

CONCLUSION

More than one

JAARVERSLAG 2011



Inhoudsopgave

Jaarverslag

1	Conclusion - More than one	6
2	Verslag van de Raad van Commissarissen	8
3	Verslag van de directie	9
4	Samenstelling directie	13
5	Conclusion - medewerkers	14
6	Conclusion - Cares	18
7	Financiële kerncijfers	22

Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2011	27
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2011	28
Geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2011	29
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2011	30
Enkelvoudige balans per 31 december 2011	48
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2011	48
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2011	49

Overige gegevens	54
------------------	----

More

than

one

1 Conclusion - more than one

More than one

Conclusion is een onafhankelijke én de meest veelzijdige zakelijke dienstverlener van Nederland. Conclusion heeft een bedrijfsfilosofie die gebaseerd is op waardering voor de menselijke kant van zakendoen en het 'doen waar je goed in bent'. Conclusion onderscheidt zich met circa 25 gespecialiseerde werkmaatschappijen in people business, die flexibel inspelen op vragen uit de markt.

Conclusion biedt consultancy, werkt in projecten, neemt de uitvoering van business processen over en levert professionals binnen de domeinen Technology, Communication, Human Capital en Organisation.

Conclusion werkt landelijk. Ons hoofdkantoor staat in Utrecht met vestigingen in Rotterdam, Nijmegen, Amsterdam, Groningen en Eindhoven.

Wij delen in multidisciplinaire teams onze kennis en talenten en zijn gedreven om met de klant een gemeenschappelijk doel te bereiken. Onze aanpak en oplossingen zijn gericht op verandering en vooruitgang. Conclusion gelooft dat oplossingen die in samenhang en vanuit de verschillende domeinen worden ontworpen beter zijn.

Door samenwerking tussen de werkmaatschappijen worden voortdurend specifieke, klantgerichte ketens van dienstverlening gevormd. Elke klant bepaalt een eigen koers, de wijze van aansturing en de mate van betrokkenheid van meerdere werkmaatschappijen. Zo profiteert onze klant ten volle van de mogelijkheden die Conclusion biedt.

Bij complexe vragen is Conclusion de partner. Op basis van wederzijds respect zoeken we samen met onze opdrachtgevers naar oplossingen die hoger reiken dan de huidige standaard.

Historie

Sinds de start in 1997 is Conclusion uitgegroeid naar een professionele organisatie met meer dan 1.500 medewerkers. Conclusion is een organisatie met als basis het geloof in individueel talent en ondernemerschap. Met een decentraal businessmodel van diverse merken en specialisaties. Conclusion heeft de wens een sociaal platform te realiseren waarin professionals optimaal tot hun recht komen.

Onze waarden zijn zeer succesvol gebleken. Conclusion is een concern dat staat voor talentvolle mensen die met specialisme en daadkracht problemen oplossen. Dat is de kracht van samenwerken.

Als zakelijke dienstverlener heeft Conclusion een unieke, brede positie in Nederland. Wij werken met specialisten op HBO- en academisch niveau. De medewerkers van de werkmaatschappijen werken onder verschillende contractvormen, afhankelijk van het specialisme en de markt waarin ze opereren.

De werkmaatschappijen van Conclusion hebben ieder een unieke positie in de markt. Het management en de medewerkers zorgen ervoor dat deze unieke positie kan worden behouden.

Klantrelatie, kwaliteit en kostenbeheersing

Wij volgen een gerichte strategie van waardecreatie voor de klant. Dit betekent dat Conclusion keuzes maakt in de diensten die wij onze klanten bieden. Onze klanten waarderen onze klantbenadering en aanpak, waardoor wij door eigen initiatieven onze klantenportfolio hebben versterkt.

Wij hebben langdurige en succesvolle relaties opgebouwd met de top-250 organisaties in Nederland.

Onze belangrijkste 'productiefactor' zijn onze medewerkers

Onze medewerkers kennen de klant, de markt waar de klant in opereert en de business van de klant. Wij besteden aandacht aan de ontwikkeling van onze medewerkers. Wij werken samen met partners die onze visie met betrekking tot klantbenadering en kennis delen. Het aantrekken en behouden van gekwalificeerde medewerkers die onze visie delen en toepassen, is een belangrijke basis. Conclusion besteedt voortdurend aandacht aan de ontwikkeling van haar medewerkers. Zonder gemotiveerde medewerkers kunnen wij onze groeiambities niet waarmaken. Op deze wijze

houden wij onze leidende positie in de markten en Business Solutions waarin wij werken.

Inclusion

Bij Conclusion werken ervaren teams met verschillende achtergronden en verschillende interessevelden. Wij waarderen die verschillen en zien de meerwaarde. Medewerkers voelen zich verbonden en gewaardeerd. Conclusion zorgt ervoor dat medewerkers op optimaal niveau kunnen functioneren. Organisaties die dat faciliteren, kunnen beter presteren. Conclusion noemt dit Inclusion: a sense of belonging. More than one.



2. Verslag van de Raad van Commissarissen

Pre-advies Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen presenteert hierbij de jaarrekening van Conclusion BV over het boekjaar 2011. De jaarrekening 2011 is opgesteld door de directie en gecontroleerd door de externe accountant, Deloitte Accountants BV, en voorzien van een goedkeurende verklaring d.d. 27 april 2012. Aangezien de Raad van Commissarissen begin 2012 is geïnstalleerd heeft de Raad van Commissarissen voornamelijk een procedurele controle uitgevoerd.

De Raad van Commissarissen stelt de aandeelhouders voor om deze jaarrekening ongewijzigd vast te stellen tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering op 22 mei 2012. De Raad van Commissarissen kan zich verenigen met het voorstel van de directie om over het boekjaar 2011 EUR 3 miljoen dividend uit te keren.

Decharge

De Raad van Commissarissen stelt voor decharge te verlenen aan de directie voor het in 2011 gevoerde beleid.

Utrecht, 27 april 2012
De Raad van Commissarissen

Frans Lion - voorzitter
Mariette Doornekamp

Raad van Commissarissen

In 2012 is de Raad van Commissarissen geïnstalleerd. De Raad van Commissarissen zal uit maximaal 3 personen bestaan. De volgende 2 personen zijn begin 2012 benoemd in de Raad van Commissarissen:

Mariette Doornekamp

Mariette Doornekamp is van oorsprong bankier. Van 1997 tot 2004 vervulde zij de functie van chief financial officer van Damen Shipyards en tot 2011 directeur van Velocity Capital. Mariette Doornekamp is bestuurslid van Amsterdam Sinfonietta en bij het ABP, commissaris bij Zorgpunt en Menzis. Management Scope plaatste haar op de 18e plaats van de meest invloedrijke vrouwen van Nederland. In 2012 is Mariette Doornekamp benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Conclusion.

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. Voorafgaand vervulde hij bij IBM diverse management functies. In 2012 is Frans Lion benoemd als voorzitter van de Raad van Commissarissen van Conclusion.

3. Verslag van de directie

Marktomstandigheden 2011

Het verwachte herstel van de Nederlandse economie is in 2011 uitgebleven. Kon de overheid in 2009 en 2010 de economie nog stimuleren door extra geld te lenen, 2011 stond vooral in het teken van het gezond maken van de overheidsfinanciën. Dit ging echter niet gepaard met het versterken van de Nederlandse economie. Het kabinet wilde de rekening van het stimuleren van de economie niet blijven doorschuiven naar de toekomst. De financiële buffers van de overheid waren na 2008 en 2009 op. Gezonde overheidsfinanciën zijn moeilijk te realiseren in een stagnerende economie en om deze reden vallen de overheidsinvesteringen en de overheidsbestedingen lager uit in 2011. De overheidsmarkt stond in 2011 voor een belangrijk deel in het teken van bezuinigingen. De bezuinigingen hadden eveneens impact op de investeringsbereidheid van klanten en opdrachtnemers in de overheidsmarkt.

De Nederlandse werkloosheid is tot het tweede kwartaal van 2011 opmerkelijk laag gebleven. Een verklaring hiervoor is dat bedrijven werknemers zoveel mogelijk hebben vastgehouden in afwachting van betere tijden. In de crisis tussen 2008 en 2010 waren werkgevers nog terughoudend met het ontslaan van hun medewerkers, omdat er krapte op de arbeidsmarkt voorspeld was. De bedrijven hadden goede jaren achter de rug en vet op de botten. Maar de verwachting is dat de werkloosheid zeker zal stijgen. Voor zakelijke dienstverleners kan dit een belangrijke aanjager zijn voor groei als opdrachtgevers meer kiezen voor het vergroten van hun flexibele kern.

De marktomstandigheden in 2011 waren voor zakelijke dienstverleners erg wisselend. De omzet ontwikkeling binnen de zakelijke dienstverlening blijft achter bij de ontwikkeling in de markt. Voor de totale marktsector was er een omzetgroei van ongeveer 2%, de markt voor zakelijke dienstverlening vertoonde daarentegen nauwelijks een stijging. In

de eerste helft van 2011 kon de zakelijke dienstverlening nog wel een beperkt herstel laten zien. Echter, de financiële crisis in het tweede half jaar zorgde ervoor dat per saldo over 2011 nauwelijks groei gerealiseerd is.

Financieel

Gezien de geschetste marktontwikkelingen zijn wij tevreden met de financiële prestaties over 2011. De omzet komt uit op 135 miljoen euro, een beperkte daling ten opzichte van 2010 (138 miljoen euro). De bruto marge bedraagt 36,6 miljoen euro (2010: 41,1 miljoen) en EBITA bedraagt 8,4 miljoen euro (2010: 10,1 miljoen).

Resultaten (x EUR 1.000.000)	2011	2010
Netto omzet	135,0	138,0
Bruto omzetresultaat	36,6	41,1
Bedrijfsresultaat	5,5	8,2
EBITA	8,4	10,1
Groepsvermogen	17,6	19,4
Solvabiliteit	33%	35%

Ontwikkeling van de omzet

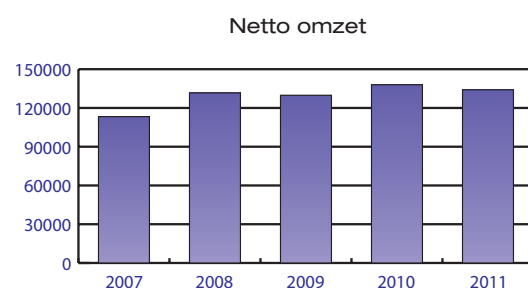
Alhoewel wij in 2011 geen stijging van de omzet hebben gerealiseerd, laten wij over een reeks van jaren een groeiend marktaandeel zien. Onze omzet groeide in de periode 2007 tot en met 2011 sneller dan het marktgemiddelde. We groeien omdat klanten de kwaliteit van onze dienstverlening onderkennen en waarderen. Hierdoor hebben we ons dienstenpakket kunnen uitbreiden.

2011 laat met name een daling van ons aandeel van de omzet in de overheidsmarkt zien. Deze daling hebben we voor een groot deel weten te compenseren door een stijging van ons omzetaandeel in het segment handel en industrie. Daarnaast zien wij een lichte stijging van ons omzetaandeel in de financiële markt.



Omzet aandeel per markt	2011	2010
Energie	8%	9%
Handel en industrie	47%	40%
Overheid	37%	45%
Finance	8%	6%

In 2011 werd 39% van onze omzet gerealiseerd bij de 'top 15'-klanten (2010: 35%). Het aantal klanten met een omzet van meer dan EUR 1,0 miljoen bedroeg in 2011 26 (2010:28.)



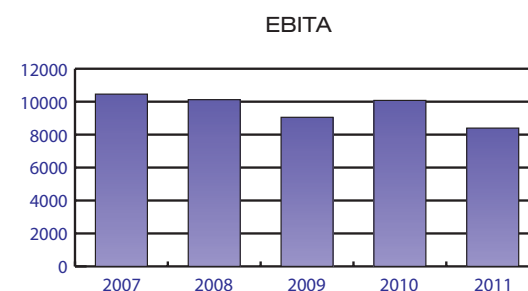
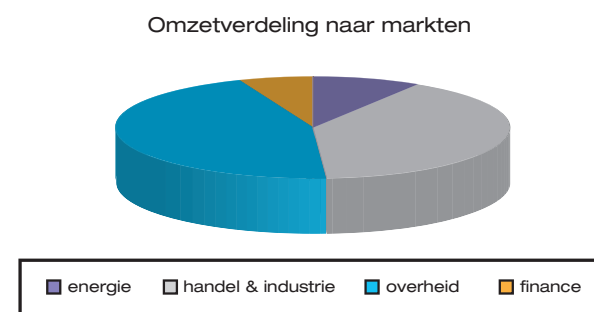
Prijswontwikkeling 2011

Door ons te focussen op het leveren van toegevoegde waarde voor de klant, is het effect van prijsdruk voor Conclusion in 2011 redelijk beperkt gebleven. Echter, door een gewijzigde mix van de verschillende markten, verschillende disciplines, verschillende soorten dienstverlening en het aantal eigen medewerkers ten opzichte van ingehuurde derden is de bruto marge in 2011 onder druk komen te staan.

Operationele kasstroom aangewend voor groei.

Conclusion genereerde in 2011 een vrije kasstroom van EUR 7 miljoen in 2011 (2010: EUR 20 miljoen). De vrije kasstroom in 2010 is positief beïnvloed door eenmalige effecten. In

2011 heeft actief cashmanagement bijgedragen aan de positieve ontwikkeling van de kasstroom. Wij hebben onze liquiditeitspositie net als in voorgaande jaren grotendeels aangewend voor een aantal strategische acquisities en voor uitbreiding van ons aandelenbelang in deelnemingen. Door actief te sturen op ons cashmanagement hebben we de dalende trend van onze debiteurentermijn (inclusief nog te factureren) kunnen vasthouden. Eenmalige effecten hebben voor een kleine negatieve afwijking gezorgd.



Acquisities

Conclusion heeft grote ervaring op het gebied van acquisities en de integratie van nieuwe bedrijven binnen de bestaande organisatie. Wij hechten waarde aan het eigen profiel en de naam van de werkmaatschappij en de binding van het management met de werkmaatschappij. Om deze reden prefereren wij dat het bestaande management tot minimaal drie jaren na de acquisitie betrokken blijft bij de werkmaatschappij.

Conclusion heeft in 2011 de volgende strategische acquisities gerealiseerd.

Migration Match

Migration Match is een bedrijf, gespecialiseerd in projectmanagement gericht op het uitvoeren van complexe migratietrajecten voor klanten. Sinds 2006 onderscheidt Migration Match zich door pragmatiek, resultaatgerichtheid en professionaliteit. De essentie van een migratie ligt in het dichten van de kloof tussen de oude omgeving en de doelomgeving. Door een gedegen inventarisatie te laten aansluiten op een strak migratieproces slagen ICT-migraties in het kader van outsourcing, het invoeren van nieuwe werkconcepten of platform-upgrades.

Brink&

Brink& is een gespecialiseerde consultancy-onderneming in de zorgsector en staat garant voor een integrale aanpak bij zorginstellingen, waarbij er sprake is van een continue verbetering van de kwaliteit en de doelmatigheid. Centraal in de visie van Brink& staat de gezonde relatie tussen de mens die om zorg vraagt en de zorgprofessional die zorg verleent.

Wijziging besturingsstructuur

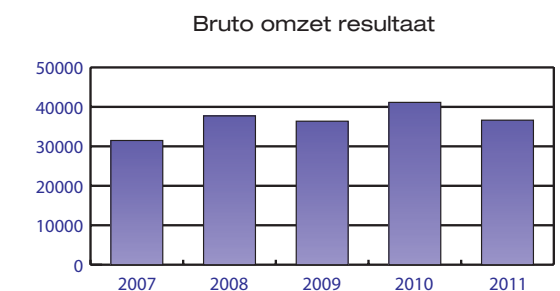
Om de volgende fase van groei voor Conclusion mogelijk te maken is begin 2012 de besturingsstructuur van Conclusion verder aangepast. Dit betekent dat Erik Hallers en Roelof Bijlsma per 1 januari 2012 hun statutaire directiefunctie hebben overgedragen aan Roland van der Poel (CEO) en Edwin Groeneveld (CFO).

Zij zullen zelf, samen met medeaandeelhouder Murat Kiran, actief betrokken blijven bij de uitbouw van Conclusion en zich met name richten op nieuwe activiteiten, acquisities en daarnaast actief met klanten bezig blijven. De statutaire directie zal zich primair focussen op de operationele aansturing van Conclusion. Eind 2011 heeft Alfred van Duren besloten om als conerndirecteur terug te treden uit de

organisatie en per 1 januari 2012 is Engbert Verkoren als conerndirecteur aangesteld.

Begin 2012 is een Raad van Commissarissen geïnstalleerd. De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit twee leden, te weten Frans Lion en Mariette Doornekamp

Met bovengenoemde wijzigingen zijn wij ervan overtuigd een stabiele basis te hebben neergelegd voor een verdere groei in de komende jaren.



Vooruitzichten 2012

In 2012 wordt nog geen herstel van de markt verwacht. De bezuinigingen vanuit de overheid zullen aanhouden en daarmee een remmende werking hebben op de economische groei. Klanten blijven in deze onzekere markt terughoudend met het doen van investeringen en zullen kritischer worden op het leveren van waarde door zakelijke dienstverleners. Met onze specialistische kennis en onderscheidende aanpak zijn wij van mening deze toegevoegde waarde voor klanten te kunnen bieden.

Conclusion houdt vast aan de focus op autonome groei en het actief in de markt zetten van nieuwe activiteiten. Daarnaast zullen we ook in 2012 op zoek blijven naar gerichte acquisities om onze propositie verder te versterken.

In 2012 heeft Conclusion een meerderheidsbelang verworven in AMIS. AMIS is een Nederlandse IT-dienstverlener gespecialiseerd in Oracle en Java Technologie. Door middel van advisering, projecten, beheer en opleidingen ondersteunen we onze klanten met continuïteit, flexibiliteit en modernisering van Oracle database- en applicatie omgevingen. AMIS, opgericht in 1991, heeft ruim 85

medewerkers in dienst. Gezien de nog steeds onzekere marktomstandigheden wil Conclusion zich niet uitspreken over concrete financiële verwachtingen voor 2012. Conclusion gelooft in haar strategie en is ervan overtuigd dat haar strategie de komende jaren zal leiden tot een verdere groei van haar marktaandeel.

‘De tijd is voorbij dat één discipline alles oplost.’



‘Financiële transparantie en betrouwbaarheid zijn bij ons vanzelfsprekend.’



4. Samenstelling directie

Conclusion heeft haar besturingsstructuur begin 2012 aangepast.

Directie

De statutaire directie is belast met de dagelijkse leiding over Conclusion. Daarnaast is de statutaire directie onderdeel van de concern directie en zorgen zij gezamenlijk voor de operationele aansturing van de verschillende werkmaatschappijen. De concerndirectie bestaat per 1 januari 2012 uit Roland van der Poel (CEO, tevens statutair directeur), Edwin Groeneveld (CFO, tevens statutair directeur), Engbert Verkoren, Eugene Reijgersberg en Kioe Yap.

Roland van der Poel

Roland van der Poel is voorzitter van de concerndirectie en verantwoordelijk voor de ‘More than One’-salesontwikkeling van key accounts binnen Conclusion. Zijn achtergrond ligt met name in de zakelijke dienstverlening, zowel in directie als management. De laatste vijf jaar is Roland werkzaam geweest als divisiedirecteur bij een grote consultancy organisatie. Roland was hiervoor werkzaam in de disciplines HR, IT en organisatie en heeft de meeste kennis in de marktsegmenten industrie, finance en centrale overheid.

Edwin Groeneveld

Edwin Groeneveld is CFO van Conclusion en verantwoordelijk voor het financiële beleid binnen Conclusion. Hij heeft de opleiding tot registeraccountant afgerond bij een groot accountantskantoor. Vervolgens heeft Edwin 12 jaar gewerkt bij een ICT dienstverlener, waar hij de laatste jaren als Directeur Finance & Control verantwoordelijk was voor de uitvoering van het financiële beleid. Edwin is een “no nonsense” type, die veel waarde hecht aan een goede samenwerking binnen het bedrijf.

Engbert Verkoren

Engbert Verkoren is algemeen directeur van Conclusion en verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding van het bedrijf. Engbert Verkoren was voor Conclusion werkzaam bij een consultancy organisatie als Global Service Line manager. Engbert was eerder werkzaam bij een zakelijke dienstverlener waar hij verantwoordelijk was voor de divisie Business Application Services. In zijn carrière heeft Engbert verder verschillende (senior) management posities in algemeen management, sales, delivery en marketing & communications vervuld. Engbert startte zijn carrière in 1994 als consultant.

Eugene Reijgersberg

Eugene Reijgersberg is lid van de concern directie en sinds 1990 werkzaam in de ‘people business’. Hij is gestart bij een technische detacheerder. Daarna is hij overgestapt naar de Ewyckgroep, het huidige Conclusion, waar hij de bedrijven Xtensional SAP en Synetec Engineering heeft opgebouwd.

Sales en klantgerichtheid zijn kernkwaliteiten van Eugene, naast het opbouwen van een zeer groot netwerk. Eugene combineert inhoudelijke kennis met specifieke branche-kennis waarin de klant actief is.

Kioe Yap

Kioe Yap is lid van de concern directie en verantwoordelijk voor Conclusion Cross Media Group, de grootste onafhankelijke Nederlandse communicatiegroep. Samenwerking en drive is wat alle specialisten bindt. Hij was mede-oprichter van een actiemarketingbureau. In 2002 werd hij CEO van een de communicatie-adviesgroep. Kioe heeft een specifieke oriëntatie op media, interactief, zakelijke dienstverlening en charity.

5. Conclusion – medewerkers

Aantrekkingskracht op talentvolle mensen

Conclusion creëert een werkomgeving waar ideeën ontstaan vanuit enthousiasme en eerlijkheid. Talentvolle specialisten en generalisten bewerken deze ideeën tot passende producten en diensten. Dit houdt in dat we elkaar uitdagen en inspireren. Werken bij Conclusion betekent verder kijken dan de reeds betreden paden.

De organisatie kent een informele sfeer, gecombineerd met commerciële aanpak en resultaatgerichtheid.

Doordat het management van de werkmaatschappij betrokken is bij het werven en selecteren van nieuw talent zijn we aantoonbaar succesvol en dat trekt talentvolle, ambitieuze mensen aan. Conclusion toont lef en zoekt medewerkers die onze lef delen. We laten zien dat we keuzes durven te maken. Daarmee scheppen wij duidelijkheid. Het dienstenpakket van Conclusion is zeer uitgebreid. Hierdoor krijgen medewerkers de kans om buiten de werkmaatschappij waarvoor zij werkzaam zijn, collega's te ontmoeten. Daarbij stelt het hun in de gelegenheid met elkaar samen te werken. Conclusion heeft deze unieke vorm van samenwerking tussen werkmaatschappijen gekozen voor haar marketingcommunicatie.

De grote kracht van Conclusion ligt onder andere besloten in de thema's specialisme en samenwerken. In zelfstandige werkmaatschappijen bouwen directeuren hun organisatie uit door te werken aan een goede relatie met opdrachtgevers en leveren uiteraard de juiste toegevoegde waarde in projecten en detachering. De afgelopen jaren heeft Conclusion zorgvuldig een cultuur opgebouwd die aan de basis staat van het succes.

Vanuit de eigen gelederen selecteert Conclusion managementtalent om hen op te leiden voor een managementrol binnen het concern. Voor de talenten die aan het programma

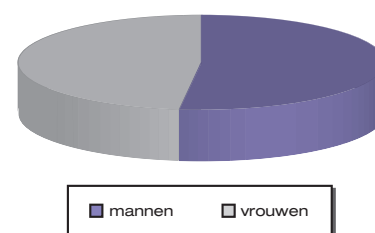
deelnemen is het essentieel dat zij met name ervaringen opdoen naast de verdere verdieping op inhoudelijke managementvraagstukken. De talenten worden gecoacht door de concerndirectie en gedurende het programma voeren zij complexe projecten uit. Inhoudelijk worden de talenten 'uitgedaagd' tijdens de MBA-challenges.

Conclusion kent een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand.

Gedurende een langere periode is de verdeling tussen mannen en vrouwen redelijk gelijkwaardig.

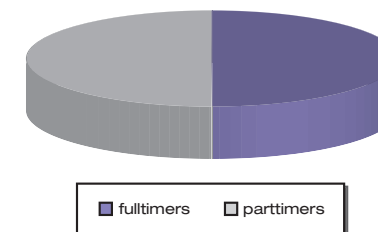
- Conclusion levert ketens van dienstverlening. Deze kwalitatieve toegevoegde waarde van onze dienstverlening maakt het verschil ten opzichte van onze belangrijkste concurrenten. Wij besteden veel aandacht aan de marktkennis van onze medewerkers aangevuld met het juiste kennis- en competentieprofiel. De directeuren van de werkmaatschappijen hebben jarenlange ervaring in de markt en de Business Solution (Human Capital, Communication, Organisation en Technology) die zij vertegenwoordigen. De kwaliteit van het management van de werkmaatschappij bepaalt de kwaliteit van onze dienstverlening. Deze is bepalend voor het vermogen om mensen aan ons te binden. Door de kennis van de markt en de betrokkenheid bij de ontwikkeling van de medewerkers kunnen klantvragen direct tot concrete oplossingen worden vertaald.

Wie werken er bij Conclusion



- Onze visie komt tot uitdrukking in het zelfstandig opstarten van nieuwe activiteiten en de gerichte acquisities die wij plegen. Nieuwe Conclusion werkmaatschappijen moeten een aanvulling zijn op en een versterking zijn van onze marktpositie en onze dienstverleningsketen.

Wie werken er bij Conclusion



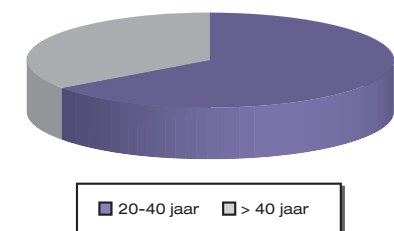
- Grotere organisaties besteden hun projecten en consultancydiensten steeds meer aan. Doordat bij deze organisaties externe inhuur een structureel onderdeel uitmaakt van het inkoopbeleid, wordt steeds meer geselecteerd op basis van prijs en kwaliteit. Doordat de vraag naar ervaren medewerkers toeneemt en de instroom van voldoende opgeleid nieuw talent hier niet synchroon mee loopt, kan dit druk op de kwaliteit zetten. Door een

effectief werving- en selectiebeleid kan Conclusion steeds blijven voldoen aan de kwaliteitseisen. Voor zowel instroom als behoud van talent, is een toenemende inspanning nodig.

Eenduidige arbeidsvoorwaarden

Het beloningssysteem van Conclusion is marktconform en is gebaseerd op een vast salaris en variabele componenten. Variabele componenten kunnen prestatieafhankelijk zijn. In 2011 heeft Conclusion de pensioenregeling verder ontwikkeld zodat deze aan de nieuwste standaarden voor pensioenregeling voldoet. Door de harmonisatie van de pensioenregelingen zijn de pensioenrechten voor alle medewerkers vergelijkbaar en transparant.

Wie werken er bij Conclusion



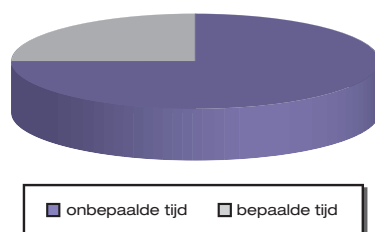
'Binnen twee weken actief op weg van werk naar werk; dat is waar Conclusion Mobiliteit voor staat!'



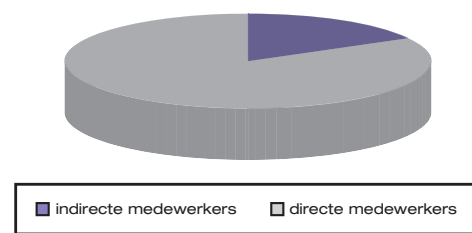
Verbeterde prestaties

Door een verbetering van de bedrijfsprocessen heeft Conclusion in 2011 een verbetering van de prestaties bij klanten gerealiseerd. Conclusion kiest er nadrukkelijk voor om opdrachten primair in te vullen met eigen medewerkers. Het is de bedoeling dat de verhouding eigen medewerkers en samenwerkende partners op een aanvaardbaar niveau wordt gehouden.

Wie werken er bij Conclusion



Wie werken er bij Conclusion



Cultuur

Conclusion kent een standvastige cultuur die is vastgelegd in de Code of Conduct. De cultuur van Conclusion kenmerkt zich door het daadkrachtig oplossen van problemen. Door de onderscheidende cultuur van Conclusion zijn de medewerkers continu op de hoogte van ontwikkelingen in de markt van onze opdrachtgevers. De specialisten van Conclusion zijn betrokken bij de opdrachtgever en tonen lef. Conclusion is en heeft een sterk netwerk. Deze waarde is samen te vatten als: Conclusion levert toegevoegde waarde door maatwerk oplossingen en eenduidige kwaliteit, tot stand gebracht door samenwerkende specialisten.

Code of Conduct

De Code of Conduct bestaat uit vijf kernwaarden:

- | | |
|--------|---|
| Inhoud | Conclusion zoekt naar mensen die spijkers met koppen durven slaan en daadkrachtig optreden, zonder daarbij de inhoud te vergeten. Dat is waarop je jezelf onderscheidt. |
| Spreek | Conclusion maakt een onderwerp altijd bespreekbaar. Conclusion durft ook nee te zeggen, en biedt een alternatief. Conclusion streeft ernaar om altijd aanspreekbaar voor anderen te zijn en problemen informeel op te lossen. Als laatste zorgt Conclusion ervoor dat de taal gesproken wordt van de gesprekspartner. |
| Help | Conclusion heeft het beste voor met klanten en collega's. Hierbij gaat Conclusion uit van een positieve intentie. |
| Extra | Conclusion maakt het verschil. Conclusion legt enthousiasme en creativiteit in ideeën en passie en excellence in de uitvoering. Conclusion brengt positieve energie over en is actiegericht. |
| Stijl | De specialisten van Conclusion hebben een verzorgde, eigentijdse uitstraling. Zij zijn aardig, eerlijk, professioneel, optimistisch en hebben lef. |



‘Het verschil zit in onze overtuiging om altijd het verschil te maken. En dat maakt ons het beste bedrijf.’



‘Uw dromen realiseren en nachtmerries voorkomen.’



‘Professionals in accounting, control en reporting. Tijdelijke expertise, permanente oplossingen!’

6. Conclusion Cares

Conclusion Cares - campagne

Conclusion maakt haar medewerkers bewust van de mogelijkheden om het milieu te ontzien. Deze campagne is effectief gebleken, althans wat betreft het wagenpark en de bekendheid met en bewustzijn van energie en papierverbruik. Het ligt daardoor voor de hand deze campagne te continueren. De sociale en organisatorische kanten van maatschappelijk verantwoord worden zijn opgenomen. Conclusion Cares is een koepelterm voor alle relevante thema's op het gebied van MVO.

CONCLUSION *Cares!*

Wij geloven dat onze inspanning met betrekking tot het milieu pas echt effect heeft, indien het bij de medewerkers gedragen wordt. Dit is een persoonlijke keuze. Een wijziging in de houding van de medewerkers is een voorwaarde om onze doelstellingen echt te bereiken. Een geïntegreerde aanpak waarbij er van wordt uitgegaan dat het milieu 'tussen de oren' moet zitten. Ook buiten werktijd. Uiteraard zijn er regels maar in het algemeen geldt dat goed voorbeeld, goed doet volgen.

Gezond leven en denken

Gezond leven en denken zijn belangrijke waarden in de organisatiecultuur van Conclusion. Gezond leven en denken leveren de creatieve energie en inspiratie om voor onze klanten de beste resultaten te bereiken. Gezondheid is een voorwaarde voor ontwikkeling en continuïteit en een gezonde wereld is van belang voor ons allemaal. Conclusion wil concreet bijdragen aan een gezond milieu, aan behoud van de natuur, aan duurzame ontwikkeling en aan een inspirerende leefomgeving. Duurzaamheid is een speerpunt in de strategie van Conclusion. Conclusion wil een bijdrage leveren aan behoud van biodiversiteit. In de eigen bedrijfsvoering maar ook met adviezen aan organisaties die

zich richten op verantwoorde productie in landbouw en industrie. Conclusion draagt actief een duurzame lifestyle van ondernemingen, organisaties en individuen uit en legt zich toe op het reduceren van de ecologische 'footprint' van de eigen organisatie.

Wagenpark

Aangezien Conclusion veel bij klanten zit, wordt er veel gebruik gemaakt van auto's. Inmiddels is het wagenpark van Conclusion zo ingericht dat 80% van de auto's een groen milieulabel heeft. Het leasebeleid van Conclusion is gericht op het verminderen van CO₂ uitstoot en daarom stimuleert Conclusion auto's met een lage milieubelasting. De CO₂ uitstoot van nieuwe auto's is gemiddeld 122 g/km, terwijl het marktgemiddelde 128 g/km is. Doelstelling is om de CO₂ uitstoot verder terug te brengen naar onder de 140 g/km voor het gehele wagenpark (bestaand en nieuw).

Spirit

Werken en leven. Lichaam en geest. Het vinden van de juiste balans. Ontwikkeling, verdieping, verbreding en verbetering. Tot nieuwe inzichten komen. We staan ervoor open. Daarom kan je op kantoor in Utrecht onder andere yogalessen volgen. Tot rust komen in speciaal daarvoor ingerichte ruimten.

Music

Muziek is een kwestie van gevoel. Je vindt muziek mooi of niet. Muziek brengt je op ideeën; creëert sfeer en beïnvloedt je gemoedstoestand. Het kan je tot rust brengen of juist activeren. Conclusion wil inspireren zoals muziek inspireert. Nieuwe grenzen opzoeken, gedreven en gepassioneerd handelen. Openstaan voor nieuwe invloeden en klanken. We denken dat muziek daarbij een belangrijke stimulans kan vormen. Daarom houden we iedere eerste donderdag van de maand kleine jazz- en funksessies. Conclusion is hoofdsponsor van het North Sea Jazz Festival en heeft een samenwerkingsovereenkomst met Stichting Jazz Utrecht.

Benefits

Over arbeidsvoorwaarden kunnen we lang en breed praten. Uiteraard is er al veel geregeld, maar sommige dingen zijn heel persoonlijk. Die vragen om beslissingen die Conclusion niet voor de medewerkers kunnen nemen. Samen met EBC Nederland, bij Conclusion aangesloten specialisten op dit gebied, bekijkt Conclusion met de medewerker waar hij of zij zich het prettigst bij voelt. Een bewuste keuze.

Body

Het leven bestaat niet alleen uit werken. Er wordt tijd ingeruimd voor ontspanning. Er kan gesport worden in teamverband. Conclusion stond aan de wieg van de FlightMaster en introduceerde de Conclusion Golf wedstrijd. De Conclusion FlightMasters zijn PGA golf pro's die met de relaties door de baan lopen en aan wie alle bezoekers hun vragen kunnen stellen. Ze vertellen alle ins en outs van de spelers, de golfsport en de baan. De FlightMasters vertrekken vanuit een speciale stand in het promodorp en zijn ook in de baan te vinden.

Food & Drinks

De mens staat centraal. Mensen moeten het beste uit zichzelf en uit anderen kunnen halen. Zodat er iets ontstaat wat niemand voor mogelijk houdt. Je vindt dit stimulerende klimaat op ons Landgoed Rhederoord. Waar je kan ontspannen in een prachtige omgeving

vol natuurschoon en kunst. Bij Conclusion is biologisch koken, eten en drinken standaard.

VerkoopGoed

In samenwerking met het Leger des Heils en STOP AIDS NOW! is door Conclusion VerkoopGoed gerealiseerd: een marktplaats waar de opbrengsten van verkochte spullen ten goede komen aan goede doelen. Stichting VerkoopGoed wil een nieuwe manier van doneren aan goede doelen realiseren. Door middel van een digitale marktplaats kan iedereen in Nederland op een leuke manier spullen verkopen en geld doneren. Bezoekers kunnen producten makkelijk kopen en verkopen via de website. De opbrengst kan vervolgens digitaal naar een goed doel overgemaakt worden.

Duurzaamheid

Conclusion is begaan met het milieu. Met de campagne Conclusion Cares nemen we op verschillende vlakken onze verantwoordelijkheid. Omdat het ons kan schelen.

Conclusion heeft gedurende langere tijd een 100% biologische keuken. In het bedrijfsrestaurant worden zowel voor de lunch als voor het diner enkel biologische gerechten bereid. Hierin is Conclusion koploper in vergelijking met andere organisaties.

‘Wij adviseren u graag bij het samenstellen en actueel houden van uw arbeidsvoorwaardenpakket.’

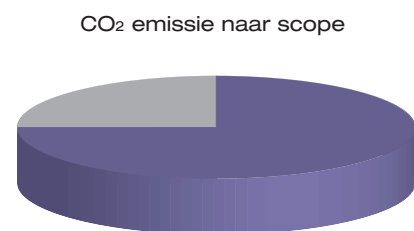


Conclusion vindt het belangrijk een goede leefomgeving te creëren. Dit doet zij om bij te dragen aan de wereld van nu en later. Wij streven ernaar om milieu en klimaat zo min mogelijk te belasten door onze dienstverlening. Sterker nog: in onze dienstverlening en in de eigen bedrijfsvoering willen wij kunstenaar zijn in duurzame ontwikkeling. Wij geloven in de kracht van samenwerken aan oplossingen die renderen, en groen, sociaal en cultureel verantwoord zijn.

Conclusion heeft duurzaamheid hoog in het vaandel staan. Zo wil Conclusion onder andere een bijdrage leveren aan het afremmen van de opwarming van de aarde. Daarom staat energie efficiency centraal in de bedrijfsvoering van Conclusion. Zowel vanuit haar duurzaamheidsambitie als vanuit de toenemende marktvraag hoopt Conclusion om niveau 3 op de CO₂-prestatieladder te behalen.

Het verbruik van fossiele brandstoffen heeft nadelige gevolgen voor het klimaat, het milieu en de energievoorzieningszekerheid. Er is wereldwijde consensus over het feit dat het mondiale klimaat verandert en dat de toename van de uitstoot van broeikasgassen daar zeer waarschijnlijk de oorzaak van is. Over de hele wereld nemen overheden en bedrijven dan ook hun verantwoordelijkheid om deze uitstoot te verminderen. Ook Conclusion is bewust van haar klimaatimpact.

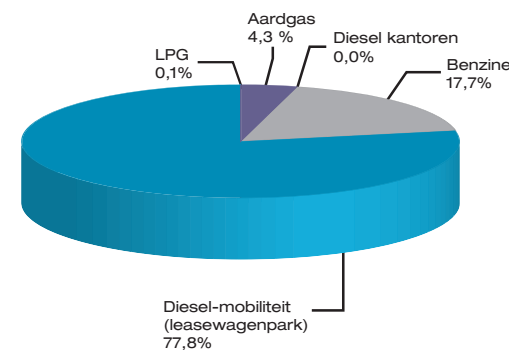
Het opstellen van een CO₂ voetafdruk geeft Conclusion de mogelijkheid om zich in de sector van de zakelijke dienstverlening als voorloper te onderscheiden.



De uitstoot van CO₂ is een direct gevolg van het gebruik van fossiele energiedragers (aardgas, benzine etc). Voor het bepalen van de CO₂ uitstoot wordt het gebruik van fossiele brandstoffen in kaart gebracht. De CO₂ uitstoot betreft het directe fossiele energiegebruik van Conclusion. Naast directe emissie van broeikasgassen wordt in een CO₂ voetafdruk ook indirecte CO₂ uitstoot ten gevolge van het elektriciteitsgebruik meegenomen. Door het inkopen van elektriciteit stoot Conclusion op indirecte wijze CO₂ uit.

Conclusion heeft dit als volgt ingevuld: directe emissiebronnen:

- Aardgasverbruik voor verwarming kantoren.
- Brandstofgebruik leasevoertuigen
- Brandstofgebruik ten behoeve van aggregaten indirecte emissiebronnen
- Elektriciteitsgebruik kantoren
- Warmtevraag kantoren
- Brandstofgebruik ten behoeve van zakelijke kilometers gereden door privé auto's.
- Brandstofgebruik ten behoeve van zakelijke vliegtuigkilometers.



De totale CO₂ uitstoot van Conclusion bedroeg in het jaar 2010 4.144 ton. Hiervan is 3.097 ton het gevolg van directe emissies door het gebruik van aardgas om de kantoren te verwarmen, het gebruik van diesel, benzine en LPG door het leasewagenpark en met een zeer beperkte bijdrage (<1%) het gebruik van diesel in noodaggregaten. De overige 1.048 ton is het gevolg van indirecte emissie door ingekochte

elektriciteit, ingekochte warmte, zakelijke autokilometers en zakelijke vliegtuigkilometers. Per medewerker wordt ongeveer 3,7 ton CO₂ geëmitteerd.

De meeste emissie (58%) wordt veroorzaakt door het dieselgebruik van de leasevoertuigen. De verbranding van autobrandstof door de zakelijke kilometers met privé auto's veroorzaakt 14% van de CO₂ uitstoot. Benzinegebruik door de leasevoertuigen draagt 13% bij aan de CO₂ voetafdruk. Het elektriciteitsgebruik in de kantoren zorgt voor 9% van de CO₂ emissie van Conclusion. Het verwarmen van de kantoren levert een bijdrage

aan de CO₂ uitstoot van 5%: 134 ton (3,2%) door verbranding van aardgas en 57 ton (1,4%) door inkoop van warmte. De emissie door het gebruik van LPG (leasevoertuigen) en kerosine (zakelijke vliegtuigkilometers) hebben beide een bijdrage van minder dan 1% aan de totale voetafdruk.

Conclusion streeft naar continue verbetering van de energie-efficiëntie en vermindering van de CO₂ uitstoot in haar bedrijfsvoering. Conclusion heeft zichzelf ten doel gesteld om ten opzichte van het basisjaar 2010 over de periode 2012 t/m 2015 een CO₂ reductie te realiseren.



7. Financiële kerncijfers

7.1 Resultaat Conclusion

De verslagperiode is afgesloten met een resultaat na belastingen van EUR 3.015 duizend tegenover EUR 5.502 duizend over 2010.

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

	2011		2010	
	EUR x 1.000	%	EUR x 1.000	%
Netto omzet	135.040	100,0	137.967	100,0
Bruto omzetresultaat	36.636	27,1	41.143	29,8
Som der bedrijfslasten	31.088	23,0	32.991	23,9
Bedrijfsresultaat	5.548	4,1	8.152	5,9
Opbrengsten financiële vaste activa	-210	-0,2	-11	-0,0
Overige financiële baten en lasten	-387	-0,3	-258	-0,2
	-597	-0,4	-269	-0,2
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor vennootschapsbelasting	4.951	3,7	7.883	5,7
Vennootschapsbelasting	-1.936	-1,4	-2.381	-1,7
	3.015	2,2	5.502	4,0
Aandeel derden in resultaat	-29	-0,0	-94	-0,1
Nettoresultaat	2.986	2,2	5.408	3,9

7.2 Netto-omzet en bruto-omzetresultaat

De netto-omzet is met 2,1% gedaald en het bruto-omzetresultaat is met 11,0% gedaald.

7.3 Kosten

De kosten zijn met 5,8% gedaald. Per kostensoort geldt het volgende:

	2011		2010	
	EUR x 1.000	%	EUR x 1.000	%
Personeelskosten	15.512	49,9	17.741	53,8
Afschrijvingen	4.708	15,1	3.522	10,7
Verkoopkosten	2.089	6,7	2.420	7,3
Kantoor en algemene kosten	2.347	7,5	2.625	8,0
Advieskosten	429	1,4	587	1,8
Huisvestingskosten	5.144	16,5	5.422	16,4
Algemene kosten	859	2,8	674	2,0
	31.088	100,0	32.991	100,0

7.4 Ontwikkeling van het resultaat 2011

EUR x 1.000	2011	2010
Resultaat hoger door:		
Hogere bruto omzet resultaat	-	4.768
Lagere bedrijfslasten	1.903	-
Hogere opbrengsten financiële activa	-	208
Lagere vennootschapsbelasting	445	-
Lager aandeel derden in resultaat	65	206
	2.413	5.182
Resultaat lager door:		
Lager bruto omzet resultaat	4.507	-
Hogere bedrijfslasten	-	3.918
Lagere opbrengsten financiële activa	199	-
Hogere financiële baten en lasten	129	28
Hogere vennootschapsbelasting	-	131
	4.835	4.077
Hoger / lager resultaat na belastingen	-2.422	1.105

7.5 Kasstroomoverzicht

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

EUR x 1.000	2011	2010
Operationele activiteiten	6.842	19.833
Investeringsactiviteiten	-7.117	-10.373
Financieringsactiviteiten	-1.243	-7.341
	-8.360	-17.715
Mutatie liquide middelen	-1.518	2.118

*‘Het is ons vak een werkplekmi-
gratie te laten slagen.’*



7.6 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

vloттende 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:

EUR x 1.000	2011	2010
Beschikbaar op lange termijn		
Eigen vermogen	17.630	19.354
Voorziening	5.607	9.557
Langlopende schulden	5.666	2.200
	28.903	31.111
Vastgelegd op lange termijn		
Immateriële vaste activa	18.505	19.359
Materiële vaste activa	4.517	4.324
Financiële vaste activa	768	598
	23.790	24.281
Werkkapitaal	5.113	6.829

De uit deze opstelling blijkende afname in 2011 van het werkkapitaal ad EUR 1.716 duizend is als volgt te specificeren:

EUR x 1.000	2011	2010
Mutatie in werkkapitaal	-1.479	-11.041
Mutatie vennootschapsbelasting	1.281	336
Mutatie in liquidemiddelen	-1.518	2.118
Mutatie werkkapitaal	- 1.716	-8.586

7.7 Meerjarenoverzicht

EUR x 1.000	2011	2010	2009	2008	2007
Netto omzet	135.040	137.967	129.846	131.613	113.296
Bruto omzet resultaat	36.636	41.143	36.375	37.713	31.485
Bedrijfsresultaat	5.548	8.152	7.302	8.649	8.089
EBITA	8.396	10.077	9.052	10.122	10.459
EBITA %	6,2%	7,3%	7,0%	7,7%	9,2%
EBITDA	10.256	11.674	10.241	11.332	11.326
EBITDA %	7,6%	8,5%	7,9%	8,6%	10,0%
Vloттende activa	29.621	30.363	36.638	38.932	34.888
Vloттende passiva	24.508	23.534	21.221	25.373	24.619
Groepsvermogen	17.630	19.354	20.488	17.163	16.108
Balanstotaal	53.411	54.644	49.168	48.765	42.663
Liquide middelen	3.389	4.907	2.789	3.815	2.982
Netto werkkapitaal	5.113	6.829	15.417	13.559	10.269
Current ratio %	121%	129%	173%	153%	142%
Solvabiliteit %	33%	35%	42%	35%	38%
Rentabiliteit %	17%	28%	21%	54%	41%
Debiteuren termijn incl. NTF	64	63	64	71	90
Aantal medewerkers	1.327	1.332	1.267	1.220	1.113



Geconsolideerde balans per 31 december 2011
(voor resultaatbestemming)

EUR x 1.000		31 december 2011	31 december 2010
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	18.505	19.359
Materiële vaste activa	2	4.517	4.324
Financiële vaste activa	3	768	598
		23.790	24.281
Vlottende activa			
Vorderingen	4	26.232	25.456
Liquide middelen	5	3.389	4.907
		29.621	30.363
Totaal activa		53.411	54.644
Eigen vermogen			
Eigen vermogen	6	17.587	19.101
Minderheidsbelang derden		43	253
Groepsvermogen		17.630	19.354
Voorziening			
Voorziening	7	5.607	9.557
Langlopende schulden			
Langlopende schulden	8	5.666	2.200
Kortlopende schulden			
Kortlopende schulden en overlopende passiva	9	24.508	23.533
Totaal passiva		53.411	54.644
Eigen vermogen			
Eigen vermogen		17.587	19.101
Minderheidsbelang derden		43	253
Garantie vermogen		17.630	19.354

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2011

EUR x 1.000		2011	2010
Netto omzet	11	135.040	137.967
Kostprijs		98.404	96.824
Bruto omzetresultaat		36.636	41.143
Indirecte personeelskosten	12	15.512	17.741
Afschrijvingen	13	4.708	3.522
Overige bedrijfskosten	14	10.868	11.728
Som der bedrijfslasten		31.088	32.991
Bedrijfsresultaat	18	5.548	8.152
Opbrengsten financiële vaste activa	15	-210	-11
Overige financiële baten en lasten	16	-387	-258
		-597	-269
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening		4.951	7.883
Vennootschapsbelasting	17	-1.936	-2.381
Resultaat na belastingen		3.015	5.502
Minderheidsbelang derden		-29	-94
Nettoresultaat		2.986	5.408

Geconsolideerde resultaat over 2011

EUR x 1.000	2011	2010
Geconsolideerd netto resultaat van de onderneming toekomend aan de onderneming	2.986	5.408
Resultaat van de rechtspersoon	2.986	5.408



Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2011

(bedragen x EUR 1.000):	2011	2010
Bedrijfsresultaat	5.548	8.152
Aanpassing voor:		
Afschrijvingen	4.708	3.522
Mutatie voorzieningen	-1.050	198
	3.658	3.720
	9.206	11.872
Mutatie werkkapitaal:		
Mutatie vordering	-776	8.392
Mutatie kortlopende schulden	2.255	2.649
	1.479	11.041
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	10.685	22.913
Financiële baten en lasten	-597	-269
Betaalde vennootschapsbelasting	-3.216	-2.717
Minderheidsbelang derden	-29	-94
	-3.842	-3.080
Kasstroom uit operationele activiteiten	6.843	19.833
Investering immateriële vaste activa	-1.994	-12.767
Verwerving groepsmaatschappijen	-2.900	4.900
Nieuwe consolidaties	-252	-1.135
Nieuwe minderheidsdeelnemingen	-4	-
Investering materiële vaste activa	-1.801	-984
Mutatie financiële vaste activa	-166	-388
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-7.117	-10.374
Mutatie minderheidsbelangen	-210	-541
Aflossing overige langlopende schulden	-874	-800
Opname overige langlopende schulden	4.340	-
Betaalde dividenden	-4.500	-6.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.244	-7.341
Mutatie geldmiddelen	-1.518	2.118
Samenstelling geldmiddelen		
Liquide middelen per 1 januari 2011	4.907	2.789
Balansmutatie liquide middelen	-1.518	2.118
Liquide middelen per 31 december 2011	3.389	4.907

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2011

Algemeen

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 90% in het bezit van Exceed B.V. De resterende aandelen waren in bezit van de Stichting Administratiekantoor Conclusion.

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 oktober 2011 is een 70% belang verkregen in de Migration Match Corporate BV. Migration Match is een gespecialiseerd projectmanagement bedrijf, gericht op het uitvoeren van complexe migratietrajecten voor klanten.

Per december 2011 is een 100% belang verworven in Kairos Valeo BV (handelsnaam

Brink&). Brink& is een gespecialiseerde consultancyonderneming in de zorgsector en staat garant voor een integrale aanpak bij zorginstellingen.

Per begin 2011 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 533 duizend inclusief acquisitiekosten. Voor de overnames is EUR 1,3 miljoen goodwill geactiveerd. In 2011 is op de geactiveerde goodwill tijdsevenredig afgeschreven.

Totaalresultaat

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

Toegepaste standaarden

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

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2010 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2011 mogelijk te maken.

Toepassing van artikel 402 Boek 2 BW

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.

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.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Immateriële vaste activa

Goodwill

Goodwill wordt bepaald als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs van de 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.

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.

Onderhanden werk projecten

De onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectkosten vermeerderd met de toegerekende winst en verminderd met verwerkte verliezen en gedeclareerde termijnen. Indien het resultaat op een onderhanden project niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat wordt geen winst toegerekend. De projectkosten omvatten de direct op het project betrekking hebbende kosten, de kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend. In de onderhanden projecten zijn tevens begrepen de uit projectontwikkeling voortkomende projecten indien en voor zover voor eenheden van het project voor of tijdens de constructie een onvoorwaardelijke verkoopovereenkomst is afgesloten.

Projectopbrengsten en projectkosten uit hoofde van de onderhanden projecten worden als opbrengsten en kosten verwerkt in de winst- en verliesrekening naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum. De mate waarin de prestaties zijn verricht is bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in 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.

‘Aanzetten tot actie én tot mensen doordringen.’



‘Selling to people who actually want to hear from you is far more effective than interrupting strangers who don't.’



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.

Minderheidsbelang derden

Het minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het aandeel van derden in de nettovermogenswaarde, zoveel mogelijk bepaald overeenkomstig de waarderingsgrondslagen van Conclusion B.V.

Voorzieningen

Voorzieningen worden, tenzij anders vermeld gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorziening latente belastingverplichting

Voor zover fiscale waarderingsgrondslagen en daaruit uitgestelde belastingverplichtingen voortvloeien, wordt voor deze verplichtingen een voorziening voor latente belastingen getroffen, berekent 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.

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.

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 2011 (en 2010) waren er voor de groep geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

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

nietgeconsolideerde 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 niet-aftrekbare kosten.

De vennootschapsbelasting wordt berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar, waarbij rekening wordt gehouden met permanente verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening, en waarbij actieve belastinglatenties (indien van toepassing) slechts worden gewaardeerd voor zover de realisatie daarvan waarschijnlijk is.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

Winstbelastingen, ontvangen interest, betaalde interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. Hierbij worden geldmiddelen aanwezig in deze groepsmaatschappijen afgetrokken van de aankoopprijs.

*‘Onze projecten sturen we op
procesmatige wijze waarbij flexibiliteit,
klantgerichtheid en integriteit
voorop staan.’*





‘Succes komt als je het lef hebt ergens aan te beginnen.’

‘Muziek raakt, muziek is passie, muziek inspireert. Dat begrijpen we en dat passen we toe.’



‘Wat ons hier bracht, houdt ons niet hier. Sommige zaken wijzigen door de tijd, maar de meeste zal je echt zelf moeten veranderen.’



1. Immateriële vaste activa

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

EUR x 1.000	Goodwill	Totaal
Stand per 1 januari		
Aanschafprijs	26.076	26.076
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	6.717	6.717
Boekwaarde	19.359	19.359
Mutaties in de boekwaarde:		
Investerings	1.994	1.994
Afschrijvingen	2.848	2.848
Saldo	-854	-854
Stand per 31 december		
Aanschafprijs	28.070	28.070
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	9.565	9.565
Boekwaarde	18.505	18.505

2. Materiële vaste activa

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

EUR x 1.000	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Stand per 1 januari		
Aanschafprijs	5.966	5.966
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	1.642	1.642
Boekwaarde	4.324	4.324
Mutaties in de boekwaarde:		
Investerings	1.801	1.801
Nieuwe consolidaties	252	252
Afschrijvingen	1.860	1.860
Saldo	193	193
Stand per 31 december		
Aanschafprijs	8.019	8.019
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	3.502	3.502
Boekwaarde	4.517	4.517

3. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt weer te geven:

EUR x 1.000	2011	2010
Financial Life Support BV (25%)	4	-
DocData Payments Services BV (22%)	495	334
Leningen aan deelnemingen	-	190
Leningen aan participanten	269	74
Totaal financiële vaste activa	768	598

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

EUR x 1.000	2011	2010
Stand per 1 januari	334	210
Bij: Verkrijging belangen	165	124
Stand per 31 december	499	334

4. Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn als volgt weer te geven:

EUR x 1.000	2011	2010
Vordering op handelsdebiteuren	21.884	18.623
Overlopende activa	4.277	6.833
Werkmaatschappijen	71	-
	26.232	25.456

4.1 Vordering op handelsdebiteuren

De vorderingen op handelsdebiteuren zijn als volgt weer te geven:

EUR x 1.000	2011	2010
Nominale waarde uitstaande vordering	22.096	18.906
Af: voorziening wegens oninbaarheid	-212	-283
	21.884	18.623

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

4.2 Overlopende activa

EUR x 1.000	2011	2010
Vooruitbetaalde kosten	1.706	1.230
Waarborgsommen	63	30
Onderhanden werk projecten	2.508	5.573
	4.277	6.833

4.2.1 Onderhanden werk projecten

EUR x 1.000	2011	2010
Onderhanden werk projecten te vorderen	10.371	12.732
Onderhanden werk projecten verschuldigd	-7.863	-7.159
	2.508	5.573

5. Liquide middelen

De liquide middelen zijn als volgt weer te geven:

EUR x 1.000	2011	2010
Tegoeden op bank- en girorekeningen	3.389	4.907
	3.389	4.907

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij Rabobank heeft per 31 december 2011 een positief saldo. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

6. Groepsvermogen

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

6.1 Minderheidsbelang derden

EUR x 1.000	2011	2010
Minderheidsbelang derden	43	253
	43	253



6.2 Minderheidsbelang derden

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

EUR x 1.000	2011	2010
Stand per 1 januari	254	795
Bij: Aankoop deelnemingen	-225	137
Bij: Resultaat deelneming	29	94
Af: Verkoop deelneming	73	374
Af: Dividend	-58	399
Stand per 31 december	43	253

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

7. Voorziening

De voorzieningen zijn als volgt weer te geven:

EUR x 1.000	Latente belastingverplichting	Pensioen verplichting	Overige	Totaal
Stand per 1 januari	52	325	9.180	9.557
Mutaties:				
Toevoeging ten laste van het resultaat			200	200
Toevoeging / Onttrekkingen	-310	97	3.963	3.750
Vrijval ten gunste van het resultaat	-	-	400	400
Stand per 31 december	362	228	5.017	5.607

7.1 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 362 duizend (2010: EUR 52 duizend). Dit bedrag omvat mede het kortlopende deel van de latenties met een resterende looptijd korter dan 1 jaar.

7.2 Voorziening pensioenverplichting

De voorziening pensioenverplichting betreft een reservering voor harmonisatie van pensioenvoorwaarden.

7.3 Voorziening overig

De voorziening overig betreft een reservering inzake huisvestingskosten (EUR 1,6 miljoen), personeelskosten (EUR 0,4 miljoen) en overige voorzieningen (EUR 3,0 miljoen). De voorziening overig met een resterende looptijd van 1 jaar en langer bedraagt EUR 5,0 miljoen.

Het bedrag met een looptijd korter dan 1 jaar bedraagt EUR 3,0 miljoen. De schatting voor de voorziening huisvesting en personeelskosten is op basis van recente informatie opnieuw gemaakt. Voor huisvesting heeft deze schatting tot EUR 400 duizend ten bate van het resultaat geleid en voor personeelskosten heeft dit tot EUR 200 duizend ten laste van het resultaat geleid.



“Wij houden van techniek, complexe uitdagingen en processen die de core business van de klant betreffen.”

‘Bewindvoering bij OBN wordt uitgevoerd op een klantvriendelijke wijze met betrokken medewerkers.’





‘Internettechnologie is steeds meer onderdeel van de primaire business processen van organisaties.’

8. Langlopende schulden

Langlopende schulden zijn als volgt weer te geven:

EUR x 1.000	2011	2010
Schulden aan kredietinstellingen	5.666	2.200
	5.666	2.200

8.1 Schulden aan kredietinstellingen

EUR x 1.000	
Hoofdsom	6.540
Restant hoofdsom per 31 december voorgaand jaar	2.200
Opgenomen nieuwe lening in het lopende jaar	4.340
Aflossing in het jaar	874
Restant hoofdsom per 31 december	5.666
Kortlopend deel per 31 december	1.308
Langlopend deel per 31 december	4.358

Kredietinstellingen hebben een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld met een maximum van EUR 12,5 miljoen. Van deze faciliteit is EUR 6,5 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:

EUR x 1.000	2011	2010
Crediteuren	10.106	7.991
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.090	8.434
Overlopende passiva	7.312	7.109
	24.508	23.534

9.1 Te betalen overige belastingen en premies sociale verzekeringen

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

EUR x 1.000	2011	2010
Omzetbelasting	4.382	3.953
Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	2.388	2.697
Vennootschapsbelasting	508	1.789
WAO premie	-188	-5
	7.090	8.434

9.2 Overlopende passiva

De overlopende passiva zijn als volgt weer te geven:

EUR x 1.000	2011	2010
Groepsmaatschappijen	321	-
Projectkosten nog te betalen	1.565	1.301
Incentive programma / bonussen	1.465	1.437
Voorziening vakantiegeld / -dagen	3.618	3.687
Nog te betalen salarissen en personeelskosten	327	684
Nog te betalen rente	16	-
	7.312	7.109

10. Financiële instrumenten

Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaaarde 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.

Marktwaaarde

De marktwaaarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaaarde ervan.

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

‘Rendement verhogen door het inzetten van meetbare en duurzame ontwikkeltrajecten.’



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.

Meerjarige financiële verplichtingen
Er zijn langlopende onvoorwaardelijke

verplichtingen aangegaan ter zake van huur, onderhuur en operationele leasing. Ten aanzien van de onderhuur is een borgstelling verkregen.

De verplichtingen die hieruit voortvloeien bedragen voor 2011 per saldo EUR 6 miljoen (2010: EUR 7 miljoen) per jaar. Voor een bedrag van EUR 3 miljoen betreft dit huurverplichtingen en EUR 3 miljoen verplichting uit hoofde van leaseovereenkomsten.

De looptijd is als volgt:

EUR x 1.000	Huur	Lease
< 1 jaar	3	3
> 1 jaar	12	4
> 5 jaar	15	-
	30	7

Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

11. Netto - omzet

Alle omzet wordt gerealiseerd binnen Nederland.

EUR x 1.000	2011	2010
Netto omzet	135.040	137.967
Kosten direct personeel	59.397	58.482
Honoraria inhuur derden en inkoop	39.007	38.342
Kostprijs van de omzet	98.404	96.824
Bruto omzetresultaat	36.636	41.143
In % van de omzet	27,1	29,8

12. Indirecte personeelskosten

De indirecte personeelskosten zijn als volgt weer te geven:

EUR x 1.000	2011	2010
Salarissen	55.852	55.208
Sociale lasten	7.256	7.250
Pensioenen en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen	2.218	1.794
Studiekosten	659	669
Reis-, verblijf-, representatie- en overige kosten	8.924	11.302
Kostprijs van de omzet	-59.397	-58.482
	15.512	17.741

12.1 Personeelsbestand

De groep had gedurende 2011 gemiddeld circa 1.327 personen in dienst (2010: 1.332) Binnen de groep had 75% van de medewerkers een onbepaald dienstverband en 25% een bepaald dienstverband.
Binnen de groep waren 226 indirecte medewerkers werkzaam en 1.101 directe medewerkers.

13. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

EUR x 1.000	2011	2010
Immateriële vaste activa goodwill en overig	2.848	1.925
Materiële vaste activa	1.860	1.597
	4.708	3.522

14. Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten zijn als volgt weer te geven:

EUR x 1.000	2011	2010
Verkoopkosten	2.089	2.420
Kantoor en algemene kosten	2.347	2.625
Advieskosten	429	587
Huisvestingskosten	5.144	5.422
Algemene kosten	859	674
	10.868	11.728

15. Opbrengst en kosten financiële vaste activa

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

EUR x 1.000	2011	2010
Resultaat op aankoop- en verkoopdeelnemingen	-210	-11
Per saldo een opbrengst / last	-210	-11

16. Overige financiële baten en lasten

Overige financiële baten en lasten bedragen per saldo een last van EUR 387 duizend (2010: EUR 258 duizend).

EUR x 1.000	2011	2010
Bankrente en -kosten	-387	-583
Intercompanyrente en -kosten		325
Per saldo een last	-387	-258

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 2011 is uitgekomen op 39% (2010: 30%). De belangrijkste oorzaak voor de verhoogde belastingdruk ten opzichte van het nominale tarief betreft niet aftrekbare kosten. De nominale belastingdruk komt overeen met de nominale belastingtarieven zoals deze gelden binnen Nederland.

EUR x 1.000	2011	2010
Vennootschapsbelasting lopend jaar	1.963	2.427
Vennootschapsbelasting voorgaand jaar	-27	-46
Per saldo een last	1.936	2.381

18. Bedrijfsresultaat

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

EUR x 1.000	2011	2010
Bedrijfsresultaat	5.548	8.152
EBITDA	10.256	11.674
EBITA	8.396	10.077
Prijs per certificaat	181,63	186,68



‘Wij geloven dat oplossingen die in samenhang worden ontworpen beter zijn.’

‘We houden van communicatie, liefst digitaal, die je doelgroep anders laat kijken.’





‘Van zorg als kostenpost naar zorg als waarde.’

Enkelvoudige balans per 31 december 2011
(voor resultaatbestemming)

EUR x 1.000			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	20	17.965	18.547
Materiële vaste activa	21	712	180
Financiële vaste activa	22	14.060	13.770
		32.737	32.497
Vlottende activa			
Vorderingen	23	1.128	436
Liquide middelen	24	-	3.675
		1.128	4.111
Totaal activa		33.865	36.608
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal	25	18	18
Wettelijke en statutaire reserves		495	334
Overige reserves		14.088	13.341
Onverdeelde winst		2.986	5.408
		17.587	19.101
Voorziening			
		7.017	14.136
Langlopende schulden			
Overige langlopende schulden	26	5.666	2.200
		5.666	2.200
Kortlopende schulden			
Kortlopende schulden en overlopende passiva	27	3.595	1.171
Totaal passiva		33.865	36.608

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2011

EUR x 1.000	2011	2010
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belasting	3.411	5.567
Overig resultaat na belasting	-425	-159
Netto resultaat	2.986	5.408

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2011

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2011 van Conclusion B.V.

Voor zover posten uit de balans en winst- en verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

De cijfers voor 2010 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2011 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.

20. Immateriële vaste activa

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

EUR x 1.000	Goodwill	Totaal
Stand per 1 januari		
Aanschafprijs	26.401	26.401
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	7.854	7.854
Boekwaarde	18.547	18.547
Mutaties in de boekwaarde:		
Investerings	1.839	1.839
Afschrijvingen	2.421	2.421
Saldo	-582	-582
Stand per 31 december		
Aanschafprijs	28.240	28.240
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	10.275	10.275
Boekwaarde	17.965	17.965

21. Materiële vaste activa

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

EUR x 1.000	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
Stand per 1 januari		
Aanschafprijs	340	340
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	160	160
Boekwaarde		
	180	180
Mutaties in de boekwaarde:		
Investeringsen	584	584
Afschrijvingen	52	52
Saldo		
	532	532
Stand per 31 december		
Aanschafprijs	925	925
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	213	213
Boekwaarde		
	712	712

22. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt weer te geven:

EUR x 1.000	2011	2010
Deelnemingen	10.758	6.493
Voorziening negatieve vermogenswaarde	1.908	4.835
Leningen en waarborgsommen	1.394	2.442
	14.060	13.770

Voorziening deelneming negatieve vermogenswaarde wordt gepresenteerd onder de voorzieningen. Waardering vindt plaats tegen nettovermogenswaarde volgens de vermogensmutatiemethode methode. Het verloop is als volgt:

Deelneming

EUR x 1.000	2011	2010
Stand per 1 januari		
Bij: Aankoop deelnemingen	-172	1.508
Bij: Resultaat deelneming	3.411	5.568
Af: Verkoop deelneming	-156	794
Af: Dividend	-870	12.036
Stand per 31 december	10.758	6.493

23. Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn als volgt weer te geven:

EUR x 1.000	2011	2010
Vordering op handelsdebiteuren	214	-
Rekening-courant groepsmaatschappijen	301	365
Belastingen en premies sociale verzekeringen	132	-
Overlopende activa	481	71
	1.128	436

23.1 Te ontvangen / betalen belastingen

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

EUR x 1.000	2011	2010
Vennootschapsbelasting	9	-
Omzetbelasting	123	-
	132	-

23.2 Overlopende activa

De overlopende activa is als volgt weer te geven:

EUR x 1.000	2011	2010
Vordering op derden	323	4
Diversen	158	67
	481	71

*‘Zorgen voor een permanente groei
van zowel klant als medewerker.’*



24. Liquide middelen

EUR x 1.000	2011	2010
Tegoeden op bank- en girorekeningen	-	3.675
	-	3.675

25. Eigen vermogen

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

EUR x 1.000	2011	2010
Geplaatst kapitaal	18	18
Wettelijke en statutaire reserves	495	334
Overige reserves	14.088	13.341
Onverdeelde winst	2.986	5.408
	17.587	19.101

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.

EUR x 1.000	Geplaatst kapitaal	Andere wettelijke reserve	Overige reserve	Onver- deeld resultaat	Totaal
Stand per 1 januari 2010	18	210	15.162	4.303	19.693
Winstbestemming	-	-	4.303	-4.303	-
Ingehouden winst	-	124	-124	5.408	5.408
Uitgekeerd dividend	-	-	6.000	-	6.000
Stand per 31 december 2010	18	334	13.341	5.408	19.101
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

26. Langlopende schulden

EUR x 1.000	2011	2010
Schulden aan kredietinstellingen	5.666	2.200
	5.666	2.200

27. Kortlopende schulden en overlopende passiva

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

EUR x 1.000	2011	2010
Crediteuren	256	203
Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	383
Liquidemiddelen	2.409	-
Overlopende passiva	930	585
	3.595	1.171

27.1 Te betalen belastingen

De te betalen belastingen zijn als volgt weer te geven:

EUR x 1.000	2011	2010
Vennootschapsbelasting	-	449
Omzetbelasting	-	-66
	-	383

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. Toelichting is dus niet van toepassing.

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 bestuurders een bedrag van EUR 580 duizend (2010: EUR 580 duizend).

Er zijn in 2011 en 2010 geen leningen, voorschotten en garanties door Conclusion B.V. verstrekt aan de bestuurders.

Honoraria van de accountant

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

Utrecht, 27 april 2012
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 van Aandeelhouders, 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 van Aandeelhouders wordt voorgesteld het resultaat na belastingen over 2011 toe te voegen aan de overige reserves en een dividend uit te keren van EUR 3 miljoen. Het resultaat na belastingen over 2011 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 2010

De jaarrekening 2010 is vastgesteld in de algemene vergadering van aandeelhouders gehouden op 26 mei 2011. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

Gebeurtenissen na balansdatum

In 2012 heeft Conclusion een meerderheidsbelang verworven in AMIS Holding BV te Nieuwegein en in Unacle BV te Nieuwegein. In 2012 heeft Exceed BV een deel van haar meerderheidsaandelen in Conclusion BV verkocht aan 88 Holding BV.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Conclusion B.V. te Utrecht

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2011 van Conclusion B.V. te Utrecht gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2011 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en verliesrekening over 2011 met de toelichting, waarin opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

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

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen 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 contro-lewerkzaamheden 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 het bestuur van de “vennootschap” gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om eenonderbouwing 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 2011 en van het resultaat over 2011 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

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

Tevens vermelden wij dat het Verslag van de directie, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Utrecht, 27 april 2012

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. M. Wabeke RA

