette Doornekamp. In verband met de participatie van Gilde Equity Management Benelux is de Raad van Commissarissen per 15 december 2013 teruggetreden en is decharge verleend voor het gevoerde beleid in 2013.

### Mutaties in de directie

Eind 2013 heeft Roland van der Poel Conclusion verlaten en heeft Roelof Bijlsma, mede-oprichter van Conclusion, de rol van CEO op zich genomen. Naast Roelof Bijlsma bestaat de statutaire directie per 31 december 2013 uit Edwin Groeneveld (CFO) en Engbert Verkoren (algemeen directeur). Per 1 april 2014 is Maarten van Gool aangesteld als CFO en statutair directeur van Conclusion. Hij volgt Edwin Groeneveld op die per 1 juni 2014 Conclusion verlaat.

De directie bestaat uit mannen. De managementteams van de lines of business zijn een goede afspiegeling van de samenstelling van de Conclusion-organisatie. Bij toekomstige benoemingen van directieleden zal Conclusion zoveel mogelijk rekening houden met een evenwichtige verdeling, waarbij geen concessies worden gedaan aan competenties.

### Acquisities in 2013

In 2013 heeft Conclusion geen acquisities gedaan.

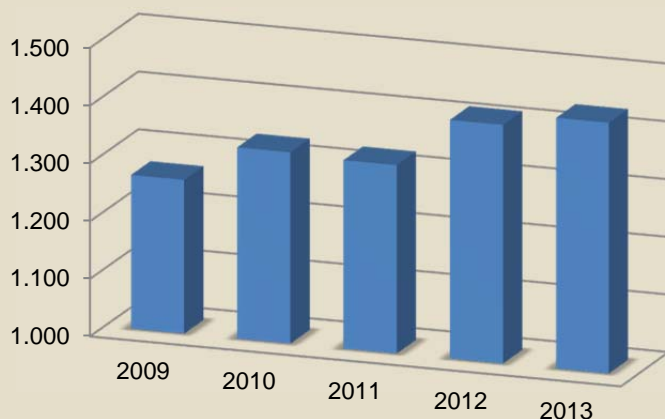
### Desinvesteringen in 2013

- maXways  
Het 50%-belang in maXways is per 1 juli 2013 verkocht aan medeaandeelhouder Clearwood. Als onderdeel van deze desinvestering zijn de SAP-beheeractiviteiten (voorheen onderdeel van maXways) samengevoegd met de overige SAP-activiteiten binnen Conclusion.
- QiOnly  
Op 1 mei 2013 zijn de activiteiten van QiOnly via een management buy-out verkocht aan het zittende management.

### Groei van het aantal medewerkers

De groei van Conclusion heeft zich vertaald in een verdere toename van het medewerkersbestand naar gemiddeld 1.435 medewerkers over 2013. De autonome groei van het aantal medewerkers (exclusief desinvesteringen) bedroeg in 2013 5%. De belangrijkste groei van medewerkers heeft in 2013 plaatsgevonden binnen de technologiediscipline. Conclusion maakte in 2013 gebruik van ruim 300 tijdelijk ingehuurd derden als onderdeel van haar flexibele schil.

## CONCLUSION



Van het totaal aan medewerkers zijn 1.205 medewerkers fee earners en 230 medewerkers actief in ondersteunende en managementfuncties. De verhouding mannen en vrouwen per eind 2013 bedraagt, net als in 2012, 52% mannen en 48% vrouwen.

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. Dit is dan ook de reden dat de groei van het aantal medewerkers, afgezet tegen het potentiële aantal kandidaten en de groei van omzet die is gerealiseerd, relatief beperkt is gebleven.

### Aandacht in de pers

Conclusion heeft in 2013 veelvuldig de pers gehaald. Belangrijke mijlpalen zijn de negende plaats voor Conclusion in de Management Team interim management top 10 en de vijfde plaats in de Advies Top40 van het tijdschrift Management & Consulting.

Andere voorbeelden binnen specifieke werkmaatschappijen zijn het Oracle Platinum Partnership, de Zilveren Esprix, het achtste achtereenvolgende jaar voor beste actiemarketingbureau door FONK, de vermelding in de Deloitte Technology Fast 50 en de Incompany100 en de vermelding als best in class 2013 van fonds.nl.

Daarnaast is een groot aantal vakinhoudelijke publicaties uitgebracht, onder andere in Management Team, Management & Consulting, Marketing Tribune en Computable.

# CONCLUSION

## Resultaten van 2013

### Groei van omzet en resultaat

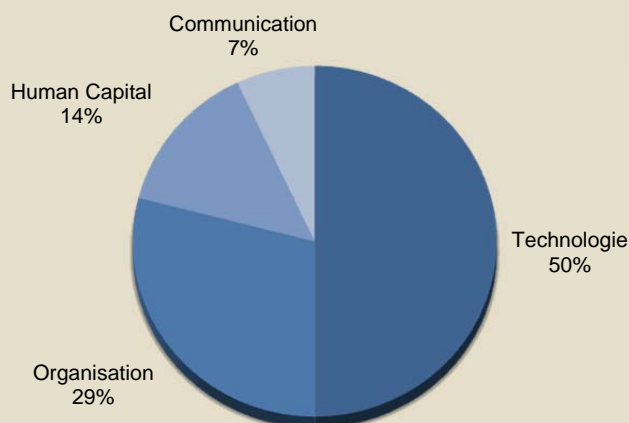
Resultaten (x EUR 1.000.000)	2013	2012
Netto omzet	154,7	150,2
Bruto omzetresultaat	41,7	40,8
Bedrijfsresultaat	7,1	6,1
EBITDA(c)	11,6	10,9

In 2013 heeft Conclusion, tegen de heersende marktontwikkelingen in, wederom een stijging van omzet en resultaat gerealiseerd. De omzet is gegroeid van EUR 150 miljoen in 2012 naar EUR 155 miljoen in 2013.

Indien rekening wordt gehouden met de desinvesteringen van MaxWays en QiOnly is sprake van een autonome omzetgroei van circa 8% ten opzichte van 2012. De EBITDA (gecorrigeerd voor transactiekosten in verband met de [participatie](#) van Gilde Equity Management Benelux) bedraagt EUR 11,6 miljoen. Dit is een verbetering van ruim 6% ten opzichte van 2012. De relatieve EBITDA (als percentage van de omzet) bedraagt 7,5% in 2013 en ligt daarmee ook boven 2012 (7,3%).

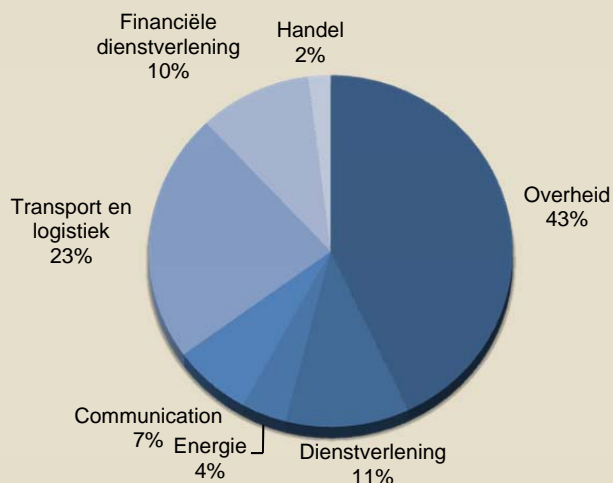
### Ontwikkeling van de omzet

De stijging van de omzet wordt voor een belangrijk deel gerealiseerd binnen de discipline technologie. Bijna de helft van de totale omzet werd hier gerealiseerd. Binnen de discipline communicatie is – mede door de verkoop van de activiteiten van QiOnly – sprake van een daling van de omzet.



## CONCLUSION

De omzet werd in 2013 voor 43% gerealiseerd binnen de overheidsmarkt (2012: 38%). Daarnaast is het omzetaandeel in het marktsegment transport & logistiek in 2013 verder gestegen naar 23% (2012: 18%), met name door een aantal grote opdrachten bij NS.



Onze focus op het uitbouwen van langdurige relaties met bestaande klanten is ook in 2013 succesvol geweest. Dit blijkt uit de toename van het omzetaandeel dat bij onze top 10 klanten is gerealiseerd. Over 2013 bedroeg dit percentage 34%, ten opzichte van 29% over 2012.

Conclusion wil verder en als partner van de klant gezien worden. We zijn bereid aan de klant commitment te geven voor het behalen van resultaten. Door duidelijk verantwoordelijkheid te nemen laat Conclusion haar toegevoegde waarde zien. Dit leidt tot lange-termijncontracten met een herhalend karakter. In 2013 is het aandeel van deze contractvorm in de omzet verder toegenomen, waarmee een goede basis bestaat voor een solide groei.

### Ontwikkeling van de operationele marge

De ontwikkeling van de brutomarge stond ook in 2013 onder druk. Over 2013 bedroeg de brutomarge circa 27%, dat is iets lager dan in 2012. Hierbij dient vermeld te worden dat circa EUR 6 miljoen (2012: EUR 6 miljoen) van onze omzet betrekking heeft op de inkoop en levering van opleidingen voor klanten, een activiteit waarop nauwelijks marge wordt gerealiseerd. Deze omzet is onderdeel van een totaalpropositie, waarbij Conclusion de gehele logistiek rondom opleidingen van klanten overneemt. Zonder deze omzet is de relatieve brutomarge in 2013 1% hoger. De beperkte daling van de brutomarge is het gevolg van aanhoudende prijsdruk in een aantal domeinen.

Positief daarentegen is dat de indirecte kosten als percentage van de omzet ten opzichte van 2012 zijn gedaald. Deze daling wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door lagere afschrijvingskosten en huisvestingskosten en kosten die daaraan gerelateerd zijn. De lagere afschrijvingskosten in 2013 zijn het gevolg van eenmalige afwaarderingen van goodwill in 2012 en lagere reguliere afschrijvingen op met name kantoorinventaris. De afname in huisvestingskosten is toe te schrijven aan



## CONCLUSION

lagere huurlasten als gevolg van een nieuw afgesloten huurovereenkomst voor het hoofdkantoor in Utrecht en het afstoten van een deel van de huisvesting in Amsterdam.

De indirecte personeelskosten stegen in 2013 met EUR 1,2 miljoen ten opzichte van 2012. Deze stijging kan voor een belangrijk deel worden verklaard door een gevormde voorziening voor afvloeiingskosten als gevolg van de invoering van een nieuwe directiestructuur.

### Ontwikkeling van de operationele cash flow

Conclusion genereerde in 2013 een vrije operationele kasstroom van EUR 5,9 miljoen. In 2012 bedroeg dit EUR 4,8 miljoen. De stijging van de operationele kasstroom wordt voornamelijk bepaald door een toename van het bedrijfsresultaat.

De ontwikkeling van de debiteurentermijn is redelijk stabiel gebleven op gemiddeld 43 dagen in 2013 (2012: 38 dagen, 2011: 50 dagen). Wel is als gevolg van een aantal nieuwe grote opdrachten in 2013 de positie onderhanden werk toegenomen.

In 2013 zijn de aandelen van MaxWays en de activiteiten van QiOnly verkocht. Als gevolg van de verkoop van de activiteiten van QiOnly is in 2013 een boekverlies gerealiseerd van EUR 1,3 miljoen. Het effect van deze transactie op de operationele cash flow in 2013 is beperkt.

De solvabiliteit per 31 december 2013 bedraagt 35% (2012: 36%). De geactiveerde goodwill daalt naar EUR 15,3 miljoen in 2013 (2012: EUR 17,3 miljoen), terwijl het groepsvermogen stijgt van EUR 19,4 miljoen naar EUR 19,8 miljoen. In 2013 heeft een dividenduitkering van EUR 2,5 miljoen plaatsgevonden. De current ratio per 31 december 2013 blijft met 127% in lijn met de ontwikkeling van afgelopen jaren.

Als gevolg van de participatie van Gilde Equity Management is in december een nieuw financieringsarrangement met de Rabobank overeengekomen. Een langlopende lening aan de Rabobank is omgezet in een langlopende lening aan de aandeelhouder.

## Kompas 2014

### Waar beweging is, ontstaan kansen

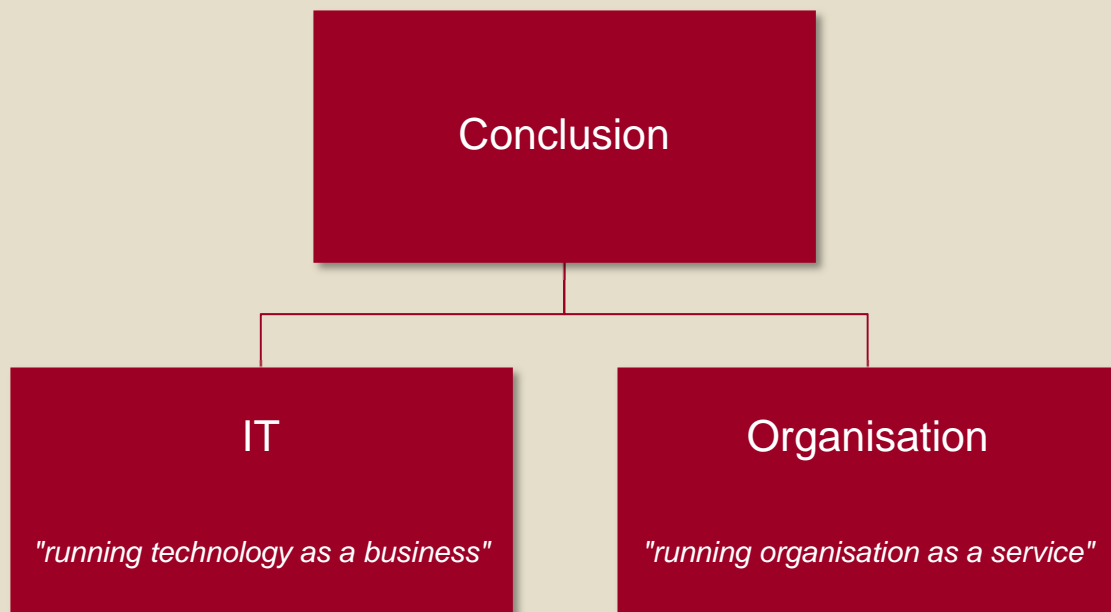
Het Centraal Planbureau verwacht voor 2014 een [bescheiden economische groei](#). De overheid bezuinigt structureel en decentraliseert de verantwoordelijkheden. In het bedrijfsleven heerst voorzichtig optimisme en groeit de investeringsbereidheid langzaam. Deze twee bewegingen dwingen én verleiden onze klanten tot veranderingen in organisaties, processen en systemen, op weg naar nieuwe, innovatieve businessmodellen. In deze bewegingen ziet Conclusion interessante kansen. Bovendien hebben we in de afgelopen jaren bewezen ook in een neergaande economie te kunnen groeien. Daarom zien we de toekomst met vertrouwen tegemoet.

# CONCLUSION

## Transformation Partner

Conclusion positioneert zich in 2014 nadrukkelijk als partner die de verantwoordelijkheid neemt om grootschalige veranderingen in de praktijk te realiseren. Conclusion wil voor klanten dé transformatiepartner zijn.

Transformaties om doelbewust veranderingen door te voeren vereisen dat processen en systemen naadloos samenwerken. Daarom past Conclusion ook haar eigen organisatie aan. We groeperen onze bestaande en toekomstige activiteiten in twee lines of business: IT en organisation.



De kracht van de individuele competenties, die in samenhang resultaten boeken, maakt Conclusion uniek en bij uitstek geschikt om grootscheepse veranderingen te realiseren. Binnen de twee lines of business onderscheidt Conclusion verschillende service lines die de proposities naar de markt vormen.

## Line of business IT in 2014

Onder het motto 'Running technology as a business' bieden wij een compleet aanbod van strak geregisseerde, professionele IT-oplossingen. Binnen de line of business IT onderscheiden we twee service lines:

- Infrastructure Services
- Application Services

### *Infrastructure services*

De IT-infrastructuur is het fundament waarop uw informatievoorziening rust. Dat fundament moet betrouwbaar, veilig en tegelijk flexibel zijn. Betrouwbaarheid en veiligheid zijn absolute voorwaarden om de bedrijfsvoering van vandaag te garanderen. Flexibiliteit ontsluit de innovatieve kansen en besparingsmogelijkheden die moderne technologie biedt. Zo verenigt Conclusion de schijnbare tegenstelling tussen zekerheid voor vandaag en uw groeipad naar de toekomst.

## CONCLUSION

Binnen infrastructure services slaan we de brug tussen zekerheid en ambitie doordat we de hele keten overzien, vanaf het data center tot en met de eindgebruiker. We ontwerpen, migreren, beheren en vernieuwen IT-infrastructuren. Hardware, netwerken, apparatuur waarmee gebruikers werken en alle bijbehorende systeemsoftware; Conclusion verbindt collega's, partners en klanten.

### *Application services*

Gebruikers werken elke dag met hun informatiesystemen. Deze applicaties vormen het tandwiel waarmee IT daadwerkelijk aansluit op uw organisatie. Een organisatie die steeds wendbaarder wordt om te reageren op nieuwe regels, kansen en risico's in de markt. Uw toepassingen, portals en apps moeten voldoen aan de eisen van vandaag, maar ook de wensen van morgen. Ook hier slaat Conclusion de brug tussen de zekerheid en ambitie.

Binnen application services ontwerpen, migreren, beheren en vernieuwen we informatiesystemen. Met daarbinnen bijzondere aandacht voor kennisoverdracht en –borging in uw organisatie. Ook hier biedt Conclusion een volledig palet aan keuzes met Oracle, open source en Java, Microsoft .Net en SharePoint en SAP.

Bij Conclusion begint het met vakmanschap, zowel met specifieke technologie als diepgaande ervaring in marktsegmenten. Dit individuele vakmanschap is de basis waarmee we combinaties maken. Combinaties binnen IT, tussen infrastructure en application services. En combinaties vanuit IT met de organisation. Want oplossingen die in samenhang ontworpen zijn, zijn beter.

De eindverantwoordelijkheid voor de line of business IT wordt sinds 1 januari 2014 gedragen door Engbert Verkoren. Hij wordt hierbij ondersteund door een managementteam gevormd vanuit de service lines.

Over de volle breedte van de line of business IT vergroten we in 2014 onze wervingsinspanningen. Het groeipotentieel wordt bepaald door vakmensen die we aan ons weten te binden. Bovendien ontwikkelen we specifieke, repeteerbare oplossingen en diensten die we als product kunnen verkopen, zoals cloud-diensten, mobiele toepassingen of software-halfabrikaten voor content management, big data, performance monitoring, Elastic Search en e-payment. Ten slotte richten we een innovatiecentrum in, waar relaties uit eerste hand nieuwe concepten kunnen ervaren. Ook binnen deze service line blijven we investeren als we mogelijkheden zien voor optimalisatie en verdere kwaliteitsverbetering van interne processen en onderlinge samenwerking.

### **Line of business Organisation in 2014**

Vanuit de organisatiefuncties werken we vanuit het motto “running organisation as a service”. Binnen de line of business Organisation maken we onderscheid tussen de volgende service lines:

- Debt Services
- HR Services

## CONCLUSION

- Learning Services
- Transformation & Improvement Services
- Marketing & Communication Services

In de markt voor Debt Services loopt de vraag bij gemeenten terug door bezuinigingen. Wel komt er meer budget voor armoedebestrijding beschikbaar.

In HR Services gaan we verder op de ingeslagen weg. We onderscheiden ons door specialisatie. Bij het offeren van een project committeren we ons aan het resultaat. We ontwikkelen op maat gesneden diensten op het gebied van mobiliteit. Hierbij spelen we in op actuele thema's, zoals de participatiesamenleving, de transitie van jeugdzorg, de Wet maatschappelijke ondersteuning en de veranderingen in het zorglandschap.

Learning Service is reeds begonnen met het succesvol online aanbieden van diensten als modulaire producten en gaat hier meer verder. Er zijn vier pijlers van verandering in de opleidingsmarkt: kostenbesparing, vernieuwing in leren (online leren), verharding van leren (certificering) en hernieuwde aandacht voor ontwikkeling van vakmanschap (continu leren). We zien een toenemende vraag naar geïntegreerde of blended oplossingen, specifieke on-the-job modules, onboarding modules, mobile leeroplossingen, social learning en webinars.

Transformation & Improvement Services is een segment van toegevoegde waarde binnen de consultancy markt. Domeinkennis, vakmanschap en individuele kennis en ervaring zijn cruciaal om onderscheidend te zijn. Vanwege de economische laagconjunctuur is er veel aandacht voor rationalisatie, efficiencyprogramma's, flexibilisering en risicobeheersing. Ook is er sprake van reorganisaties, fusies en afsplitsingen. Daarnaast leidt nieuwe wet- en regelgeving tot implementatie- en compliancybehoeftes.

Voor Marketing & Communication Services staat het ontwikkelen van nieuwe producten en innovatieve diensten op de agenda. We richten ons op live communication events, social engagement marketing, social media, e-commerce, search en workshops op abonnement basis. Verregaande specialisatie is hierbij een voorwaarde om ons te onderscheiden.

De eindverantwoordelijkheid voor de line of business Organisation wordt gedragen door Roelof Bijlsma, ondersteund door een managementteam dat bestaat uit de eindverantwoordelijken van de service lines.

---

*Don't look back; we're not going that way.*

*- Henry David Thoreau*

---

# CONCLUSION

## Financiële vooruitzichten

Conclusion is positief over 2014. Met de aangebrachte veranderingen in de organisatie is Conclusion klaar voor de toekomst. De gescoorde langetermijnopdrachten in 2013 en de kansen in 2014 vormen daarnaast een stabiele basis voor het resultaat over 2014. Voor 2014 verwacht Conclusion dan ook een verdere groei van omzet en resultaat. Ook de relatieve marge zal verder toenemen, als gevolg van een daling van het aandeel indirecte kosten en een verwachte verbetering van het aandeel omzet via eigen medewerkers. Tenslotte is de verwachting dat ook in 2014 nieuwe strategische acquisities een positieve bijdrage hebben op de omzet- en resultaatontwikkeling van Conclusion.

---

*'ISI'. In het Engels betekent 'easy' 'gemak' en 'simpel'. In het Frans betekent 'ici' het 'hier en nu'. Voor Conclusion staat 'ISI' voor:*

- *Individual, Inperience, Imagine and Idealism*
- *Strength, Success, Sacrifice and Satisfaction*
- *Interest, Intellect, Inspiration and Innovation*

*- Roelof Bijlsma*

---

# 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 instabiele 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. De klant vraagt om het aangaan van 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 aangescherpt en houden ook komend jaar onze focus.

## Operationele risico's

Conclusion kent een decentraal besturingsmodel, met circa 30 verschillende werkmaatschappijen. De werkmaatschappijen hebben een grote mate van autonomie. 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 doorgevoerde organisatiewijzigingen per 1 januari 2014, waarbij werkmaatschappijen ondergebracht worden binnen service lines, is de samenhang en samenwerking tussen werkmaatschappijen aangescherpt.

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

## CONCLUSION

ontwikkeling kan een remmend effect hebben op toekomstige groei van omzet en resultaat.

### Financiële risico's

In een aantal segmenten waarin Conclusion actief is, is sprake van een concurrerende markt. Dit resulteert in een structurele 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.

## CONCLUSION

- 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.
- Adequate projectbeheersing  
Conclusion hanteert voor het aangaan van risicovolle projecten een reviewsystematiek. 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 milieu, kwaliteit en toereikendheid van de administratieve organisatie voor externe partijen. Tenslotte voorziet Deloitte Accountants de jaarrekening van Conclusion van een goedkeurende verklaring.



# Financiële kerncijfers

## Resultaat Conclusion

De verslagperiode is afgesloten met een resultaat na belastingen van EUR 3.057 duizend, tegenover EUR 4.033 duizend over 2012.

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

	2013		2012	
	EUR 1.000	%	EUR 1.000	%
<b>Netto omzet</b>	<b>154.755</b>	<b>100,0</b>	<b>150.200</b>	<b>100,0</b>
Bruto omzetresultaat	41.670	26,9	40.840	27,2
Som der bedrijfslasten	34.560	22,3	35.239	23,5
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>7.110</b>	<b>4,6</b>	<b>5.601</b>	<b>3,7</b>
Opbrengsten financiële vaste activa	-1.311	-0,8	783	0,5
Overige financiële baten en lasten	-628	-0,4	-355	-0,2
	<b>-1.939</b>	<b>-1,3</b>	<b>428</b>	<b>0,3</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>	<b>5.171</b>	<b>3,3</b>	<b>6.029</b>	<b>4,0</b>
Vennootschapsbelasting	-1.663	-1,1	-1.996	-1,3
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>3.507</b>	<b>2,3</b>	<b>4.033</b>	<b>2,7</b>

## Netto-omzet en bruto-omzetresultaat

De netto-omzet is met 3,0% gestegen en het bruto-omzetresultaat is met 2,0% gestegen.

# CONCLUSION

## Kosten

De kosten zijn met 1,9% gedaald. Per kostensoort geldt het volgende:

	2013		2012	
	EUR 1.000	%	EUR 1.000	%
Personeelskosten	19.850	57,4	18.629	52,9
Afschrijvingen	3.801	11,0	5.392	15,3
Verkoopkosten	2.185	6,3	2.333	6,6
Kantoor en algemene kosten	2.408	7,0	2.771	7,9
Advieskosten	1.105	3,2	584	1,7
Huisvestingskosten	4.661	13,5	5.035	14,3
Algemene kosten	550	1,6	495	1,3
	<b>34.560</b>	<b>100,0</b>	<b>35.239</b>	<b>100,0</b>

## Ontwikkeling van het resultaat 2013

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Resultaat hoger door:		
Hogere bruto omzet resultaat	830	4.204
Lagere bedrijfslasten	680	-
Hogere opbrengsten financiële activa	-	993
Hogere financiële baten en lasten	-	32
Lagere vennootschapsbelasting	333	-
	<b>1.843</b>	<b>5.229</b>
Resultaat lager door:		
Hogere bedrijfslasten	-	4.151
Lagere opbrengsten financiële activa	2.094	-
Lagere financiële baten en lasten	273	-
Hogere vennootschapsbelasting	-	60
Hoger aandeel derden in resultaat	93	492
	<b>2.460</b>	<b>4.703</b>
<b>Hoger / lager nettoresultaat</b>	<b>-617</b>	<b>526</b>

## CONCLUSION

### Kasstroomoverzicht

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

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Operationele activiteiten	5.879	4.777
Investeringsactiviteiten	-2.009	-4.062
Financieringsactiviteiten	-4.687	-1.639
In verworven groepsmaatschappijen aanwezige geldmiddelen	-	510
	<b>-6.697</b>	<b>-5.191</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>-817</b>	<b>-414</b>

### 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:

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
<b>Beschikbaar op lange termijn</b>		
Eigen vermogen	19.757	19.397
Voorziening	2.115	3.044
Langlopende schulden	4.840	7.027
	<b>26.712</b>	<b>29.468</b>
<b>Vastgelegd op lange termijn</b>		
Immateriële vaste activa	15.257	17.330
Materiële vaste activa	2.843	3.175
Financiële vaste activa	478	512
	<b>18.578</b>	<b>21.017</b>
<b>Werkkapitaal</b>	<b>8.134</b>	<b>8.451</b>

## CONCLUSION

De uit deze opstelling blijkende afname in 2013 van het werkkapitaal ad EUR 317 duizend is als volgt te specificeren:

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Mutatie in werkkapitaal	991	3.593
Mutatie vennootschapsbelasting	-489	159
Mutatie in liquide middelen	-817	-414
	<b>-317</b>	<b>3.338</b>

# CONCLUSION

## Meerjarenoverzicht

(bedragen x EUR 1.000):	2013	2012	2011	2010	2009
Netto omzet	154.755	150.200	135.040	137.967	129.846
Bruto omzet resultaat	41.670	40.840	36.636	41.143	36.375
Bedrijfsresultaat	7.110	5.601	5.548	8.152	7.302
EBITA(c)	10.327	9.113	8.396	10.077	9.052
EBITA(c) %	7%	6,1%	6,2%	7,3%	7,0%
EBITDA(c)	11.561	10.993	10.256	11.674	10.241
EBITDA(c) %	7%	7,3%	7,6%	8,5%	7,9%
Vlottende activa	38.536	32.557	29.621	30.364	36.638
Vlottende passiva	30.402	24.106	24.508	23.534	21.221
Groepsvermogen	19.757	19.397	17.630	19.354	20.488
Balanstotaal	57.114	53.574	53.411	54.645	49.168
Liquide middelen	2.158	2.975	3.389	4.907	2.789
Netto werkkapitaal	8.134	8.451	5.113	6.830	15.417
Current ratio %	127%	135%	121%	129%	173%
Solvabiliteit %	35%	36%	33%	35%	42%
Rentabiliteit %	15%	18%	17%	28%	21%
Debiteuren termijn (in dagen)	43	38	50	41	45
Aantal medewerkers	1.435	1.414	1.327	1.332	1.267

## CONCLUSION

# Conclusion jaarrekening 2013

## CONCLUSION

# Geconsolideerde balans per 31 december 2013

(voor resultaatbestemming)

	Toelichting	2013 EUR 1.000	2012 EUR 1.000
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	15.257	17.330
Materiële vaste activa	2	2.843	3.175
Financiële vaste activa	3	478	512
		<b>18.578</b>	<b>21.017</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen en overlopende activa	4	36.378	29.582
Liquide middelen	5	2.158	2.975
		<b>38.536</b>	<b>32.557</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>57.114</b>	<b>53.574</b>
<b>Groepsvermogen</b>			
Eigen vermogen	6	18.494	18.099
Minderheidsbelang derden		1.263	1.298
		<b>19.757</b>	<b>19.397</b>
<b>Voorziening</b>	7	<b>2.115</b>	<b>3.044</b>
<b>Langlopende schulden</b>	8	<b>4.840</b>	<b>7.027</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Kortlopende schulden en overlopende passiva	9	30.402	24.106
<b>Totaal passiva</b>		<b>57.114</b>	<b>53.574</b>

## CONCLUSION

# Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2013

	Toelichting	2013 EUR 1.000	2012 EUR 1.000
Netto omzet		154.755	150.200
Kostprijs		113.085	109.360
<b>Bruto omzetresultaat</b>	<b>11</b>	<b>41.670</b>	<b>40.840</b>
Indirecte personeelskosten	12	19.850	18.629
Afschrijvingen	13	3.801	5.392
Overige bedrijfskosten	14	10.909	11.218
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>34.560</b>	<b>35.239</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>18</b>	<b>7.110</b>	<b>5.601</b>
Opbrengsten en kosten financiële vaste activa	15	-1.311	783
Financiële baten en lasten	16	-628	-355
		<b>-1.939</b>	<b>428</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>		<b>5.171</b>	<b>6.029</b>
Belastingen van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	17	-1.662	-1.996
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b>		<b>3.509</b>	<b>4.033</b>



## CONCLUSION

### Geconsolideerd resultaat over 2013

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Geconsolideerd netto resultaat van de onderneming toekomend aan de onderneming	2.895	3.512
Minderheidsbelang derden	614	521
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b>	<b>3.509</b>	<b>4.033</b>

## CONCLUSION

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2013

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>7.110</b>	<b>5.601</b>
Afschrijvingen	3.801	5.392
Mutatie voorzieningen	-929	-1.531
<b>Aanpassingen op bedrijfsresultaat</b>	<b>2.872</b>	<b>3.861</b>
Mutatie operationele vorderingen	-3.785	2.400
Nieuwe consolidaties mutatie operationele vorderingen	-	3.319
Mutatie onderhanden projecten	-3.010	-5.750
Mutatie operationele schulden	5.805	-243
Nieuwe consolidaties mutatie operationele schulden	-	-2.684
<b>Mutatie werkkapitaal</b>	<b>-990</b>	<b>-2.958</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>8.992</b>	<b>6.504</b>
Financiële baten en lasten	-1.939	428
Betaalde winstbelasting (P&L)	-1.663	-1.996
Betaalde winstbelasting (Balans)	489	-159
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>5.879</b>	<b>4.777</b>
Investeringen in immateriële vaste activa	-494	-493
Investeringen in materiële vaste activa	-1.274	-670
Nieuwe consolidaties materiële vaste activa	-	56
Desinvesteringen materiële vaste activa	373	250
Verwervingen groepsmaatschappijen	-	-1.478
Verwervingen niet-geconsolideerde ondernemingen	-	-82
Vervreemdingen niet-geconsolideerde ondernemingen	33	495
Investeringen in overige financiële vaste activa	-647	-157
Nieuwe consolidaties financiële vaste activa	-	17
Mutatie voorzieningen	-	-2.000
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-2.009</b>	<b>-4.062</b>

## CONCLUSION

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Ontvangsten uit langlopende schulden	4.767	2.961
Aflossingen van langlopende schulden	-6.954	-1.600
Betaalde dividenden aandeelhouders	-2.500	-3.000
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-4.687</b>	<b>-1.639</b>
<b>Netto kasstroom</b>	<b>-817</b>	<b>-924</b>

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
<b>Samenstelling geldmiddelen</b>		
Liquide middelen per 1 januari	2.975	3.389
Meegekochte liquide middelen	-	510
Mutatie geldmiddelen	-817	-924
<b>Liquide middelen per 31 december</b>	<b>2.158</b>	<b>2.975</b>

# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2013

## Algemene informatie

De onderneming, statutair gevestigd te Utrecht, is een besloten vennootschap. De vennootschap is een holdingmaatschappij; de voornaamste activiteiten van Conclusion bestaan uit het leveren van projecten, consultancy en flexibel inzetbare medewerkers. 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

Het geconsolideerde resultaat na belasting komt overeen met het totaalresultaat van de rechtspersoon.

De jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

De cijfers voor 2012 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2013 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

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 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 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 immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. 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..

## CONCLUSION

### **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

## CONCLUSION

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. Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere actuele waarde, onder aftrek van verkoopkosten.

### 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 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 projectontwikkeling 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.

## CONCLUSION

### 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.



## CONCLUSION

### **Personeelsbeloning en pensioen**

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. Ultimo 2013 (en 2012) 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.

# CONCLUSION

## Belastingen over het resultaat

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

## 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.

## 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 2013 geen sprake geweest van financiële instrumenten.

### Kredietrisico's

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.

## CONCLUSION

# 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
<b>Stand per 1 januari</b>			
Aanschafprijs	28.271		28.271
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	10.941		10.941
<b>Boekwaarde</b>	<b>17.330</b>	<b>-</b>	<b>17.330</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde:</b>			
Investerings	1.156		1.156
Overige waardeverminderingen	-290		-290
Reclassificatie activiteiten	-1.043	1.043	-
Desinvesteringen	-372		-372
Afschrijvingen	2.567	-	2.567
<b>Saldo</b>	<b>-3.116</b>	<b>1.043</b>	<b>-2.073</b>
<b>Stand per 31 december</b>			
Aanschafprijs	27.722	1.043	28.765
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	13.508	-	13.508
<b>Boekwaarde</b>	<b>14.214</b>	<b>1.043</b>	<b>15.257</b>

## CONCLUSION

### 2. Materiële vaste activa

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

	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
	EUR 1.000	EUR 1.000
<b>Stand per 1 januari</b>		
Aanschafprijs	6.418	6.418
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	3.243	3.243
<b>Boekwaarde</b>	<b>3.175</b>	<b>3.175</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde:</b>		
Investerings	1.274	1.274
Desinvesteringen	373	373
Afschrijvingen	1.233	1.233
<b>Saldo</b>	<b>-332</b>	<b>-332</b>
<b>Stand per 31 december</b>		
Aanschafprijs	7.319	7.319
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	4.476	4.476
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.843</b>	<b>2.843</b>

### 3. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt weer te geven:

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Financial Life Support BV (tm 2012: 25%)	-	4
The Life Foundation BV (20%)	53	53
CoWork Factory BV (20%)	-	29
	<b>53</b>	<b>86</b>
Leningen aan participanten	425	426
	<b>425</b>	<b>426</b>
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>478</b>	<b>512</b>

## CONCLUSION

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

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari	86	499
Af: Verkoop deelnemingen	33	495
Bij: Verkrijging belangen	-	82
<b>Stand per 31 december</b>	<b>53</b>	<b>86</b>

### 4. Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn als volgt weer te geven:

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Vordering op handelsdebiteuren	22.059	19.138
Overlopende activa	12.577	8.755
RC aandeelhouder	1.742	1.689
	<b>36.378</b>	<b>29.582</b>

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:

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Nominale waarde uitstaande vordering	22.338	19.315
Af: voorziening wegens oninbaarheid	-279	-177
	<b>22.059</b>	<b>19.138</b>

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.

# CONCLUSION

## 4.2 Overlopende activa

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Vooruitbetaalde kosten	1.293	440
Waarborgsommen	16	57
Onderhanden werk projecten	11.268	8.258
	<b>12.577</b>	<b>8.755</b>

### 4.2.1 Onderhanden werk projecten

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Onderhanden werk projecten te vorderen	14.267	12.153
Onderhanden werk projecten verschuldigd	-2.999	-3.895
	<b>11.268</b>	<b>8.258</b>

## 5. Liquide middelen

De liquide middelen zijn als volgt weer te geven:

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Tegoeden op bank- en girorekeningen	2.158	2.975
	<b>2.158</b>	<b>2.975</b>

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij Rabobank heeft per 31 december 2013 een positief saldo. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

## CONCLUSION

### 6. Groepsvermogen

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

#### 6.1 Minderheidsbelang derden

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Minderheidsbelang derden	1.263	1.298
	<b>1.263</b>	<b>1.298</b>

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

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari	1.298	43
Bij: Aankoop deelnemingen	-	734
Bij: Resultaat deelneming	614	521
Af: Verkoop deelneming	286	-
Af: Dividend	363	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.263</b>	<b>1.298</b>

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	Pensioen verplichting	Overige	Totaal
	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari	100	131	2.813	3.044
Mutaties:				
Onttrekkingen / toevoegingen	-100	89	940	929
<b>Stand per 31 december</b>	<b>200</b>	<b>42</b>	<b>1.873</b>	<b>2.115</b>

# CONCLUSION

## Latente belastingverplichtingen

De voorziening voor latente belastingverplichtingen omvat het belastingeffect van de verschillen tussen commerciële en fiscale winstbepaling. De latenties met een resterende looptijd van 1 jaar en langer bedragen EUR 0,2 miljoen (2012: 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.

## Voorziening overig

De voorziening overig betreft een reservering inzake huisvestingskosten (EUR 0,4 miljoen), personeelskosten (EUR 1,3 miljoen) en overige voorzieningen (EUR 0,2 miljoen). De voorziening overig met een resterende looptijd van 1 jaar en langer bedraagt EUR 0,4 miljoen.

Het bedrag met een looptijd korter dan 1 jaar bedraagt EUR 1,5 miljoen. De schatting voor de voorziening huisvesting is op basis van recente informatie opnieuw gemaakt. Voor huisvesting heeft deze schatting tot EUR 0,4 miljoen ten bate van het resultaat geleid.

## 8. Langlopende schulden

Langlopende schulden zijn als volgt weer te geven:

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Schulden aan aandeelhouder	4.767	-
Schulden aan kredietinstellingen	73	7.027
	<b>4.840</b>	<b>7.027</b>

### 8.1 Schulden aan kredietinstellingen

	EUR 1.000
Hoofdsom	9.510
Afgepast tot en met 31 december voorgaand jaar	2.483
Restant hoofdsom per 31 december voorgaand jaar	7.027
Opgenomen nieuwe lening in het lopende jaar	-
Aflossing in het jaar	6.954
Restant hoofdsom per 31 december	73
Kortlopend deel per 31 december	-
<b>Langlopend deel per 31 december</b>	<b>73</b>



## CONCLUSION

De lening aan de aandeelhouder is een langlopende lening met een looptijd van 5 jaar met een vaste rente van 5%.

### 9. Kortlopende schulden en overlopende passiva

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

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Crediteuren	12.828	10.206
Belastingen en premies sociale verzekeringen	9.184	6.859
Overlopende passiva	8.390	7.041
	<b>30.402</b>	<b>24.106</b>

#### 9.1 Te betalen belastingen en premies sociale verzekeringen

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

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Omzetbelasting	5.614	4.355
Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	2.718	2.532
Vennootschapsbelasting	840	349
WAO premie	12	-377
	<b>9.184</b>	<b>6.859</b>

#### 9.2 Overlopende passiva

De overlopende passiva zijn als volgt weer te geven:

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Nog te ontvangen facturen	990	435
Projectkosten nog te betalen	178	196
Incentive programma / bonussen	2.825	2.047
Voorziening vakantiegeld / -dagen	4.239	4.098
Nog te betalen rente	44	13
Diversen	114	252
	<b>8.390</b>	<b>7.041</b>

### 10. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

#### Garanties

Kredietinstellingen hebben een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld met een maximum van EUR 12,5 miljoen. Voor deze kredieten zijn de volgende zekerheden

## CONCLUSION

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.

### 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 materiële impact hebben op het eigen vermogen per 31 december 2013.

### Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan ter zake van huur, onderhuur en operationele leasing. De verplichtingen die hieruit voortvloeien bedragen voor 2013 per saldo EUR 8 miljoen (2012: EUR 7 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	Lease
	EUR 1.000.000	EUR 1.000.000
< 1 jaar	3	5
> 1 jaar	10	8
> 5 jaar	8	-
totaal	21	13

## CONCLUSION

# Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

## 11. Omzet en omzetresultaat

Alle omzet wordt gerealiseerd binnen Nederland.

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
<b>Netto omzet</b>	<b>154.755</b>	<b>150.200</b>
Kosten directe medewerkers	71.620	68.282
Honoraria inhuur derden en inkoop	41.465	41.078
<b>Kostprijs van de omzet</b>	<b>113.085</b>	<b>109.360</b>
<b>Bruto omzetresultaat</b>	<b>41.670</b>	<b>40.840</b>
In % van de omzet	26,9	27,2

## 12. Indirecte personeelskosten

De indirecte personeelskosten zijn als volgt weer te geven:

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Salarissen	70.278	66.203
Sociale lasten	9.250	8.654
Pensioenen en	2.603	2.430
Studiekosten	886	741
Reis-, verblijf-, representatie- en overige kosten	8.453	8.883
Kostprijs van de omzet	-71.620	-68.282
	<b>19.850</b>	<b>18.629</b>

### 12.1 Personeelsbestand

De groep had gedurende 2013 gemiddeld circa 1.435 personen in dienst (2012: 1.414). Binnen de groep had 80% van de medewerkers een onbepaald dienstverband en 20% een bepaald dienstverband. Binnen de groep waren 230 indirecte medewerkers werkzaam en 1.205 directe medewerkers.

## CONCLUSION

### 13. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Immateriële vaste activa goodwill en overig	2.567	3.512
Materiële vaste activa	1.234	1.880
	<b>3.801</b>	<b>5.392</b>

### 14. Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten zijn als volgt weer te geven:

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Verkoopkosten	2.185	2.333
Kantoor en algemene kosten	2.408	2.771
Advieskosten	1.105	584
Huisvestingskosten	4.661	5.035
Algemene kosten	550	495
	<b>10.909</b>	<b>11.218</b>

### 15. Opbrengst en kosten financiële vaste activa

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

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Resultaat op aankoop- en verkoopdeelnemingen	-1.311	783
<b>Per saldo een opbrengst / last</b>	<b>-1.311</b>	<b>783</b>

### 16. Overige financiële baten en lasten

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

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Bankrente en -kosten	-628	-355
<b>Per saldo een last</b>	<b>-628</b>	<b>-355</b>

## CONCLUSION

### 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 2013 is uitgekomen op 32% (2012: 33%). 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.

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Vennootschapsbelasting lopend jaar	1.695	2.192
Vennootschapsbelasting voorgaand jaar	-33	-196
<b>Per saldo een last</b>	<b>1.662</b>	<b>1.996</b>

### 18. Bedrijfsresultaat

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

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Bedrijfsresultaat	7.110	5.601
EBITDA(c)	11.561	10.993
EBITA(c)	10.327	9.113

(c) is het resultaat exclusief kosten als gevolg van participatie nieuwe aandeelhouder.

## CONCLUSION

# Enkelvoudige balans per 31 december 2013

(voor resultaatbestemming)

		2013 EUR 1.000	2012 EUR 1.000
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	19	14.197	16.443
Materiële vaste activa	20	-	540
Financiële vaste activa	21	15.657	18.581
		<b>29.854</b>	<b>35.564</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen en overlopende activa	22	3.200	4.370
<b>Totaal activa</b>		<b>33.054</b>	<b>39.934</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Geplaatst kapitaal	23	18	18
Wettelijke en statutaire reserves		54	88
Overige reserves		15.527	14.481
Onverdeelde winst		2.895	3.512
		<b>18.494</b>	<b>18.099</b>
<b>Voorziening</b>	24	3.973	4.752
<b>Langlopende schulden</b>			
Overige langlopende schulden	25	4.767	6.936
<b>Kortlopende schulden</b>			
Kortlopende schulden en overlopende passiva	26	5.820	10.147
<b>Totaal passiva</b>		<b>33.054</b>	<b>39.934</b>

## CONCLUSION

# Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2013

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belasting	6.424	5.318
Overig resultaat na belasting	-3.529	-1.806
<b>Netto resultaat</b>	<b>2.895</b>	<b>3.512</b>

# Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2013

## Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2013 van Conclusion B.V. Voor zover posten uit de balans en winsten verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

De cijfers voor 2012 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2013 mogelijk te maken.

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW.

## 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.



## CONCLUSION

### 19. Immateriële vaste activa

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

	Goodwill EUR 1.000	Totaal EUR 1.000
<b>Stand per 1 januari</b>		
Aanschafprijs	30.008	30.008
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	13.565	13.565
<b>Boekwaarde</b>	<b>16.443</b>	<b>16.443</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde:</b>		
Investeringsen	141	141
Afschrijvingen	2.387	2.387
<b>Saldo</b>	<b>-2.246</b>	<b>-2.246</b>
<b>Stand per 31 december</b>		
Aanschafprijs	30.149	30.149
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	15.952	15.952
<b>Boekwaarde</b>	<b>14.197</b>	<b>14.197</b>

### 20. Materiële vaste activa

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

	Andere vaste bedrijfsmiddelen EUR 1.000	Totaal EUR 1.000
<b>Stand per 1 januari</b>		
Aanschafprijs	932	932
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	392	392
<b>Boekwaarde</b>	<b>540</b>	<b>540</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde:</b>		
Desinvesteringen	-527	-527
Afschrijvingen	13	13
<b>Saldo</b>	<b>-540</b>	<b>-540</b>
<b>Stand per 31 december</b>		
Aanschafprijs	0	0
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	0	0
<b>Boekwaarde</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## CONCLUSION

### 21. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt weer te geven:

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Deelnemingen	11.967	15.068
Voorziening negatieve vermogenswaarde	2.058	1.876
Leningen en waarborgsommen	1.632	1.637
	<b>15.657</b>	<b>18.581</b>

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

#### 21.1 Deelneming

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari	15.068	10.758
Bij: Aankoop deelnemingen	480	1.083
Bij: Resultaat deelneming	6.424	5.318
Bij: Overige mutaties	-	-
Af: Verkoop deelneming	302	1
Af: Dividend	9.703	2.090
<b>Stand per 31 december</b>	<b>11.967</b>	<b>15.068</b>

### 22. Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn als volgt weer te geven:

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Vordering op handelsdebiteuren	137	-
Rekening-courant groepsmaatschappijen	1.805	2.870
Belastingen en premies sociale verzekeringen	908	1.355
Overlopende activa	350	145
	<b>3.200</b>	<b>4.370</b>

#### 22.1 Te ontvangen / betalen belastingen

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

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Vennootschapsbelasting	761	1.362
Omzetbelasting	147	-7
	<b>908</b>	<b>1.355</b>

# CONCLUSION

## 22.2 Overlopende activa

De overlopende activa is als volgt weer te geven:

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Vordering op derden	30	145
Diversen	320	-
	<b>350</b>	<b>145</b>

## 23. Eigen vermogen

Het eigen vermogen is als volgt samengesteld:

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Geplaatst kapitaal	18	18
Wettelijke en statutaire reserves	54	88
Overige reserves	15.527	14.481
Onverdeelde winst	2.895	3.512
	<b>18.494</b>	<b>18.099</b>

### 23.1 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	Onver- deeld resultaat	Totaal
	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari 2012	18	495	14.088	2.986	17.587
Winstbestemming	-	-	2.986	-2.986	-
Ingehouden winst	-	-407	407	3.512	3.512
Uitgekeerd dividend	-	-	3.000	-	3.000
<b>Stand per 31 december 2012</b>	<b>18</b>	<b>88</b>	<b>14.481</b>	<b>3.512</b>	<b>18.099</b>
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
<b>Stand per 31 december 2013</b>	<b>18</b>	<b>54</b>	<b>15.527</b>	<b>2.895</b>	<b>18.494</b>

## CONCLUSION

### 24. Voorzieningen

De voorzieningen zijn als volgt weer te geven:

	Negatieve vermogens- waarde	Overige	Totaal
	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari	1.876	2.876	4.752
Mutaties:			
Onttrekkingen / toevoegingen	-182	961	779
<b>Stand per 31 december</b>	<b>2.058</b>	<b>1.915</b>	<b>3.973</b>

### 25. Langlopende schulden

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Schulden aan kredietinstellingen	-	6.936
Schulden aan aandeelhouder	4.767	-
	<b>4.767</b>	<b>6.936</b>

### 26. Kortlopende schulden en overlopende passiva

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

	2013	2012
	EUR 1.000	EUR 1.000
Crediteuren	832	163
RC schulden aan kredietinstelling	5.040	10.456
Overlopende passiva	-52	-472
	<b>5.820</b>	<b>10.147</b>

# CONCLUSION

## Niet in de balans opgenomen verplichtingen

### Fiscale eenheid

Conclusion B.V. vormt samen met een aantal van haar dochterondernemingen 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. De overige niet uit de balans blijkende verplichtingen zoals opgenomen onder noot 10, hebben geen betrekking op de vennootschap Conclusion B.V.

### 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 pensioenlasten als bedoeld in artikel 2:383, lid 1, BW, is in het boekjaar ten laste van Conclusion B.V. en groepsmaatschappijen gekomen voor statutair bestuurders een bedrag van EUR 703 duizend (2012: EUR 447 duizend). Er zijn in 2013 en 2012 geen leningen, voorschotten en garanties door Conclusion B.V. verstrekt aan de bestuurders.

De 'Wet uitwerking fiscale maatregelen Begrotingsakkoord 2013' is in 2012 in werking getreden. In deze wet is bepaald dat een aantal belastingwetten met ingang van 1 januari 2013 gewijzigd wordt. Eén van de wijzigingen houdt in dat werkgevers in 2014 een eenmalige crisisheffing moeten betalen van 16% over het loon uit dienstbetrekking (inclusief bonus) dat zij in 2013 aan een medewerker hebben betaald, voor zover dat loon hoger was dan EUR 150 duizend. In dat kader is een crisisheffing van EUR 23 duizend opgenomen betreffende de leden van de statutaire directie. Dit bedrag is niet opgenomen in de totale beloning van de statutaire directie. De crisisheffing is als kortlopende schuldverplichting opgenomen in '9. Kortlopende schulden en overlopende passiva'.

## CONCLUSION

### **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, 9 mei 2014

De directie: Roelof Bijlsma, Engbert Verkoren en Maarten van Gool

# 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 2013 toe te voegen aan de overige reserves. Het resultaat na belastingen over 2013 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 2012

De jaarrekening 2012 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 14 mei 2013. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

## Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die van invloed zijn op de bedrijfsvoering of toekomstige ontwikkeling van Conclusion B.V.

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

## Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2013 van Conclusion B.V. te Utrecht gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2013 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2013 met de toelichting, waarin opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

## Verantwoordelijkheid van de directie

De directie van de vennootschap 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). De directie is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als zij 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 afwijking 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-



## CONCLUSION

inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door de directie van de vennootschap 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 2013 en van het resultaat over 2013 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.

Utrecht, 9 mei 2014

Deloitte Accountants B.V.

was getekend drs. M. Wabeke RA