

CONCLUSION
More than one

Conclusion jaarverslag 2012

CONCLUSION

More than one

Inhoudsopgave

Conclusion jaarverslag 2012.....	1
Wat maakt Conclusion anders?	3
Verslag van de Raad van Commissarissen	17
Verslag van de concerndirectie.....	21
Interne governance	35
Financiële kerncijfers	38
Conclusion jaarrekening 2012.....	43
Geconsolideerde balans per 31 december 2012	44
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2012.....	45
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2012	46
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2012.....	48
Toelichting op de geconsolideerde balans.....	55
Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.....	63
Enkelvoudige balans per 31 december 2012.....	66
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2012	67
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2012	68
Overige gegevens.....	75
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.....	76

CONCLUSION

More than one

Wat maakt Conclusion anders?

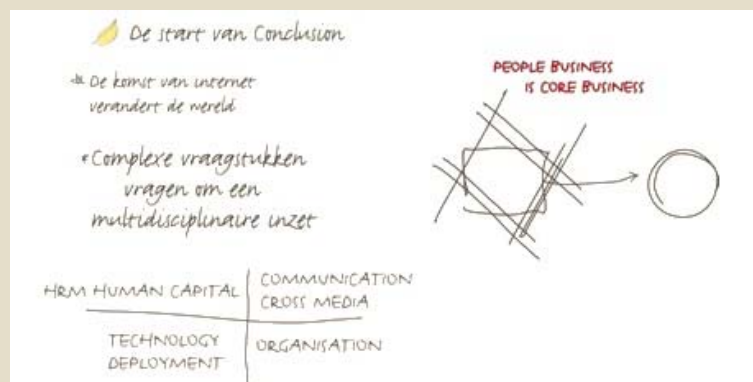
De groei

Conclusion is opgericht in 1997. Het bedrijf heeft haar succes te danken aan het inspringen op veranderingen en kansen. Sommige van deze veranderingen hebben zoveel impact op het bedrijf gehad dat deze een nieuwe periode hebben ingeluid. Wij onderscheiden vier kenmerkende fasen.

1997 “People Business is onze Core Business”

Conclusion is opgericht in 1997 en een private onderneming. Bij de start is Conclusion al een organisatie die als basis het geloof in individueel talent en ondernemerschap heeft. Een decentraal businessmodel met diverse merken en specialisaties. 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 we meerdere disciplines hebben? Het internet komt eraan. De wereld verandert. In volle omvang wordt duidelijk dat er meerdere disciplines nodig zijn om dit soort projecten te ondersteunen.



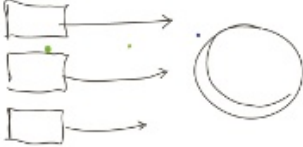
2000 “Best Alone, Better Together”

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

CONCLUSION

More than one

- * In de markt ontstaat er een sterke behoefte aan continuïteit
- * Opdrachtgevers willen producten en diensten van één leverancier
- * We treden buiten de traditionele segmenten
- * Onze werkmaatschappijen sluiten raamovereenkomsten met klanten



**BEST ALONE,
BETTER TOGETHER.**

2004 “De kracht van samenwerken”

Het ‘denken in diensten en producten’ verandert in 2004 in ‘breed projectmatig denken’. Wij brengen dit onder woorden in de propositie ‘De kracht van samenwerken’. Wij bundelen de expertise van de verschillende bedrijven tot één geheel en leveren deze aan in de vorm van resultaatgerichte projecten.

- * Het denken in producten en diensten verandert naar breed projectmatig denken
- * We bundelen de expertise van verschillende werkmaatschappijen

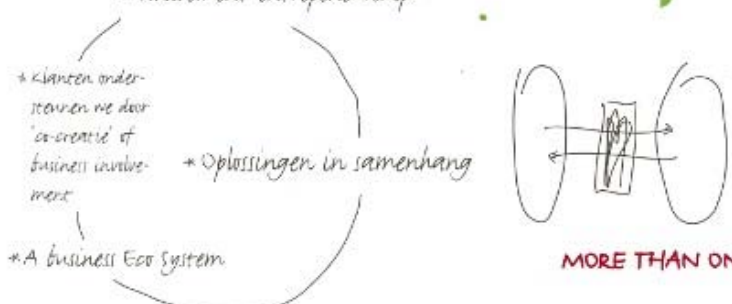


DE KRACHT VAN SAMENWERKEN

2009 “More than One”

De vierde generatie van Conclusion. Vanaf deze tijd staan niet alleen meer onze diensten centraal of de wijze waarop wij samenwerken of onze kennis bundelen om projecten uit te voeren maar we realiseren ons dat we meer te bieden hebben. Namelijk onze cultuur en werkwijze. Wij richten ons op cocreatie oftewel business involvement. Opdrachtgevers maken gebruik van ons entrepreneurship. Kiezen voor outsourcing of participatie. Er ontstaan nieuwe initiatieven en joint ventures. Wij involveren. En als Conclusion in een project of initiatief gelooft, durven wij daarin mee te gaan.

- * Involvement-entrepreneurship
- * Klanten ondersteunen we door 'co-creatie' of business involvement
- * Oplossingen in samenhang
- * A Business Eco System



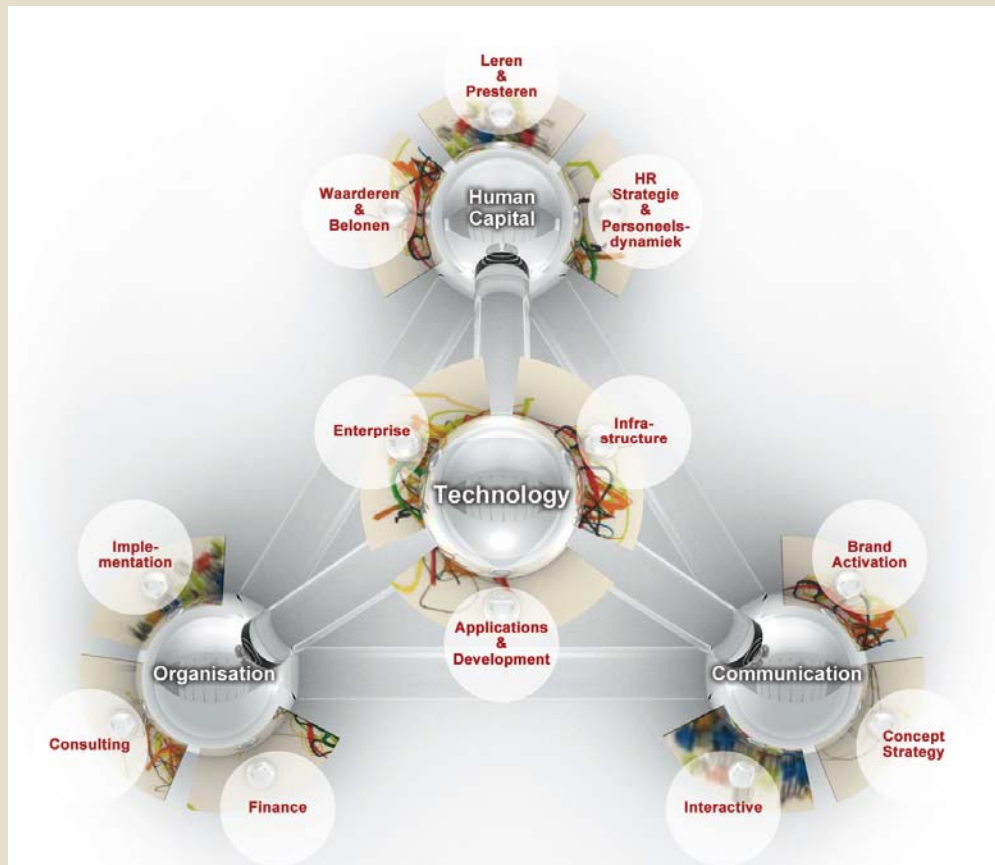
MORE THAN ONE

CONCLUSION

More than one

De disciplines

Conclusion groepeert zijn activiteiten in 4 disciplines: technologie, human capital, organisatie en communicatie. Binnen de disciplines zijn werkmaatschappijen met elkaar aanvullende diensten ondergebracht.



Technologie is het hart van ons bedrijf. Tegelijkertijd draait uiteindelijk alles om mensen. Dat wordt gecombineerd met kennis en kunde van organisaties en processen en aangevuld met gerichte communicatie.

De discipline technologie

Technologie stelt ons in staat om snel en flexibel samen te werken. Conclusion ziet technologie daarom niet alleen als een oplossing in zichzelf, maar ook als een platform waarop andere disciplines nieuwe businessmodellen bouwen. Daarom is de discipline technologie het hart van de andere disciplines. 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, Microsoft en SAP.

Gerelateerde werkmaatschappijen

- AMIS
- Conclusion Future Infrastructure Technologies
- Conclusion ICT Projects
- First8
- Migration Match
- Unacle
- Xtensional

De discipline human capital

Human Capital biedt een keten van dienstverlening aan met 'de mens' als kern. Organisaties zijn succesvol als de talenten en specialismen van medewerkers optimaal worden benut en ingezet. Verschillende factoren bepalen hierbij het succes: van de HR-strategie, -transformatie en -outsourcing, opleiding en duurzame inzetbaarheid van de werknemers tot het creëren van de juiste employee benefits. Ook de arbeidsmobiliteit en het begeleiden van werk naar werk is hier onderdeel van. Het gaat om het vinden, binden en ontwikkelen van mensen. Binnen de discipline Human Capital maken wij onderscheid tussen activiteiten gericht op HR en leren.

Gerelateerde werkmaatschappijen

- Bright Alley
- Conclusion Learning Centers
- Conclusion Mobiliteit
- CoworkFactory
- DilemmaConsult
- EBC Nederland
- Human Capital Group
- Lemniscaat School of Management
- Mansal
- The Life Foundation

De discipline organisatie

Bij deze discipline ligt de focus op het beter en efficiënter inrichten van organisaties, zodat klanten zich kunnen bezighouden met hun core business. Binnen deze discipline onderscheiden wij een aantal werkgebieden. Ten eerste is er de consulting. Hierbij hebben de werkmaatschappijen een adviserende functie voor de marktsegmenten industrie en financiële dienstverlening én voor organisaties binnen de overheid en sociale zekerheid. Daarnaast levert Conclusion consultancy en

CONCLUSION

More than one

systemen voor organisatieveranderingen en procesoptimalisatie. Tevens levert Conclusion expertise bij het inzetten van professionals. Wij zijn onder meer gespecialiseerd in het leveren van bancaire professionals en verzekeringspecialisten. Ook hebben wij specialisten in huis op het gebied van de bedrijfsjuridische praktijk en in het werkgebied van de sociale zekerheid, het onderwijs en werk.

Tenslotte zijn we in deze discipline succesvol met business proces outsourcing als werkvorm. Dit doen we met name op het gebied van schuldhulpverlening, een activiteit die wij voor meer dan 60 gemeenten uitvoeren.

Gerelateerde werkmaatschappijen

- Brink&
- Conclusion Advies en Management
- Conclusion Financiële Professionals
- Conclusion Implementation
- Mansal
- PLANgroep
- Synetec
- Talenter

De discipline communicatie

Onze ambitie is om mensen, merken en organisaties in beweging te krijgen. Binnen de discipline communicatie verkennen we daarom nadrukkelijk de mogelijkheden van nieuwe technologieën. Effectiviteit door interactiviteit is wat ons onderscheidt. Die interactiviteit is zowel zichtbaar in onze samenwerking met opdrachtgevers als in de uitvoering van campagnes. Binnen deze discipline leveren wij een breed scala van diensten op het gebied van communicatie, zoals de ontwikkeling en uitvoering van strategische campagnes, online communicatieconcepten en campagnes op het gebied van actiemarketing. Daarnaast zijn er werkmaatschappijen actief in de corporate communicatie en in technologie die communicatiecampagnes ondersteunt.

Gerelateerde werkmaatschappijen

- Basket Builders
- Brompton Road
- Conclusion Communication Architects
- Conclusion Corporate & Public Communication
- De Combinatie van Factoren
- ONLY
- Positioneringsgroep
- Qi

Anders

Oplossingen voor de problemen van nu vergen een nieuwe manier van denken én doen. Ze vragen andere modellen en een combinatie van vakmanschap en ondernemerschap. Het begrip 'anders' is één van de kernwaarden van Conclusion. Zodat we boven het maaiveld uitsteken.

Samen optrekken

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: men moet creatiever zijn, samen risico's nemen én opbrengsten delen. Conclusion is ondernemend. We zoeken continu naar kansen om mét klanten vernieuwende initiatieven te ontwikkelen.

Wendbaar

De druk van de recessie gecombineerd met de uitdagingen van de technologie maken dat oude bedrijfsmodellen niet langer voldoen. Een nieuw tijdperk van de wendbare organisatie is aangebroken. Aanpasbaarheid, wendbaarheid en creativiteit zijn de nieuwe vragen waarop profit- en non-profitorganisaties een antwoord moeten geven. Conclusion zoekt die uitdagingen bewust op, intern en mét klanten. Daarvoor putten we uit ondernemerschap, een kenmerk dat aan de basis ligt van Conclusion.

De mens

Anders is ook dat Conclusion investeert in mensen en bedrijven die het traditionele palet van zakelijke dienstverlening aanvullen. Daarom bestaan er binnen Conclusion [werkmaatschappijen](#) die de mens centraal zetten. De persoonlijke coaching, veranderingsprocessen waarbij de mens centraal staat en business spiritualiteit hebben binnen Conclusion een plek in het grotere geheel.

CONCLUSION

More than one

Dat we de menselijke kant waarderen, blijkt ook uit ons commitment aan Conclusion medewerkers in de vorm van muziek, biologisch eten, yoga en mindfulness trainingen, een regelmatig samenzijn in wekelijkse inloopborrels en kwartaal-sociëteiten.

More Than One

Complexe vraagstukken vragen om de inzet van verscheidene disciplines. Voor een beter overzicht. Om meerdere invalshoeken te krijgen. Voor een goede inschatting van de consequenties. Om sneller te kunnen schakelen. Om onverwachte verbanden te kunnen leggen. En om de voordelen van collectieve intelligentie te kunnen benutten.

"Conclusion is the window to the clients' needs. With the right tools and working jointly, sustainable and successful solutions are achieved." - Cole Morgan

Wij creëren een palet aan diensten. Complementaire disciplines om complexe veranderingen aan te pakken. Met mensen die willen samenwerken en open staan voor de mening en aanpak van andere professionals. Maar ook mensen die gebruikmaken van bestaande kennis en ervaring, zoals in een meester-gezelmodel. Het combineren en deduceren. Met kennismanagement als basis en synergie als rode draad. Dit 'elkaar nodig hebben, elkaar aanvullen, elkaar sterker maken en meer creëren' realiseer je niet met een traditionele organisatie. Maar wel met een organisatie zoals Conclusion.

"The one is stronger than the sum of its parts. Synergy. Aggregate. Collaboration. Conclusion." - Cole Morgan

Deze aanpak noemen wij More Than One. Het is ons antwoord op de vragen die ons gesteld worden. Het is ons antwoord op de vraag hoe Conclusion als dienstverlener samen met klanten optrekt en ons antwoord op de vraag hoe organisaties [wendbaarder](#) kunnen worden. More Than One is het antwoord van Conclusion op de vraag hoe dingen [anders](#) kunnen.

Het karakter

Betrokkenheid en succes

De betrokkenheid bij mens en maatschappij is wezenlijk en vormt de bron van het succes. Bij het realiseren van projecten hebben wij oog voor de mensen én omgeving, zodat de impact blijvend en positief is. Dat wordt gezien en beloond.

Vakmanschap en lef

Wij zijn vakmensen die voor de inhoud staan en het verschil maken in het resultaat voor de klant. Wij zijn kundig, met visie op ons vak. Dat spreekt met name uit onze resultaten. Wij spreken met passie over ons vak en stralen de ambitie uit om te

CONCLUSION

More than one

verbeteren. Passie en ambitie leiden tot spraakmakende resultaten. En uiteindelijk leiden deze tot een autoriteit die door de markt erkend wordt.

Drive en reputatie

Wij zijn gedreven en nemen de ambitie van onze opdrachtgevers vaak een stap verder dan zij hebben kunnen formuleren. Wij bouwen op onze reputatie. Wij beschermen haar niet en vertrouwen er niet op.

Ondernemerschap

Successen uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst. Daarom is Conclusion voortdurend op zoek naar het creëren van nieuwe kansen en mogelijkheden om het verschil te maken met eigentijdse oplossingen en diensten. Dit ondernemerschap heeft Conclusion gebracht waar het nu staat: tot een speler van formaat.

Binnen Conclusion vindt dit zijn oorsprong bij de oprichters / grootaandeelhouders. Zij hebben ondernemerschap nadrukkelijk onderdeel gemaakt van de besturingsfilosofie en de organisatie de ruimte gegeven om zelf verder te ondernemen. Het resultaat is een decentrale organisatie met zelfstandige werkmaatschappijen die autonoom zijn en dicht op de markt opereren op basis van specialisatie en toegevoegde waarde.

Betrokken mensen

In het DNA van Conclusion is een aantal waarden verankerd van waaruit we acteren met mensen die bij of met Conclusion werken.

Vakmanschap

Vakmanschap verdient respect. Een professional die concreet waarde toevoegt wordt (h)erkend door opdrachtgevers. Dat respect komt niet alleen tot uiting in projecten, maar ook binnen Conclusion. Professionals die hun vak verstaan, treden als vanzelf toe tot een netwerk waarin telkens nieuwe kansen en mogelijkheden op hen afkomen. Dat maakt Conclusion een spannend bedrijf om mee en bij te werken.

Inclusion

Bij Conclusion werken mensen met verschillende achtergronden en interessevelden. Verschil is essentieel. Wij waarderen deze verschillen en zien de meerwaarde. Ieder mens brengt namelijk zijn eigen talent mee. Het draait bij ons om persoonlijkheden. Wie ben je? Wat is je karakter? Iedereen 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 bijdraagt. Wij noemen dit Inclusion: "A sense of belonging: feeling respected, valued for who you are".

CONCLUSION

More than one

Lichaam en geest

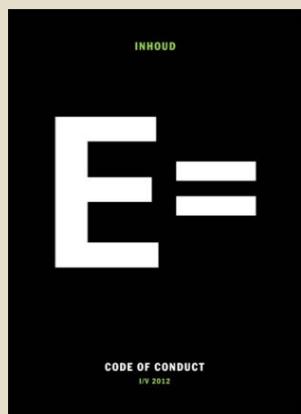
De ontwikkeling van onze medewerkers is in het voordeel van onze opdrachtgevers. Wij geloven dat organisaties hierdoor beter presteren. Medewerkers laden zichzelf op binnen onze cultuur. Door yoga, mindfulness, muziek en sport. Biologisch eten en drinken nemen een belangrijke plaats in. Gezond leven en denken. Wij voelen ons er lekker bij. Het past bij ons. En dit levert het beste resultaat op.

Lange termijn

Al vanaf de oprichting weet Conclusion een balans te vinden tussen ondernemerschap en snelheid van handelen enerzijds en de lange termijn anderzijds. Conclusion heeft dezelfde *ausdauer* als een traditioneel familiebedrijf. Als er werkmaatschappijen zijn die wel goed gepositioneerd zijn maar te maken hebben met (tijdelijk) tegenvallende marktomstandigheden, dan accepteren we dat. Het vertrouwen in het langetermijnpotentieel van een werkmaatschappij prevaleert over de kwartaalresultaten. Onder alle omstandigheden blijven we scherp aan de wind zeilen, maar aan een tijdelijke windstilte kan niemand iets doen. We blijven daarom volhouden, nieuwe initiatieven ontwikkelen en vooral doorgaan.

Code of Conduct

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

More than one



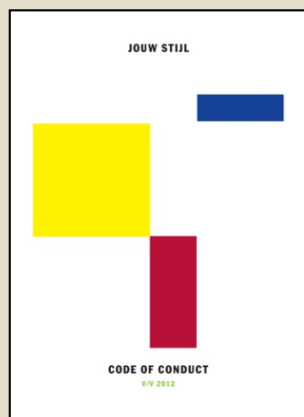
De Hand

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.



Zuiver

Blijf dicht bij je eigen bron. Zorg goed voor je geest en lichaam en beschouw de natuur als een waardevol goed. Herinner je de transparantie van water.

Duurzame waardecreatie

Conclusion vindt dat haar werkgeverschap verder gaat dan het aanbieden van goede arbeidsomstandigheden en -voorwaarden. Conclusion beseft dat ze, als grote organisatie, niet alleen de zorg draagt voor haar medewerkers, maar ook voor haar omgeving, het milieu en de maatschappij. Onder de noemer Conclusion Cares nemen we op deze verschillende speerpunten onze verantwoordelijkheid, realiseren we onze duurzaamheidsambities en bouwen we deze verder uit. De afgelopen jaren heeft Conclusion een groot aantal initiatieven genomen die bijdragen aan het welzijn, de veiligheid en de vitaliteit van haar medewerkers, een duurzame bedrijfsvoering, een reductie van milieu- en CO₂-belasting, een energiebesparing en het creëren van werkgelegenheid in diverse vormen, waaronder social return.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt vaak geassocieerd met vrijwilligerswerk en milieuvriendelijke acties die weinig bijdragen aan de core business van een bedrijf. Conclusion hanteert daarom het begrip duurzame waardecreatie. Het is de kunst voor ons om duurzame waardecreatie voor iedereen toegankelijk te maken, zonder dat het een keurslijf wordt. Niet te filosofisch en hoogdravend, maar passend bij ons werk en expertise. Duurzame waardecreatie is stevig verankerd in onze bedrijfsvoering via het platform Conclusion Insite. Hiermee werken de eigen medewerkers aan onze beleidsvoornemens en activiteiten op het gebied van duurzaamheid.

De drie pijlers

De termen People, Planet en Profit zijn algemeen bekend. Binnen Conclusion hebben we deze doorvertaald naar drie pijlers:

- **Pijler 1: mens en samenleving.**
Wij koesteren onze medewerkers als belangrijkste asset van het bedrijf. We geven aandacht aan talent, vitaliteit en ontwikkeling. Ook in onze dienstverlening zoeken we naar projecten en diensten waarmee we een positieve impact in de maatschappij kunnen genereren. Door bewust met klanten te werken uit de zorg- en welzijnssector en ontwikkelingssamenwerking, leveren we onze bijdrage aan de sterkere samenleving van morgen;
- **Pijler 2: natuur en milieu**
De natuur is onze inspiratiebron. Conclusion is begaan met natuur en milieu en streeft ernaar om de bedrijfsvoering zo min mogelijk belastend te laten zijn voor het klimaat. De wet- en regelgeving op milieugebied is voor Conclusion de ondergrens van onze ambitie;
- **Pijler 3: organisatie en waarde**
Wij willen optimale waarde creëren voor onze klanten, medewerkers en aandeelhouders. Dat doen we met een More Than One-aanpak en door duurzame relaties op te bouwen met onze klanten, zodat we ons werk continu aan kunnen passen aan de veranderende omstandigheden waarin onze klant

CONCLUSION

More than one

opereert. We verwerven onze omzet op een ethisch, juridisch en fiscaal correcte manier.

Drie invalshoeken

We hebben drie invalshoeken gedefinieerd waarin we, per [pijler](#), concreet de duurzaamheid van onze activiteiten en het effect op onze omgeving bewaken en verbeteren:

1. Eigen bedrijfsvoering
Efficiënte en duurzame inrichting van onze eigen bedrijfsvoering;
2. Externe dienstverlening
Onze dienstverlening en wijze van samenwerking met de klant;
3. Maatschappelijke betrokkenheid
De betrokkenheid van werkmaatschappijen en de medewerkers.

Naast deze drie invalshoeken investeren we in [samenwerkingsverbanden](#) die concreet resultaat opleveren.

Invalshoek 1: de eigen bedrijfsvoering

Binnen de eigen bedrijfsvoering heeft Conclusion een aantal initiatieven genomen:

- Talentontwikkeling
Conclusion investeert in het talent van haar medewerkers via in- en externe trainingen, workshops waarin professionals kennis delen, het 'Red Pepper'-introductieprogramma en haar eigen talentprogramma 'Conclusion Experience';
- Zorg voor medewerkers
We investeren bewust in een biologische keuken, yogaklassen en mindfulnessstrainingen. Ook is er wekelijks een onafhankelijke coach aanwezig om mensen persoonlijk te begeleiden;
- Duurzame inkoop
Conclusion hanteert een duurzaam inkoopbeleid, waarbij we ons met name richten op de duurzame inkoop van kantoorartikelen, papier en catering (biologisch restaurant).
- Reductie van emissies
Conclusion stelt jaarlijks haar CO₂-emissies vast en heeft als doelstelling om 22% CO₂-uitstoot reductie in 2015 te realiseren ten opzichte van 2010, gerelateerd aan het aantal fte's.
- Code of Conduct
Via de [Code of Conduct](#) verankeren we duurzaamheid in ons dagelijks gedrag en onze beoordelingssystematieken.
- Gecertificeerd milieumanagementsysteem
Conclusion gaat de verplichting aan om te streven naar een continue verbetering

CONCLUSION

More than one

van de milieuprestatie en het voorkomen van milieubelasting. We hebben een intensief milieuzorgprogramma ingericht, waarbij we de wettelijke eisen als minimum beschouwen. Conclusion heeft haar milieuzorgsysteem ingericht conform de ISO 14001 norm. Tevens heeft Conclusion zich gecertificeerd conform de SKAO CO₂ Prestatieladder, niveau 3.

- Amazone Experience
Conclusion wil medewerkers en bezoekers laten ervaren wat het Amazonegebied ons te bieden heeft. Daarom is een groot gedeelte van het bedrijfsrestaurant ingericht als Amazone Experience met beelden en producten van en uit de Amazone. Zo brengen we de waan van de dag in een context van eeuwenoude natuur. Leer van de natuur en behandel deze met respect!

Invalshoek 2: externe dienstverlening

Conclusion kijkt voor duurzame waardecreatie ook nadrukkelijk naar de concrete dienstverlening die we onze klanten bieden. In onze *core business* hebben we de volgende initiatieven ontplooid:

- Schuldhulpverlening;
- Samenwerking met ontwikkelingsorganisaties en bedrijven;
- Jeugdzorg;
- Re-integratie;
- Arbeidsmobiliteit;
- Het Nieuwe Werken;
- Energie-efficiency en duurzame huisvesting.

Invalshoek 3: maatschappelijke betrokkenheid

Het is voor ons vanzelfsprekend dat wij meer kunnen betekenen dan alleen concrete dienstverlening voor zakelijke opdrachtgevers. Daarom zijn we ook volop betrokken bij initiatieven die breed in de maatschappij hun effect laten gelden:

- Bijdrages in geld en middelen aan onder meer dance4life, het Aidsfonds, Right to Play, Hulphond, Leger des Heils en scholen
- Voorlichting op scholen over 'omgaan met geld'
De werkmaatschappij PLANgroep, gespecialiseerd in schuldhulpverlening, geeft preventieve lessen op lagere en middelbare scholen aan leerlingen en ouders om een schuldsituatie te voorkomen.
- Duurzame bedrijfsuitjes
Werkmaatschappijen worden gestimuleerd hun bedrijfsuitjes een maatschappelijke context te geven, zoals werken in de natuur of tijd investeren in mensen met minder bevoordeelde leefomstandigheden.

CONCLUSION

More than one

- **Panoramasessies**
We organiseren vier keer per jaar sessies op het snijvlak van bedrijfsvoering en filosofie. Hierin brengen we de grotere verbanden en uitgangspunten achter hedendaagse bedrijfsvoering voor het voetlicht.
- **Transparantie**
Conclusion hecht grote waarde aan transparantie, zowel intern als naar de buitenwereld. Wij presenteren jaarlijks, nadat deze extern geverifieerd en vastgesteld zijn, onze inhoudelijke, financiële en duurzaamheidsprestaties online. Ook maken we onze duurzaamheidsprestaties zichtbaar in het [FIRA Rating System](#), zodat inkopers exact kunnen zien welke prestaties Conclusion concreet levert.
- **Deelname aan verschillende samenwerkingsverbanden om invulling te geven aan duurzame waardecreatie zoals U15, MVO Nederland en B50.**

Verslag van de Raad van Commissarissen

De markt, klanten en medewerkers verwachten terecht een grotere mate van transparantie. Namens de Raad van Commissarissen van Conclusion hechten we grote waarde aan openheid en transparantie. We vertellen waar we vandaan komen, waar we voor staan en welke verwachtingen we koesteren.

Wie doet wat?

De Raad van Commissarissen van Conclusion wordt gevormd door Frans Lion en Mariette Doornekamp.

Frans Lion

Frans Lion vervulde tot 2004 bij ABN AMRO de functie van senior executive vice president en board advisor. Van 1984 tot 2001 was Frans Lion als chief information officer verantwoordelijk voor alle IT-activiteiten. Voor zijn werk bij ABN AMRO vervulde hij bij IBM diverse managementfuncties. Sinds een aantal jaren was Frans betrokken bij Conclusion in de Raad van Advies. In 2012 is Frans Lion benoemd tot voorzitter van de Raad van Commissarissen van Conclusion.

Mariette Doornekamp

Mariette Doornekamp is van oorsprong bankier. Van 1997 tot 2004 vervulde zij de functie van chief financial officer bij Damen Shipyards en was zij tot 2011 directeur van Velocity Capital. Mariette Doornekamp is bestuurslid van het Amsterdam Sinfonietta orkest en het ABP, voorzitter van de Raad van Toezicht bij BDO Nederland en commissaris bij Menzis en Westland Kaas. Management Scope plaatste haar op de 18e plaats van de meest invloedrijke vrouwen van Nederland.

In 2012 is Mariette Doornekamp benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van Conclusion. Binnen Conclusion hoopt zij een actieve bijdrage te kunnen leveren aan de groei en ontwikkeling van het bedrijf. Daarnaast hoopt ze een rol te spelen in de veranderde governance van de onderneming na het terugtrekken van de DGA-aandeelhouders als bestuurders en de instelling van een nieuwe Raad van Commissarissen.

Interne organisatie

In 2012 heeft Conclusion belangrijke stappen gezet om een meer formele aansturing van de organisatie te krijgen. Daarmee is Conclusion klaar voor verdere ontwikkeling en groei.

Stappen vooruit

Per 1 januari 2012 hebben Roelof Bijlsma en Erik Hallers, de [oprichters, grootaandeelhouders en tot op dat moment ook statutair directeuren](#), zich formeel teruggetrokken uit de dagelijkse leiding van het bedrijf. Deze keuze is bewust gemaakt om ruimte te creëren voor een Raad van Commissarissen, alsmede een statutaire directie en concerndirectie van Conclusion. Beide rollen zijn begin 2012 ingevuld door de formele benoeming van de Raad van Commissarissen en de statutaire directie. De statutaire directie maakt tevens onderdeel uit van de concerndirectie. De bevoegdheden van de statutaire directie, Raad van Commissarissen en aandeelhouders zijn formeel vastgelegd in een directie- en een RvC-reglement.

[Engbert Verkoren](#) is per 1 januari 2012 als algemeen directeur toegetreden tot de concerndirectie van Conclusion, naast Roland van der Poel. Wij zijn verheugd dat zijn inzet (met zijn benoeming als statutair directeur per 1 januari 2013) nu ook een formele bevestiging heeft gekregen.

De Raad van Commissarissen en de directie zijn verantwoordelijk voor Conclusion. De grootaandeelhouders richten zich volledig op de verkenning van nieuwe commerciële kansen voor Conclusion en zijn actief betrokken bij grote projecten. Murat Kiran, voormalig concerndirecteur, is ook grootaandeelhouder geworden en vervult eenzelfde rol als de twee oprichters Erik Hallers en Roelof Bijlsma. Met deze structuur zijn de persoonlijke ambities en gewenste betrokkenheid van de grootaandeelhouders goed verankerd. De Raad van Commissarissen heeft hiervoor bewust ruimte gemaakt.

Samenwerking

De samenwerking tussen de Raad van Commissarissen en directie enerzijds en de grootaandeelhouders anderzijds heeft ook vorm gekregen. Maandelijks is er overleg tussen de statutaire directie en Raad van Commissarissen, om de andere maand zijn de grootaandeelhouders ook aanwezig.

De vergaderingen van de statutaire directie en Raad van Commissarissen hebben een bestuurlijk karakter met reguliere onderwerpen als de begrotingen versus realisatie, voortgang en ontwikkeling van werkmaatschappijen en strategieën binnen de [disciplines](#). Op de agenda staan ook onderwerpen als de inrichting van de governance en het risicomanagement en de ontwikkeling van de interne organisatie.

De bijeenkomsten waaraan ook de grootaandeelhouders deelnemen hebben een langetermijnkarakter, waarbij we marktkansen en potentiële acquisities verkennen.

Richting 2013

Voor 2013 voorzien we een verdere evolutie van de besprekingsstructuur. Waar directie en Raad van Commissarissen nu nog om de maand overleggen met de grootaandeelhouders, verwachten we dit 'driepartijenoverleg' terug te brengen naar

CONCLUSION

More than one

eens per kwartaal. Zo richten we ons nog meer op het strategische karakter van dit overleg.

De Raad van Commissarissen onderschrijft het budget voor 2013 zoals dat door de concerndirectie in goed overleg met werkmaatschappijdirecteuren is vastgesteld.

Conclusion is in beweging. We zien een groei naar steeds grotere en complexere projecten die een ander risicoprofiel hebben. De organisatie moet daarop inspelen. Vanuit de Raad van Commissarissen nemen we onze verantwoordelijkheid om deze groei, zowel intern als extern, te bewaken. Daarom richten we ons samen met de concerndirectie op de verdere professionalisering van de interne organisatie en uitbouw en kwaliteit van de dienstverlening. Verder richten we ons als Raad van Commissarissen nadrukkelijk op het uitwisselen van kennis over disciplines heen.

Beloningsbeleid

Conclusion hanteert al sinds haar oprichting een terughoudend beloningsbeleid. We belonen conform de gangbare normen in de markt. We geloven niet dat medewerkers gebonden moeten worden aan hun werkgever door gouden kettingen. Wij vinden een gezonde balans tussen vaste en variabele componenten hierbij belangrijk. Succes bij en met klanten is de drive voor medewerkers. De beloning is een weerspiegeling van dat succes. En nooit andersom.

Jaarrekening, dividendvoorstel en decharge

De jaarrekening 2012 is opgesteld door de directie en gecontroleerd door de externe accountant Deloitte Accountants B.V. en van een goedkeurende verklaring voorzien. De jaarrekening en de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van de controle van de jaarrekening zijn besproken tijdens een vergadering van de Raad van Commissarissen en directie in het bijzijn van de externe accountant. De Raad van Commissarissen heeft de jaarrekening 2012 goedgekeurd. Conform de in artikel 2:210 lid 2 Burgerlijk Wetboek opgenomen verplichting hebben de leden van de Raad van Commissarissen en de bestuurders de jaarrekening ondertekend.

Aan de Algemene Vergadering wordt voorgesteld:

- de jaarrekening over 2012, waarin opgenomen het voorstel tot winstbestemming, vast te stellen tijdens de aandeelhoudersvergadering op 14 mei 2013;
- het dividendvoorstel over 2012, ten bedrage van EUR 2,5 miljoen, vast te stellen;
- de leden van de directie kwijting (decharge) te verlenen voor het door hen gevoerde bestuur in 2012;
- de leden van de Raad van Commissarissen kwijting (decharge) te verlenen voor het door hen gehouden toezicht op het bestuur in 2012.

CONCLUSION

More than one

Tot slot willen wij onze bijzondere waardering uitspreken voor de inspanningen, die de concerndirectie en alle medewerkers van Conclusion in 2012 hebben geleverd.

Utrecht , 8 mei 2013

Verslag van de concerndirectie

Wie doet wat?

De dagelijkse leiding over Conclusion wordt gevoerd door

Roland van der Poel - Algemeen directeur Conclusion

Roland van der Poel is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding van het bedrijf.

Rolands achtergrond ligt met name in de zakelijke dienstverlening, zowel in directie als management. Voordat hij bij Conclusion aan de slag ging, is hij werkzaam geweest als divisiedirecteur bij Capgemini (na verschillende rechtsopvolgers van PinkRoccade). Voor zijn periode bij Capgemini was Roland dertien jaar werkzaam bij CMG, waarvan vijf jaar als sectordirecteur in het industriële segment. Roland was werkzaam in de disciplines HR, IT en organisatie en heeft de meeste kennis in de marktsegmenten: industrie, finance en centrale overheid



Engbert Verkoren - Algemeen directeur Conclusion

Engbert Verkoren is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding van het bedrijf.

Engbert Verkoren was voor Conclusion werkzaam bij Capgemini als Corporate Vice President en Global Service Line manager. Daarvoor vervulde hij binnen Capgemini onder andere de rol van CEO Capgemini BAS. Diezelfde functie had Engbert eerder binnen Getronics PinkRoccade, waar hij eindverantwoordelijk was voor de divisie Business Application Services. In zijn loopbaan heeft Engbert bij PinkRoccade en Pink Elephant verschillende (senior) management posities in algemeen management, sales, delivery en marketing & communications vervuld. Engbert startte zijn carrière in 1994 als consultant bij Pink Elephant.



Edwin Groeneveld - Financieel directeur Conclusion

Edwin Groeneveld is verantwoordelijk voor de uitvoering van het financiële beleid binnen Conclusion.

Edwin is zijn loopbaan in 1984 gestart bij (een rechtsvoorganger van) PricewaterhouseCoopers en heeft gedurende de 12 jaar die hij daar heeft gewerkt de opleiding tot registeraccountant succesvol afgerond. Na PricewaterhouseCoopers is Edwin 2 jaar als controller



CONCLUSION

More than one

werkzaam geweest bij Stichting AKN (AVRO, KRO en NCRV), waar hij onder andere verantwoordelijk was voor het integreren van de financiële administraties van deze publieke omroepen. Vervolgens heeft Edwin 12 jaar gewerkt bij Ordina, waar hij de laatste jaren als Directeur Finance & Control verantwoordelijk was voor het financiële beleid. Edwin is een no-nonsensetype en hecht veel waarde aan een goede samenwerking binnen het bedrijf.

Eugene Reijgersberg - Concerndirecteur Conclusion

Eugene Reijgersberg is directeur van Xtensional en daarnaast actief als conserndirecteur. Sinds 1990 is Eugene werkzaam in de 'people business'. Hij is gestart bij Multec, dat later is uitgegroeid tot Brunel. In de tien jaar die hij daar gewerkt heeft, is dit bedrijf uitgegroeid tot een professioneel beursgenoteerde onderneming. Zijn laatste functie bij Brunel Nederland was commercieel directeur. Daarna is hij overgestapt naar de Ewycksgroep, het huidige Conclusion, waar hij de bedrijven Xtensional SAP en Synetec Engineering samen met zijn collega's heeft opgebouwd. Eugene wordt gekenmerkt door zijn enorme klantgerichtheid. Daarnaast bezit hij een zeer groot netwerk van contacten. Klanten van het eerste uur zijn ook de klanten van vandaag. Zijn motto: Samen met leuke collega's - die vakinhoudelijke kennis combineren met kennis van de branche waarin de klant actief is - steeds weer een perfecte "10" scoren bij een klant.



Anders

Klanten gunnen ons kansen. Medewerkers creëren kansen. De markt biedt kansen. Vanuit dat optimisme zien we, zelfs tijdens de gure economische omstandigheden van 2012, telkens mogelijkheden. Het woord 'anders' was hetgeen de conserndirectie in 2012 motiveerde. Conclusion wil en moet anders zijn dan de gebruikelijke dienstverleners. We vullen de thema's "[samen optrekken](#)", "[wendbaar](#)", "[de mens](#)" en "[More Than One](#)" concreet in. Zo voegt Conclusion een dimensie van lef én ondernemerschap toe die uniek is in Nederland.

Als conserndirectie dagen we werkmaatschappijen uit om risico te nemen en kansen te benutten. Zodra er initiatieven ontstaan met een groot marktpotentieel, meerdere werkmaatschappijen samen optrekken of klanten actief betrokken raken in een More Than One-initiatief, zijn we als conserndirectie actief betrokken. Die betrokkenheid gaat ver. We werken actief samen met directeuren van werkmaatschappijen. Waar nodig hebben we wijzigingen doorgevoerd om werkmaatschappijen slagvaardiger te maken. Conclusion is ook anders in haar bewuste keuze om te investeren in initiatieven die op hun eigen, soms bescheiden, manier iets toevoegen aan het karakter van een zakelijk dienstverlener.

De marktontwikkelingen in 2012

Kansen benutten

Conclusion is gegroeid in 2012. 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 binnen de vier disciplines biedt Conclusion een unieke verzameling van competenties aan opdrachtgevers en heeft zij een sterke marktpositie verworven. De decentrale besturingsfilosofie met zelfstandige werkmaatschappen stimuleert het ondernemerschap en draagt nadrukkelijk bij aan het succes. Dit maakt Conclusion tot een snel en wendbaar bedrijf dat dicht op de markt opereert en door klantgerichtheid, kwaliteitsdiensten en toegevoegde waarde het verschil maakt.

Conclusion is in de Nederlandse markt zowel actief in de publieke als de private sector. In de publieke sector is Conclusion actief in de Centrale Overheid, Decentrale Overheid en Zorg. In de private sector is Conclusion breed vertegenwoordigd in de segmenten Transport & Logistiek, Dienstverlening, Industrie, Financiële instellingen, Energie en Handel. Conclusion heeft in de markt een breed en waardevol commercieel netwerk opgebouwd met inmiddels ruim 1.300 klanten. Deze diversiteit aan klanten en marktsegmenten dragen tegelijkertijd bij aan de weerbaarheid van Conclusion als totaal en focus op groeimogelijkheden per onderdeel. Het omzetaandeel van de top-10 klanten is gestegen van 26% in 2011 naar 29% in 2012.

De discipline technologie

Tegen de beweging van de markt in hebben de werkmaatschappijen in deze discipline een forse groei gerealiseerd. Hierbij is in het bijzonder de sterke groei in de infrastructuurmanagementactiviteiten bij railbedrijven opvallend. De uiteindelijke kroon op het werk in 2012 was de gunning van een 8-jarig contract van ProRail voor het beheer van de kantoorautomatisering en de generieke ICT-infrastructuurdiensten. Dit managed services outsourcingcontract met prestatieafspraken op kwaliteit en prijs is gewonnen op basis van een Europese aanbesteding, waaraan gerenommeerde marktpartijen hebben deelgenomen.

Ook de andere werkmaatschappijen binnen deze discipline hebben groei laten zien. De overnames van AMIS en Unacle in 2012 hebben een duidelijke bijdrage geleverd aan zowel de omzet als marge in deze discipline.

Met deze overnames is het dienstenportfolio uitgebreid. Conclusion biedt een breed scala van diensten op het gebied van IT infrastructuur met Conclusion Future Infrastructure Technologies als kern aangevuld met Migration Match (competence center voor migraties) en Unacle (competence center voor Unix/Linux). Op het gebied van applicatie diensten is Conclusion actief in de technologie lijnen SAP (Xtensional), Oracle (AMIS), Microsoft (ICT Projects) en Java/Open Source (First8).

CONCLUSION

More than one

De digitalisering van de samenleving en informatievoorziening speelt in alle marktsegmenten van Conclusion een voorname rol. Technologie is tegenwoordig dé enabler voor productiviteitsverbetering en innovatie. Ook in de drie andere disciplines neemt (de samenhang met) technologie een steeds prominentere plaats in. De discipline technologie vormt daarmee een centraal element in het Conclusion portfolio.

De discipline human capital

De learning-activiteiten binnen deze discipline hebben een omzetgroei genoteerd in 2012, mede dankzij de toepassing van innovatieve learning-concepten. Het is onze overtuiging dat het opleiden en leren steeds meer gaat bestaan uit mengvormen, waarbij een optimum wordt gevonden tussen contextrijke ervaringen, informeel leren van elkaar, digitale e-learning-middelen en opleidingsklasjes waar dat zinvol en nuttig is. Dit zien wij bijvoorbeeld bij opleidingstrajecten die Conclusion momenteel verzorgt voor UWV, Rijkswaterstaat en APG. Ook ontstaan steeds meer kansen in de markt voor de werkmaatschappij Conclusion Learning Center voor uitbesteding van ondersteunende processen rondom opleidingen (zoals de makelaarsfunctie, inkoop en opleidingsaanbod) en supportfuncties als managementrapportages, administratie en subsidieaanvragen.

Bijzonder is ook Conclusion Mobiliteit. Dit is een mooi voorbeeld van een More Than One-initiatief. Een samenwerkingsverband tussen de werkmaatschappijen Human Capital Group, Dilemma Consult en EBC Nederland waarbij we mensen die hun huidige baan (dreigen te) verliezen op een vernieuwende manier van werk naar werk begeleiden. Conclusion Mobiliteit heeft zich in 2012 met succes bewezen. Veel bedrijven en instellingen zijn hun organisatie aan het saneren, afslanken en omvormen met grote impact op het gebied van medewerkerpopulatie en arbeidsmobiliteit. Dit is koren op de molen voor de succesvolle Conclusion Mobiliteit HR-propositie, waarbij op dossierbasis zorggedragen wordt voor uitstroom en doorstroom van werk naar werk. Aansprekende klanten zijn bijvoorbeeld het Ministerie van Defensie, Aegon en ANWB.

Op het vlak van de klassieke HR-diensten zien we een consolidatie door beperkte inhuurbudgetten en standaardisatie en automatisering van HR processen. Tegelijkertijd zien we nieuwe kansen als het gaat om HR-vraagstukken op het gebied van verschillende contractvormen voor arbeidsverbintenissen en het werken met een vaste kern en flexibele schil.

De discipline organisatie

Een belangrijk commercieel resultaat in 2012 binnen deze discipline is dat gemeente Almere haar schuldhelpverlening opnieuw heeft gegund aan Conclusion. De werkmaatschappij PLANgroep kan daarmee de dienstverlening Schuldhelpverlening voor een nieuwe contractperiode van 10 jaar voortzetten. Ook bij de Dienst Werk en Inkomen (DWI), onderdeel van de gemeente Amsterdam, continueert PLANgroep de

CONCLUSION

More than one

komende jaren haar dienstverlening op het gebied van Budgetbeheer. Conclusion heeft met PLANgroep bewezen succesvol te zijn in het volledig overnemen van uitvoeringsprocessen. Inmiddels is PLANgroep een gedegen partner in schuldhulpverlening en budgetbeheer voor meer dan 60 Nederlandse gemeenten, gemeentelijke kredietbanken, woningbouwverenigingen, welzijnsorganisaties en werkgevers. PLANgroep verzorgt het complete (business)proces als managed service, gericht op het op een efficiënte en effectieve wijze uitvoeren, afhandelen en terugdringen van schuldhulpverleningsaanvragen door potentiële probleemgroepen vroegtijdig te herkennen en de juiste hulp te bieden.

Ook is er sprake van een positieve ontwikkeling bij de werkmaatschappij Conclusion Financiële Professionals, die groei gerealiseerd heeft. Dit resultaat is mede bereikt dankzij de key account-focus op de Rabobank, ING en ABN AMRO (Customer Excellence programma). Voor Conclusion Implementation was 2012 een zwaar jaar. Ondertussen heeft deze werkmaatschappij de weg naar boven weer gevonden met onder andere succesvolle trajecten bij ABN AMRO, de politie, Rijkswaterstaat en woningbouwcorporaties.

De activiteiten van de werkmaatschappij Conclusion Advies en Management zijn in 2012 samengevoegd met en ondergebracht bij de werkmaatschappij Talenter. Zo is Conclusion beter in staat om in te spelen op de ontwikkelingen in de gemeentemarkt en sociale zekerheid en de winstgevendheid te verbeteren.

De discipline communicatie

2012 is een veelbewogen jaar voor de discipline communicatie. De markt voor met name business to consumer-communicatie bevindt zich in een windstil oog van een storm. De storm is de verandering rondom het vakgebied door de verschuiving binnen de communicatiekanalen en effecten van nieuwe media. De windstilte komt tot uiting door krimp en vertraging in de vraagzijde van de business to consumer-markt en is daarmee van invloed geweest op de omzet en het resultaat van de werkmaatschappijen die actief zijn in het direct action marketing segment.

Opvallend is dat de technologie onder moderne marketing en communicatie wel volop marktkansen biedt. Inmiddels heeft Conclusion stappen gezet om op deze markttrend in te spelen door meer nadruk te leggen op digitalisering en social media.

Ook de activiteit corporate communicatie groeit onvervaard verder. Daar heeft Conclusion belangrijke aanbestedingen gewonnen bij de provincie Zuid-Holland en Logius. In het oog springend is ook de interne communicatie rondom de LEAN-propositie bij de Rabobank.

De kwaliteit van het werk is hoog gebleven. Dit werd onderstreept door de bronzen Effie die de werkmaatschappij Only gewonnen heeft voor de campagne 'Hoe positief ben jij?', die zij maakten voor het Aidsfonds. Ook is de werkmaatschappij De Combinatie van Factoren opnieuw uitgeroepen tot actiemarketingbureau met de hoogste klanttevredenheid van Nederland.

De acquisities in 2012

AMIS

Conclusion heeft begin 2012 AMIS overgenomen. AMIS helpt relaties om investeringen in Oracle-technologie zo effectief en economisch mogelijk in te zetten en een bijdrage te laten leveren aan het succes van hun organisatie. AMIS is dé Oracle kennispartner in Nederland. Dat blijkt uit de wereldwijd toonaangevende weblog <http://technology.amis.nl>, het niveau van de kennisoverdracht, de projecten en de medewerkers. Bij AMIS werken ruim 90 medewerkers. Via de acquisitie van AMIS heeft Conclusion een toonaangevende positie in het Oracle domein in Nederland verworven.

Unacle

In april 2012 heeft Conclusion de Unix, Linux en middleware-specialist Unacle overgenomen. De Unacle dienstverlening is gericht op het moderniseren en beschikbaar houden van business critical infrastructures. Daarbij richt Unacle zich specifiek op high-end ICT-omgevingen. Bij Unacle zijn circa 35 medewerkers werkzaam.

CoworkFactory

CoworkFactory is een nieuwe activiteit die is opgestart door organisatieadviseur en oud-wielrenner Maarten Ducrot, waarbij we medewerkers geloof en oprecht vertrouwen in hun eigen organisatie laten ontwikkelen. Verandertrajecten worden niet modelmatig benaderd. Juist de mens, zijn houding en zijn kernwaarden staan centraal, met 'presteren van binnenuit' als *leitmotiv*. Conclusion heeft een minderheidsbelang in CoworkFactory.

The Life Foundation

Conclusion heeft in de tweede helft van 2012 een minderheidsbelang verworven in The Life Foundation. The Life Foundation is in 1996 opgericht door Patty Harpenau. Door de jaren heen groeide het uit tot een bloeiend trainingscentrum dat werkt vanuit bezieling en passie met een nuchter vleugje spiritualiteit.

De Conclusion-organisatie in 2012

Mutaties in de conerndirectie

Begin 2012 is Engbert Verkoren is aangesteld als algemeen directeur binnen de conerndirectie, naast Roland van der Poel. Per 1 januari 2013 is Engbert tevens formeel benoemd als statutair directeur.

De voormalige conerndirecteur Kioe Yap heeft Conclusion in 2012 verlaten. Wij bedanken hem voor zijn bijdrage en inzet voor ontwikkeling van de communicatie-discipline.

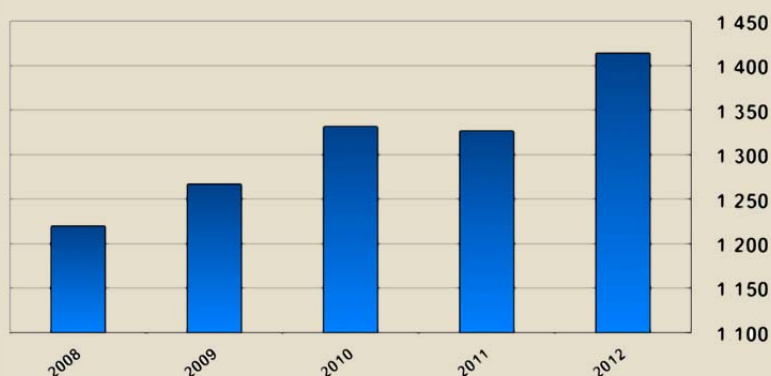
CONCLUSION

More than one

De conerndirectie bestaat per 1 januari 2013 alleen uit mannen. Bij toekomstige benoemingen van directieleden zal Conclusion zoveel als mogelijk rekening houden met een evenwichtige samenstelling, waarbij competentie prefereert.

Groei in medewerkers

In 2012 is het aantal medewerkers met circa 100 gestegen naar ruim 1.400. Conclusion heeft een grote aantrekkingskracht op sollicitanten. Dit blijkt uit het grote aantal sollicitanten die ons in 2012 heeft benaderd. Doordat wij hoge eisen stellen aan de kwaliteit en persoonlijkheid van onze medewerkers, zijn wij selectief in ons aannamebeleid en is onze groei, afgezet tegen het potentiële aantal kandidaten, relatief beperkt gebleven.



Van het totaal aan medewerkers zijn 1.174 medewerkers zogenaamde fee earners en 240 medewerkers actief in ondersteunende en managementfuncties. De verhouding mannen en vrouwen per eind 2012 bedraagt net als in 2011 52% (mannen) en 48% (vrouwen).

Conclusion Consulting Industry

In de loop van 2012 hebben we besloten de activiteiten in de werkmaatschappij Conclusion Consulting Industry te stoppen. Conclusion Consulting Industry was een samenwerkingsverband tussen Philips Industry Consulting en Conclusion.

Conclusion Advies en Management en Talenter

De activiteiten van de werkmaatschappij Conclusion Advies en Management zijn eind 2012 ondergebracht bij Talenter, om zo tot een sterkere marktpositie in de gemeentemarkt te komen.

Opleidingsactiviteiten

De opleidingsactiviteiten van Human Capital Group Talent Development zijn ondergebracht bij de werkmaatschappij Bright Alley om de combinatie online en klassikaal leren sterker in de markt te zetten.

CONCLUSION

More than one

DebtSupport

De werkmaatschappij PLANgroep heeft samen met incasso- en gerechtsdeurwaardersorganisatie Flanderijn een dienst ontwikkeld waardoor minder consumenten in problematische schuldsituaties terechtkomen: DebtSupport. Men richt zich op vroege opsporing en snelle aanpak van betalingsachterstanden bij met name energiemaatschappijen, woningcorporaties, zorgverzekeraars en financiële dienstverleners. Het doel is om een schuld vroegtijdig en volledig te betalen en te voorkomen dat er onoverbrugbare betalingsachterstanden ontstaan.

DebtSupport geeft ook invulling aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid die veel schuldeisers voelen om schulden niet onnodig op te laten lopen met extra kosten en (incasso)procedures.

DocData Payments Services

In 2012 heeft Conclusion zijn minderheidsbelang van circa 20% in DocData Payment Services verkocht aan DocData. De activiteiten van DocData Payment Services hebben onvoldoende raakvlak en synergie met de overige activiteiten van Conclusion.

15 Años de Bucaneros

Ook de diensten van Conclusion moeten verder innoveren. Een groep van 70 sleutelpersonen binnen Conclusion heeft zich in 2012 tijdens de viering van het 15 jarig bestaan van Conclusion intensief gebogen over innovatie van onze dienstverlening. Hoe kunnen we volledige projecten sourcen voor of zelfs adopteren van klanten? Welke vormen van innovatieve verdienmodellen zijn er mogelijk? Waarin zijn we de marktvraag voor? Met deze vragen grijpen we terug op karaktereigenschappen als wendbaarheid, lef en ondernemerschap. Conclusion is bereid hierin te investeren, risico's te nemen en te leren. Werkmaatschappijen hebben een reeks van nieuwe proposities ontwikkeld die in de loop van 2013 in de markt gezet gaan worden.

De resultaten van 2012

Groei van omzet en resultaat

Resultaten (x EUR 1.000.000)	2012	2011
Netto omzet	150,2	135,0
Bruto omzetresultaat	40,8	36,6
Bedrijfsresultaat	6,1	5,5
EBITA	9,1	8,4

In 2012 heeft Conclusion, tegen de heersende marktontwikkelingen in, een stijging van omzet en resultaat gerealiseerd. De omzet komt uit op ruim EUR 150 miljoen, een stijging van ruim 11% ten opzichte van 2011. De stijging van de brutomarge bedraagt EUR 4,2 miljoen, eveneens een stijging van ruim 11% ten opzichte van 2011. De EBITA bedraagt EUR 9,1 miljoen over 2012, een stijging van 8,5% ten opzichte van 2011.

Over 2012 bedraagt onze relatieve brutomarge 27,2%, vrijwel gelijk aan de 27,1% van 2011. De indirecte kosten bedragen 23,5% van de omzet ten opzichte van 23,0% in 2011. Deze procentuele stijging is geheel toe te schrijven aan de hogere afschrijving op immateriële vaste activa als gevolg van de afwaardering van circa EUR 0,5 miljoen op de geactiveerde goodwill van Only B.V. en circa EUR 0,2 miljoen op de geactiveerde goodwill van Kairos-Valeo B.V.

Druk op de marge

Ook in 2012 heeft de marge onder druk gestaan. Dit is enerzijds het gevolg van de economische situatie, waardoor er in veel segmenten sprake is van een vraagmarkt. In 2012 is de margeontwikkeling met name negatief beïnvloed door de ontwikkelingen in onze discipline communicatie. De investeringsbereidheid van klanten in dit domein is sterk afgenomen.

Ook weegt mee dat we onze omzet gerealiseerd hebben met een hoger aandeel ingehuurd derden, hetgeen onze relatieve marge negatief heeft beïnvloed. Hier zijn twee redenen voor. Enerzijds zijn we in een aantal domeinen gezien de economische ontwikkelingen terughoudend met het aantrekken van vaste arbeidskrachten. Anderzijds zijn wij kritisch op de kwaliteit van de medewerkers die wij een vast dienstverband aanbieden.

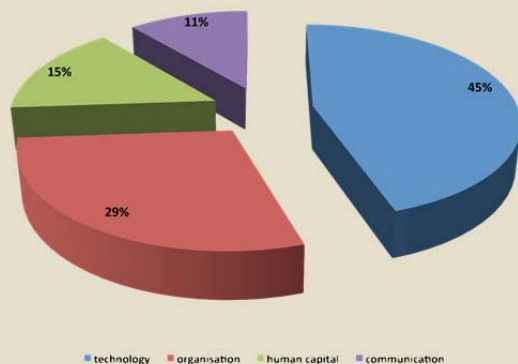
Tenslotte dient vermeld te worden dat circa EUR 6 miljoen (2011: EUR 5 miljoen) van onze omzet betrekking heeft op de inkoop van opleidingen voor klanten, waarop een zeer beperkte marge wordt gerealiseerd. Deze omzet is onderdeel van een totaalpropositie, waarbij Conclusion de logistiek rondom opleidingen van klanten overneemt. Zonder deze omzet is de relatieve bruto marge in 2012 1% hoger.

CONCLUSION

More than one

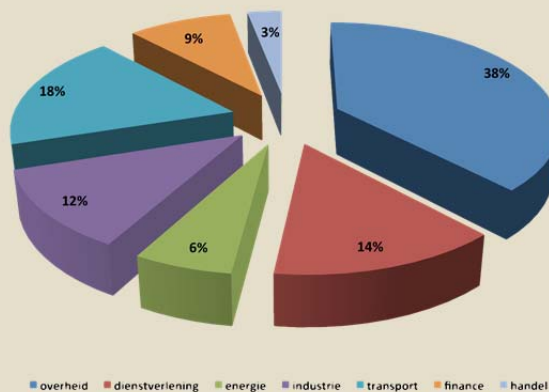
Omzetgroei binnen technologie

De omzetstijging van ruim 11% wordt voor 8% gerealiseerd door overnames en komt voor 3% autonoom tot stand. Met name binnen de discipline technologie heeft Conclusion een indrukwekkende groei van de omzet met 35% laten zien. Ook binnen de discipline human capital is een groei gerealiseerd. Binnen de disciplines organisatie en communicatie is sprake van een omzetsdaling.



Omzetgroei railbedrijven en financiële markt

Conclusion heeft in 2012, na een daling in 2011, haar omzet binnen de overheidsmarkt weten te stabiliseren. In 2012 is met name het omzetaandeel in het marktsegment transport & logistiek en de financiële markt gestegen. De stijging binnen het segment transport & logistiek is met name tot stand gekomen door een belangrijke omzetgroei bij railbedrijven (ProRail, Nedtrain en NS). De stijging binnen de financiële markt is met name gerealiseerd door een verbetering van onze positie bij de Rabobank.



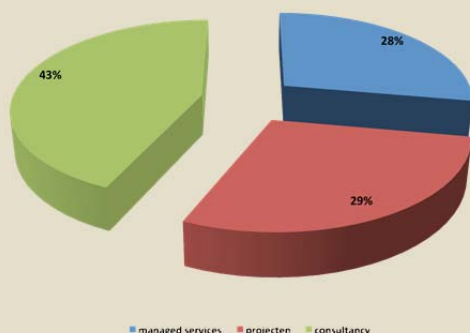
De focus op het uitbouwen van onze grote klanten is in 2012 succesvol gebleken. In 2012 werd 29% van onze omzet gerealiseerd bij de 10 grootste klanten. Dit is een groei ten opzichte de 26% in 2011. Wij streven ernaar het omzetaandeel bij onze grote klanten de komende jaren verder te laten stijgen.

CONCLUSION

More than one

Omzet verschuift naar projecten en managed services

Conclusion wordt steeds meer als partner van de klant gezien en is bereid aan de klant commitment te geven voor het behalen van resultaten. De effecten hiervan zijn ook duidelijk zichtbaar in onze omzetverdeling naar de verschillende verdienmodellen. Het aandeel projecten en managed services, modellen waarbij Conclusion een (langetermijn)resultaatverplichting aangaat, bedraagt in 2012 57% van de totale omzet.



Financieel gezond

Conclusion genereerde in 2012 een vrije operationele kasstroom van EUR 4,8 miljoen. In 2011 bedroeg dit EUR 6,9 miljoen. De daling van de operationele kasstroom wordt grotendeels veroorzaakt door financiering van de groei van de omzet. Uit niet operationele activiteiten is een bedrag van EUR 1,2 miljoen ontvangen door de verkoop van minderheidsdeelneming [DocData Payment Services](#). De kasstroom is voor een bedrag van circa EUR 3,5 miljoen aangewend voor de betaling van koopsommen voor nieuwe acquisities en earn out verplichtingen en voor een bedrag van EUR 0,7 miljoen aan investeringen. Tenslotte heeft er in 2012 een dividendbetaling van EUR 3 miljoen plaatsgevonden.

Door actief te sturen op snelheid van factureren en incasso van debiteuren hebben we onze debiteurentermijn (inclusief nog te factureren omzet) kunnen verlagen van 64 dagen in 2011 naar 63 dagen in 2012. De solvabiliteit stijgt in 2012 naar 36% (2011: 33%), terwijl onze current ratio eveneens een stijging laat zien van 121% in 2011 naar 135% in 2012. De geactiveerde goodwill daalt van EUR 18,5 miljoen in 2011 naar EUR 17,3 miljoen in 2012, terwijl het groepsvermogen stijgt van EUR 17,6 miljoen naar EUR 19,4 miljoen.

Hoogste Dun & Bradstreet rating

We zijn er trots op dat Conclusion ook dit jaar de hoogste rating van Dun & Bradstreet heeft behouden. Dun & Bradstreet onderzoekt en bewaakt de financiële gezondheid van bedrijven. Bedrijven krijgen van D&B een rating van 1 t/m 4 aan de hand van dit onderzoek. Conclusion ontving net als vorig jaar rating 1 - de hoogst haalbare rating - en valt hiermee in de groep zeer kredietwaardige bedrijven. De kredietwaardigheid van Conclusion is door Dun & Bradstreet in 2012 beoordeeld met

een score van 100%. Dit is de hoogst haalbare score op het gebied van kredietwaardigheid.

Kompas 2013

In 2013 voorziet Conclusion een verdere groei van haar dienstverlening. Als concerndirectie hebben we de basis daarvoor gelegd in een meerjarenplan 2013-2015. Dit richtinggevend kader bouwt voort op de kernactiviteiten en kernwaarden van Conclusion. Tegelijkertijd wordt een strategische koers ingezet richting meer projecten en 'recurring business' in de vorm van managed services. Met een focus op grotere en complexere deals met meer resultaatverantwoordelijkheid, is Conclusion in staat klanten nog meer toegevoegde waarde te bieden in de serviceverlening. Deze voorwaartse beweging luidt een volgende volwassenheidsfase in de ontwikkeling van Conclusion in en moet resulteren in duurzame groei en verdere verbetering van het bedrijfsresultaat.

Oplossingen in samenhang

Deze koers betekent dat Conclusion zich nadrukkelijker gaat richten op oplossingen in samenhang. In 2013 heeft Conclusion daarom een start gemaakt met propositieontwikkeling over de werkmaatschappijen heen. Hierbij wordt binnen de disciplines extra focus aangebracht op overkoepelende expertisegebieden:

- Discipline technologie: Infrastructure Services en Application Services;
- Discipline human capital: HR Services en Learning Services;
- Discipline organisatie: Consulting Services en Debt Support Services;
- Discipline communicatie: Communication Services.

Met de intensivering van de samenwerking tussen de werkmaatschappijen wordt de kracht van Conclusion als veelzijdige multidisciplinaire zakelijke dienstverlener verder versterkt.

Intern begint die samenwerking doordat werkmaatschappijen van Conclusion elkaars toegevoegde waarde en karakter goed begrijpen. Om dit te ondersteunen lanceert Conclusion begin 2013 Conclusion Insite, een informatiesysteem voor organisatiebrede samenwerking.

CONCLUSION | INSITE

Wanneer de werkmaatschappijen elkaars toegevoegde waarde en karakter kennen en begrijpen, zijn ze samen in staat maximale slagkracht te ontwikkelen voor onze klanten. Dit moet zijn weerslag krijgen in nieuwe spraakmakende projecten en dienstverlening bij opdrachtgevers. In elk project zoeken we daarom naar de mogelijkheid om waardeketens te bouwen. Dat kunnen samenwerkende specialisten zijn. Maar we zoeken ook nadrukkelijk naar kansen om samen met klanten nieuwe initiatieven te ontwikkelen en langdurige relaties aan te gaan op het gebied van co-sourcing of outsourcing. Zo brengt Conclusion [More Than One](#) in de praktijk.

CONCLUSION

More than one

Waar beweging is, ontstaan kansen

De vooruitzichten voor de Nederlandse economie zijn op dit moment behoudend, maar Conclusion ziet in deze economische setting juist groeikansen. De beperkte economische groei en benodigde overheidsbezuinigingen dwingen bedrijven en overheidsorganisaties om ingrijpende veranderingen door te voeren, processen en systemen te vernieuwen en op zoek te gaan naar nieuwe innovatieve business modellen. Dat biedt momentum voor Conclusion om op basis van ondernemerschap en een uniek dienstenportfolio tegen de trend in te groeien.

Binnen een aantal marktsegmenten staan verandering en modernisering hoog op de agenda die strategische groeikansen voor Conclusion bieden.

Binnen de overheid wordt als onderdeel van het regeerakkoord een aantal uitvoeringstaken gedecentraliseerd naar gemeenten. Het betreft met name de Jeugdzorg, AWBZ en de participatiewet. Dit betekent een ingrijpende verschuiving die moet bijdragen aan de bezuinigingstaakstelling. De uitdagingen zijn het stroomlijnen van informatie-intensieve processen, verhogen van de efficiency in de uitvoering en verbeteren van de serviceverlening aan burgers en ketenpartners. Conclusion ziet kansen bij het ondersteunen, begeleiden en managen van transformatieprogramma's van personeel, systemen en processen tot en met het overnemen van complete uitvoeringsprocessen.

De zorgsector is een interessante groeimarkt. De behoefte aan zorg neemt toe door de vergrijzing en het feit dat mensen steeds ouder worden. Tegelijkertijd neemt de druk op de zorgbudgetten verder toe. De automatiseringsgraad is nog relatief laag en de processen bevatten veel inefficiënties. Met haar domeinkennis van de primaire processen in de zorg en de uitgebreide technologie expertise, ziet Conclusion veel mogelijkheden om procesoptimalisaties, kostenefficiency en innovaties door te voeren bij zorgverleners.

Binnen het marktsegment transport & logistiek heeft Conclusion de afgelopen jaren een uitstekende positie en trackrecord opgebouwd bij railbedrijven, met aansprekende klanten als ProRail, NS en NedTrain. Conclusion ziet kansen om haar IT-diensten uit te breiden als onderdeel van de herijking van de IT-sourcing strategie en nieuwe Europese aanbestedingen bij railbedrijven. Daarnaast ziet Conclusion mogelijkheden om de dienstverlening in dit segment uit te bouwen met diensten vanuit de andere disciplines en daarmee waarde toe te voegen.

De financiële sector is al jaren sterk in beweging. De transparantie in de sector wordt vergroot, financiële instellingen moeten inkrimpen, de processen en systemen worden gestroomlijnd en er is noodzaak om het verdienmodel en de serviceverlening te vernieuwen. Deze vereiste veranderingen brengen veel kansen voor Conclusion, bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsmobiliteitsvraagstukken en de inzet van financiële professionals die zich onderscheiden op domein- en vakkennis. Conclusion verwacht in dat kader de komende jaren haar dienstverlening aan onder meer de Rabobank, ING, ABN AMRO en APG verder uit te breiden.

CONCLUSION

More than one

Bezien vanuit de expertisegebieden, resulteren deze marktkansen in het beeld dat een forse groei verwacht wordt in IT Services (infrastructuur en applicaties), dat Learning Services, HR Services en Consulting Services verder groeien en dat Debt Support Services (door bezuinigingstaakstelling gemeenten) en Communication Services (door krimpende markt) consolideren. Hierdoor treedt een verschuiving op in het relatieve omzetaandeel van de expertisegebieden in het portfolio van Conclusion.

Financiële vooruitzichten

Conclusion voorziet in 2013 een verdere groei van de omzet. Daarnaast zal aandacht worden gegeven aan het verbeteren van de relatieve marge door onder andere een toename van het aandeel omzet met eigen medewerkers en meer toegevoegde waarde projecten. Conclusion is eind 2012 een grote arbeidsmarktcommunicatiecampagne gestart met als doel in 2013 een sterke groei in medewerkers te realiseren. Tenslotte is de verwachting dat ook in 2013 nieuwe acquisities een positieve bijdrage zullen hebben op de omzet- en resultaatontwikkeling van Conclusion. Gezien de nog steeds onzekere economische omstandigheden, doen wij geen concrete uitspraken over omzet- en resultaatverwachting.

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 in de markt en het nemen van risico's. Belangrijk is dat de risico's vooraf onderkend en transparant worden, zodat een goede afweging kan worden gemaakt en aanvullende maatregelen genomen kunnen worden. 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 de potentiële omzet en -resultaat. Er wordt onderscheid gemaakt tussen strategische, operationele en financiële risico's.

Strategische risico's

Een belangrijk strategisch risico voor Conclusion is de onzekere economische situatie. De huidige eurocrisis houdt aan. Dit kan leiden tot een verdere afname van de investeringsbereidheid van organisaties. Een afnemende investeringsbereidheid heeft effect op de omzet- en resultaatontwikkeling van Conclusion. Conclusion zorgt ervoor dat een deel van de omzet wordt gerealiseerd met flexibele arbeidskrachten, waarmee bij teruglopende vraag kosten gereduceerd kunnen worden.

Een andere ontwikkeling is dat klantvraagstukken toenemen in omvang en complexiteit. De klant vraagt om duidelijke resultaatverplichtingen aan te gaan. Dit kan leiden tot een verharding van de klantrelatie en eventuele claims indien overeengekomen resultaten onverhoopt niet worden gerealiseerd. De procedures en controles om deze risico's te beperken zijn de afgelopen jaren verder aangescherpt en zullen onze focus houden.

Operationele risico's

Conclusion kent een decentraal besturingsmodel met circa 30 verschillende werkmaatschappijen. De werkmaatschappijen hebben een grote mate van autonomie. Directeuren van de werkmaatschappijen hebben, binnen gestelde kaders, de vrijheid om verplichtingen aan te gaan. Het risico bestaat dat binnen werkmaatschappijen verplichtingen worden aangegaan die een nadelig effect op Conclusion als geheel kunnen hebben.

In verband met schaarste en toekomstige vergrijzing zal het moeilijk blijven kwalitatief goed personeel aan te trekken. Dit effect merken wij reeds bij een aantal specialistische domeinen en zal naar verwachting alleen maar groter worden. Deze

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 volwassen en concurrerende markt wat 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 verwachting zal een vervroegde afwaardering van de goodwill dienen plaats te vinden.

Conclusion heeft een breed scala aan klanten. 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 door derden (onder andere de branche vereniging) daaraan gesteld worden. Jaarlijks wordt er een verklaring hiervoor afgegeven.

Interne beheersing

Conclusion streeft een interne beheersingsstructuur na die past bij de ondernemerschap en de cultuur van de organisatie. Dit betekent dat naast aandacht voor de interne governance, processen en systemen, ook met name aandacht wordt besteed aan het bewustzijn van het management van de werkmaatschappijen. De werkmaatschappijen kennen door de verschillen in activiteiten, markt en businessmodellen een verschillend risicoprofiel, waar ook rekening mee gehouden wordt.

De belangrijkste pijlers voor de interne beheersing binnen Conclusion zijn:

- Definiëren en monitoren doelstellingen
Jaarlijks stelt iedere werkmaatschappij een businessplan op, waarin concrete doelstellingen en onderkende risico's voor de realisatie hiervan voor het komende

CONCLUSION

More than one

jaar worden opgenomen. Maandelijks vindt monitoring op de voortgang en realisatie van deze doelstellingen plaats.

- **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 en dat vervolgens de juiste stappen worden genomen om deze risico's te mitigeren, dan wel transparant te maken, 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 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 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 4.033 duizend tegenover EUR 3.015 duizend over 2011.

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

	2012		2011	
	EUR 1.000	%	EUR 1.000	%
Netto omzet	150.200	100,0	135.040	100,0
Bruto omzetresultaat	40.840	27,2	36.636	27,1
Som der bedrijfslasten	35.239	23,5	31.088	23,0
Bedrijfsresultaat	5.601	3,7	5.548	4,1
Opbrengsten financiële vaste activa	783	0,5	-210	-0,2
Overige financiële baten en lasten	-355	-0,2	-387	-0,3
	428	0,3	-597	-0,5
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	6.029	4,0	4.951	3,6
Vennootschapsbelasting	-1.996	-1,3	-1.936	-1,4
Resultaat na belastingen	4.033	2,7	3.015	2,2
Aandeel derden in resultaat	-521	-0,4	-29	-
Nettoresultaat	3.512	2,3	2.986	2,2

Netto-omzet en bruto-omzetresultaat

De netto-omzet is met 11,2% gestegen en het bruto-omzetresultaat is met 11,5% gestegen.

CONCLUSION

More than one

Kosten

De kosten zijn met 13,4% gestegen. Per kostensoort geldt het volgende:

	2012		2011	
	EUR 1.000	%	EUR 1.000	%
Personeelskosten	18.629	52,9	15.512	49,9
Afschrijvingen	5.392	15,3	4.708	15,1
Verkoopkosten	2.333	6,6	2.089	6,7
Kantoor en algemene kosten	2.771	7,9	2.347	7,5
Advieskosten	584	1,7	429	1,4
Huisvestingskosten	5.035	14,3	5.144	16,5
Algemene kosten	495	1,3	859	2,9
	35.239	100,0	31.088	100,0

Ontwikkeling van het resultaat 2012

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Resultaat hoger door:		
Hogere bruto omzet resultaat	4.204	-
Lagere bedrijfslasten	-	1.903
Hogere opbrengsten financiële activa	993	-
Hogere financiële baten en lasten	32	-
Lagere vennootschapsbelasting	-	445
Lager aandeel derden in resultaat	-	65
	5.229	2.413
Resultaat lager door:		
Lager bruto omzet resultaat	-	4.507
Hogere bedrijfslasten	4.151	-
Lagere opbrengsten financiële activa	-	199
Lagere financiële baten en lasten	-	129
Hogere vennootschapsbelasting	60	-
Hoger aandeel derden in resultaat	492	-
	4.703	4.835
Hoger / lager nettoresultaat	526	-2.422

Kasstroomoverzicht

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

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Operationele activiteiten	4.777	6.872
Investeringsactiviteiten	-4.062	-7.356
Financieringsactiviteiten	-1.639	-1.034
In verworven groepsmaatschappijen aanwezige geldmiddelen	510	-
	-5.191	-8.390
Mutatie liquide middelen	-414	-1.518

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:

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Beschikbaar op lange termijn		
Eigen vermogen	19.397	17.630
Voorziening	3.044	5.607
Langlopende schulden	7.027	5.666
	29.468	28.903
Vastgelegd op lange termijn		
Immateriële vaste activa	17.330	18.505
Materiële vaste activa	3.175	4.517
Financiële vaste activa	512	768
	21.017	23.790
Werkkapitaal	8.451	5.113

CONCLUSION

More than one

De uit deze opstelling blijkende toename in 2012 van het werkkapitaal ad EUR 3.338 duizend is als volgt te specificeren:

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Mutatie in werkkapitaal	3.593	-1.479
Mutatie vennootschapsbelasting	159	1.281
Mutatie in liquidemiddelen	-414	-1.518
	3.338	-1.716

CONCLUSION

More than one

Meerjarenoverzicht

(bedragen x EUR 1.000):	2012	2011	2010	2009	2008
Netto omzet	150.200	135.040	137.967	129.846	131.613
Bruto omzet resultaat	40.840	36.636	41.143	36.375	37.713
Bedrijfsresultaat	5.601	5.548	8.152	7.302	8.649
EBITA	9.113	8.396	10.077	9.052	10.122
EBITA %	6,1%	6,2%	7,3%	7,0%	7,7%
EBITDA	10.993	10.256	11.674	10.241	11.332
EBITDA %	7,3%	7,6%	8,5%	7,9%	8,6%
Vlottende activa	32.557	29.621	30.364	36.638	38.932
Vlottende passiva	24.106	24.508	23.534	21.221	25.373
Groepsvermogen	19.397	17.630	19.354	20.488	17.163
Balanstotaal	53.574	53.411	54.645	49.168	48.765
Liquide middelen	2.975	3.389	4.907	2.789	3.815
Netto werkkapitaal	8.451	5.113	6.830	15.417	13.559
Current ratio %	135%	121%	129%	173%	153%
Solvabiliteit %	36%	33%	35%	42%	35%
Rentabiliteit %	18%	17%	28%	21%	54%
Debiteuren termijn incl. NTF (in dagen)	63	64	63	64	71
Aantal medewerkers	1.414	1.327	1.332	1.267	1.220

CONCLUSION

More than one

Conclusion jaarrekening 2012

Geconsolideerde balans per 31 december 2012

(voor resultaatbestemming)

	Toelichting	2012 EUR 1.000	2011 EUR 1.000
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	17.330	18.505
Materiële vaste activa	2	3.175	4.517
Financiële vaste activa	3	512	768
		21.017	23.790
Vlottende activa			
Vorderingen	4	29.582	26.232
Liquide middelen	5	2.975	3.389
		32.557	29.621
Totaal activa		53.574	53.411
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	6	18.099	17.587
Minderheidsbelang derden		1.298	43
		19.397	17.630
Voorziening	7	3.044	5.607
Langlopende schulden	8	7.027	5.666
Kortlopende schulden			
Kortlopende schulden en overlopende passiva	9	24.106	24.508
Totaal passiva		53.574	53.411
Eigen vermogen		18.099	17.587
Minderheidsbelang derden		1.298	43
Garantie vermogen		19.397	17.630

CONCLUSION

More than one

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2012

	Toelichting	2012 EUR 1.000	2011 EUR 1.000
Netto omzet		150.200	135.040
Kostprijs		109.360	98.404
Bruto omzetresultaat	11	40.840	36.636
Indirecte personeelskosten	12	18.629	15.512
Afschrijvingen	13	5.392	4.708
Overige bedrijfskosten	14	11.218	10.868
Som der bedrijfslasten		35.239	31.088
Bedrijfsresultaat	18	5.601	5.548
Opbrengsten en kosten financiële vaste activa	15	783	-210
Overige financiële baten en lasten	16	-355	-387
		428	-597
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening		6.029	4.951
Vennootschapsbelasting	17	-1.996	-1.936
Geconsolideerd resultaat na belastingen		4.033	3.015
Minderheidsbelang derden		-521	-29
Resultaat toekomend aan de rechtspersoon		3.512	2.986

Geconsolideerde resultaat over 2012

	2012 EUR 1.000	2011 EUR 1.000
Geconsolideerd netto resultaat van de onderneming toekomend aan de onderneming	3.512	2.986
Resultaat van de rechtspersoon	3.512	2.986

CONCLUSION

More than one

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2012

	2012 EUR 1.000	2011 EUR 1.000
Bedrijfsresultaat	5.601	5.548
Afschrijvingen	5.392	4.708
Mutatie voorzieningen	-1.531	-1.050
Aanpassingen op bedrijfsresultaat	3.861	3.658
Mutatie operationele vorderingen	2.400	-776
Nieuwe consolidaties mutatie operationele vorderingen	3.319	
Mutatie onderhanden projecten	-5.750	
Mutatie operationele schulden	-243	2.255
Nieuwe consolidaties mutatie operationele schulden	-2.684	
Mutatie werkkapitaal	-2.958	1.479
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	6.504	10.685
Financiële baten en lasten	428	-597
Betaalde winstbelasting (P&L)	-1.996	-3.216
Betaalde winstbelasting (Balans)	-159	
Kasstroom uit operationele activiteiten	4.777	6.872
Investeringen in immateriële vaste activa	-493	-1.994
Investeringen in materiële vaste activa	-670	-1.801
Nieuwe consolidaties materiële vaste activa	56	-252
Desinvesteringen materiële vaste activa	250	-
Verwervingen groepsmaatschappijen	-1.478	-
Verwervingen niet-geconsolideerde ondernemingen	-82	-4
Vervreemdingen niet-geconsolideerde ondernemingen	495	-
Investeringen in overige financiële vaste activa	-157	-405
Nieuwe consolidaties financiële vaste activa	17	-
Mutatie voorzieningen	-2.000	-2.900
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-4.062	-7.356

CONCLUSION

More than one

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Ontvangsten uit langlopende schulden	2.961	4.340
Aflossingen van langlopende schulden	-1.600	-874
Betaalde dividenden aandeelhouders	-3.000	-4.500
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.639	-1.034
Nettokasstroom	-924	-1.518
In verworven groepsmaatschappijen aanwezige geldmiddelen	510	-
Mutatie geldmiddelen	-414	-1.518

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2012

Algemene Informatie

De onderneming, 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. De aandelen van Conclusion B.V. waren in het verslagjaar voor meer dan 80% in het bezit van Exceed B.V. De resterende aandelen waren in bezit van de Stichting Administratiekantoor Conclusion en 88 Holding B.V.

Groepsverhoudingen

Conclusion B.V. te Utrecht staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen.

De vennootschap maakt deel uit van een groep, waarvan Exceed B.V. te Utrecht aan het hoofd staat.

De financiële gegevens van de vennootschap zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Exceed B.V. te Utrecht.

Fusies en overnames

Per januari 2012 is een 57% belang verkregen in de AMIS holding B.V. AMIS is een gespecialiseerd projectmanagement bedrijf, gericht op Oracle en Java Technologie.

Per april 2012 is een 51% belang verworven in Unacle B.V. Unacle is een gespecialiseerde consultancyonderneming op het gebied van Linux, Unix en middleware

Per begin 2012 zijn de risico's en economische voordelen voor rekening van Conclusion B.V. De entiteiten zijn geconsolideerd per datum van aandelenoverdracht en verkrijging van feitelijke zeggenschap. Per genoemde datum zijn de identificeerbare activa en passiva gewaardeerd tegen de reële waarde.

De initiële koopsom van de overnames bedroeg EUR 2,4 miljoen inclusief acquisitiekosten. Voor de overnames is EUR 1,5 miljoen goodwill geactiveerd. In 2012 is op de geactiveerde goodwill tijdsevenredig afgeschreven.

Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving

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

CONCLUSION

More than one

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

De cijfers voor 2011 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2012 mogelijk te maken.

De financiële gegevens van Conclusion B.V. zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de 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. Op die datum worden de activa, voorzieningen en schulden gewaardeerd tegen de reële waarden. De betaalde goodwill wordt geactiveerd en afgeschreven over de economische levensduur. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend worden financiële instrumenten, die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken. Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed. 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. Met betrekking tot deelnemingen is gebruik gemaakt van de vrijstelling conform artikel 379, lid 5.

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.

CONCLUSION

More than one

Financiële instrumenten

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

Schattingswijziging

Schattingen met betrekking tot de voorzieningen zijn op basis van recente informatie opnieuw gemaakt. Het kwantitatieve effect van de schattingswijziging hebben wij opgenomen in de toelichting op de voorzieningen.

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.

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.

CONCLUSION

More than one

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

Impairment of vervreemding van vaste activa

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

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

CONCLUSION

More than one

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 verhouding tot inspectie van het uitgevoerde deel van het project. 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.

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.

Actieve latenties worden gewaardeerd indien in redelijkheid mag worden aangenomen dat realisatie te zijner tijd zal kunnen plaatsvinden.

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.

CONCLUSION

More than one

Personeelsbeloning en pensioen

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 2012 (en 2011) 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 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.

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

CONCLUSION

More than one

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.

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.

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
Stand per 1 januari			
Aanschafprijs	28.070	-	28.070
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	9.565	-	9.565
Boekwaarde	18.505	-	18.505
Mutaties in de boekwaarde:			
Investerings	1.769	272	2.041
Nieuwe consolidaties	-	296	296
Bijzondere waardevermindering goodwill	746	-	746
Afschrijvingen	2.612	154	2.766
Saldo	-1.589	414	-1.175
Stand per 31 december			
Aanschafprijs	29.839	568	30.407
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	12.923	154	13.077
Boekwaarde	16.916	414	17.330

De belangrijkste gebeurtenissen c.q. omstandigheid die ertoe heeft geleid dat de geactiveerde goodwill voor de overgenomen entiteiten Only B.V. en Kairos-Valeo B.V. door een bijzondere waardevermindering wordt teruggenomen ligt in het feit dat de resultaten en de ingeschatte toekomstige voordelen de geactiveerde waarde niet rechtvaardigen. De bijzondere waardevermindering is in de winst en verliesrekening meegenomen in de afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa.

CONCLUSION

More than one

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
Stand per 1 januari		
Aanschafprijs	8.103	8.103
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	3.586	3.586
Boekwaarde	4.517	4.517
Mutaties in de boekwaarde:		
Investerings	670	670
Desinvesterings	250	250
Nieuwe consolidaties	118	118
Afschrijvingen	1.880	1.880
Saldo	-1.342	-1.342
Stand per 31 december		
Aanschafprijs	8.641	8.641
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	5.466	5.466
Boekwaarde	3.175	3.175

3. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt weer te geven:

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Financial Life Support BV (25%)	4	4
The Life Foundation BV (20%)	53	-
CoworkFactory BV (20%)	29	-
DocData Payment Services (22%)	-	495
	86	499
Leningen aan participanten	426	269
	426	269
Totaal financiële vaste activa	512	768

CONCLUSION

More than one

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

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari	499	334
Af: Verkoop deelnemingen	495	-
Bij: Verkrijging belangen	82	165
Stand per 31 december	86	499

4. Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn als volgt weer te geven:

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Vordering op handelsdebiteuren	19.138	21.884
Overlopende activa	8.755	4.277
Werkmaatschappijen	1.689	71
	29.582	26.232

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:

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Nominale waarde uitstaande vordering	19.315	22.096
Af: voorziening wegens oninbaarheid	-177	-212
	19.138	21.884

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

More than one

4.2 Overlopende activa

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Vooruitbetaalde kosten	440	1.706
Waarborgsommen	57	63
Onderhanden werk projecten	8.258	2.508
	8.755	4.277

4.2.1 Onderhanden werk projecten

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Onderhanden werk projecten te vorderen	12.153	10.371
Onderhanden werk projecten verschuldigd	-3.895	-7.863
	8.258	2.508

5. Liquide middelen

De liquide middelen zijn als volgt weer te geven:

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Tegoeden op bank- en girorekeningen	2.975	3.389
	2.975	3.389

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij Rabobank heeft per 31 december 2012 een positief saldo. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

CONCLUSION

More than one

6. Groepsvermogen

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

6.1 Minderheidsbelang derden

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Minderheidsbelang derden	1.298	43
	1.298	43

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

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari	43	254
Bij: Aankoop deelnemingen	734	-225
Bij: Resultaat deelneming	521	29
Af: Verkoop deelneming	-	73
Af: Dividend	-	-58
Stand per 31 december	1.298	43

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	362	228	5.017	5.607
Mutaties:				
Toevoeging ten laste van het resultaat	-	-	-	-
Onttrekkingen / toevoeging	262	97	1.829	2.188
Vrijval ten gunste van het resultaat	-	-	375	375
Stand per 31 december	100	131	2.813	3.044

CONCLUSION

More than one

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 100 duizend (2011: EUR 362 duizend). 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 0,8 miljoen), personeelskosten (EUR 0,7 miljoen) en overige voorzieningen (EUR 1,3 miljoen). De voorziening overig met een resterende looptijd van 1 jaar en langer bedraagt EUR 2,8 miljoen.

Het bedrag met een looptijd korter dan 1 jaar bedraagt EUR 0,9 miljoen. De schatting voor de voorziening huisvesting is op basis van recente informatie opnieuw gemaakt. Voor huisvesting heeft deze schatting tot EUR 375 duizend ten bate van het resultaat geleid.

8. Langlopende schulden

Langlopende schulden zijn als volgt weer te geven:

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Schulden aan kredietinstellingen	7.027	5.666
	7.027	5.666

8.1 Schulden aan kredietinstellingen

	EUR 1.000
Hoofdsom	9.510
Afgelost tot en met 31 december voorgaand jaar	874
Restant hoofdsom per 31 december voorgaand jaar	5.666
Opgenomen nieuwe lening in het lopende jaar	2.970
Aflossing in het jaar	1.609
Restant hoofdsom per 31 december	7.027
Kortlopend deel per 31 december	1.902
Langlopend deel per 31 december	5.125

CONCLUSION

More than one

Kredietinstellingen hebben een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld met een maximum van EUR 12,5 miljoen. Van deze faciliteit is EUR 9,4 miljoen benut. Met de kredietinstellingen zijn variabele rentepercentages overeengekomen. De schulden aan kredietinstellingen hebben een looptijd korter dan vijf jaar.

9. Kortlopende schulden en overlopende passiva

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

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Crediteuren	10.206	10.106
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.859	7.090
Overlopende passiva	7.041	7.312
	24.106	24.508

9.1 Te betalen belastingen en premies sociale verzekeringen

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

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Omzetbelasting	4.355	4.382
Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	2.532	2.388
Vennootschapsbelasting	349	508
WAO premie	-377	-188
	6.859	7.090

9.2 Overlopende passiva

De overlopende passiva zijn als volgt weer te geven:

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Groepsmaatschappijen	-	321
Nog te ontvangen facturen	435	1.184
Projectkosten nog te betalen	196	444
Vooruit ontvangen bedragen	-53	-78
Incentive programma / bonussen	2.047	1.465
Voorziening vakantiegeld / -dagen	4.098	3.618
Nog te betalen salarissen en medewerkerskosten	145	327
Nog te betalen rente	13	16
Diversen	160	15
	7.041	7.312

10. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Garanties

Kredietinstellingen hebben een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld met een maximum van EUR 10 miljoen. Voor deze kredieten zijn de volgende zekerheden gesteld: pandrecht op kantoorinventaris en debiteuren en hoofdelijke aansprakelijkheid van Conclusion B.V. en haar groepsmaatschappijen. Tevens zijn garanties verstrekt door kredietinstellingen voor een totaalbedrag van EUR 1,6 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 materiele impact hebben op het eigen vermogen per 31 december 2012.

Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangaan ter zake van huur, onderhuur en operationele leasing. De verplichtingen die hieruit voortvloeien bedragen voor 2012 per saldo EUR 7 miljoen (2011: EUR 6 miljoen) per jaar. Voor een bedrag van EUR 3 miljoen betreft dit huurverplichtingen en EUR 4 miljoen verplichting uit hoofde van leaseovereenkomsten.

De looptijd is als volgt:

	Huur EUR 1.000.000	Lease EUR 1.000.000
< 1 jaar	3	4
> 1 jaar	10	7
> 5 jaar	11	-
totaal	24	11

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

11. Omzet en omzetresultaat

Alle omzet wordt gerealiseerd binnen Nederland.

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Netto omzet	150.200	135.040
Kosten directe medewerkers	68.282	59.397
Honoraria inhuur derden en inkoop	41.078	39.007
Kostprijs van de omzet	109.360	98.404
Bruto omzetresultaat	40.840	36.636
In % van de omzet	27,2	27,1

12. Indirecte personeelskosten

De indirecte personeelskosten zijn als volgt weer te geven:

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Salarissen	66.203	55.852
Sociale lasten	8.654	7.256
Pensioenen en	2.430	2.218
Studiekosten	741	659
Reis-, verblijf-, representatie- en overige kosten	8.883	8.924
Kostprijs van de omzet	-68.282	-59.397
	18.629	15.512

12.1 Personeelsbestand

De groep had gedurende 2012 gemiddeld circa 1.414 personen in dienst (2011: 1.327) Binnen de groep had 77% van de medewerkers een onbepaald dienstverband en 23% een bepaald dienstverband. Binnen de groep waren 240 indirecte medewerkers werkzaam en 1.174 directe medewerkers.

13. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Immateriële vaste activa goodwill en overig	3.512	2.848
Materiële vaste activa	1.880	1.860
	5.392	4.708

14. Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten zijn als volgt weer te geven:

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Verkoopkosten	2.333	2.089
Kantoor en algemene kosten	2.771	2.347
Advieskosten	584	429
Huisvestingskosten	5.035	5.144
Algemene kosten	495	859
	11.218	10.868

15. Opbrengst en kosten financiële vaste activa

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

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Resultaat op aankoop- en verkoopdeelnemingen	783	-210
Per saldo een opbrengst / last	783	-210

16. Overige financiële baten en lasten

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

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Bankrente en -kosten	-355	-387
Per saldo een last	-355	-387

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 2012 is uitgekomen op 33% (2011: 39%). Ten opzichte van het nominale tarief betreft de verhoogde belastingdruk voornamelijk niet aftrekbare kosten. De nominale belastingdruk komt overeen met de nominale belastingtarieven zoals deze gelden binnen Nederland.

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Vennootschapsbelasting lopend jaar	2.192	1.963
Vennootschapsbelasting voorgaand jaar	-196	-27
Per saldo een last	1.996	1.936

18. Bedrijfsresultaat

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

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Bedrijfsresultaat	5.601	5.548
EBITDA	10.993	10.256
EBITA	9.113	8.396
Prijs per certificaat	177,08	181,63

Enkelvoudige balans per 31 december 2012

(voor resultaatbestemming)

		2012 EUR 1.000	2011 EUR 1.000
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	19	16.443	17.965
Materiële vaste activa	20	540	712
Financiële vaste activa	21	18.581	14.060
		35.564	32.737
Vlottende activa			
Vorderingen en overlopende activa	22	4.370	1.128
Totaal activa		39.934	33.865
Eigen vermogen			
	23		
Geplaatst kapitaal		18	18
Wettelijke en statutaire reserves		88	495
Overige reserves		14.481	14.088
Onverdeelde winst		3.512	2.986
		18.099	17.587
Voorziening	24	4.752	7.017
Langlopende schulden			
Overige langlopende schulden	25	6.936	5.666
Kortlopende schulden			
Kortlopende schulden en overlopende passiva	26	10.147	3.595
Totaal passiva		39.934	33.865

CONCLUSION

More than one

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2012

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belasting	5.318	3.411
Overig resultaat na belasting	-1.806	-425
Netto resultaat	3.512	2.986

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2012

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2012 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 2011 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2012 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.

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
Stand per 1 januari		
Aanschafprijs	28.240	28.240
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	10.275	10.275
Boekwaarde	17.965	17.965
Mutaties in de boekwaarde:		
Investeringen	1.769	1.769
Afschrijvingen	3.291	3.291
Saldo	-1.522	-1.522
Stand per 31 december		
Aanschafprijs	30.009	30.009
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	13.566	13.566
Boekwaarde	16.443	16.443

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
Stand per 1 januari		
Aanschafprijs	924	924
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	212	212
Boekwaarde	712	712
Mutaties in de boekwaarde:		
Investeringen	8	8
Afschrijvingen	180	180
Saldo	-172	-172
Stand per 31 december		
Aanschafprijs	932	932
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	392	392
Boekwaarde	540	540

21. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt weer te geven:

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Deelnemingen	15.068	10.758
Voorziening negatieve vermogenswaarde	1.876	1.908
Leningen en waarborgsommen	1.637	1.394
	18.581	14.060

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

21.1 Deelneming

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari	10.758	6.493
Bij: Aankoop deelnemingen	1.083	-172
Bij: Resultaat deelneming	5.318	3.476
Bij: Overige mutaties	-	-65
Af: Verkoop deelneming	1	-156
Af: Dividend	2.090	-870
Stand per 31 december	15.068	10.758

22. Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn als volgt weer te geven:

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Vordering op handelsdebiteuren	-	214
Rekening-courant groepsmaatschappijen	2.870	301
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.355	132
Overlopende activa	145	481
	4.370	1.128

22.1 Te ontvangen / betalen belastingen

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

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Vennootschapsbelasting	1.362	9
Omzetbelasting	-7	123
	1.355	132

CONCLUSION

More than one

22.2 Overlopende activa

De overlopende activa is als volgt weer te geven:

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Vordering op derden	145	323
Diversen	-	158
	145	481

23. Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt weer te geven:

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Geplaatst kapitaal	18	18
Wettelijke en statutaire reserves	88	495
Overige reserves	14.481	14.088
Onverdeelde winst	3.512	2.986
	18.099	17.587

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	Onverdeeld resultaat	Totaal
	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari 2011	18	334	13.341	5.408	19.101
Winstbestemming	-	-	5.408	-5.408	-
Ingehouden winst	-	161	-161	2.986	2.986
Uitgekeerd dividend	-	-	4.500	-	4.500
Stand per 31 december 2011	18	495	14.088	2.986	17.587
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
Stand per 31 december 2012	18	88	14.481	3.512	18.099

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	1.908	5.109	7.017
Mutaties:			
Onttrekkingen / toevoeging	32	2.233	2.265
Stand per 31 december	1.876	2.876	4.752

25. Langlopende schulden

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Schulden aan kredietinstellingen	6.936	5.666
	6.936	5.666

26. Kortlopende schulden en overlopende passiva

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

	2012	2011
	EUR 1.000	EUR 1.000
Crediteuren	163	256
Liquide middelen	10.456	2.409
Overlopende passiva	-472	930
	10.147	3.595

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.

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

CONCLUSION

More than one

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 447 duizend (2011: EUR 580 duizend) en voor commissarissen een bedrag van EUR 80 duizend (2011: nihil). Er zijn in 2012 en 2011 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 2013 een eenmalige crisisheffing moeten betalen van 16% over het loon uit dienstbetrekking (inclusief bonus) dat zij in 2012 aan een medewerker hebben betaald, voor zover dat loon hoger was dan EUR 150 duizend. In dat kader is een crisisheffing van EUR 10 duizend opgenomen betreffende de leden van de statutaire directie. Dit bedrag is niet opgenomen in de totale beloning van de statutaire directie en de raad van commissarissen. De crisisheffing is als kortlopende schuldverplichting opgenomen in '9. Kortlopende schulden en overlopende passiva'.

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, 8 mei 2013

de directie: Roland van der Poel en Edwin Groeneveld

Raad van Commissarissen: Frans Lion en Mariette Doornekamp

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 2012 toe te voegen aan de overige reserves en een dividend uit te keren van EUR 2,5 miljoen. Het resultaat na belastingen over 2012 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 2011

De jaarrekening 2011 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 22 mei 2012. 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 het jaarverslag 2012 opgenomen jaarrekening 2012 van Conclusion B.V. te Utrecht gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2012 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2012 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 concerndirectie zoals opgenomen op pagina 21 tot en met 42, 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 het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

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

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 gehele 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 2012 en van het resultaat over 2012 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 concerndirectie (pagina 21 tot en met 42), 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 concerndirectie, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Utrecht, 8 mei 2013

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. M. Wabeke RA