

CONCLUSION

Jaarverslag | Conclusion B.V. | 2020

Weerbaar

Wendbaar

Onderscheidend



Contents

1.	Verslag van de directie: Weerbaar. Wendbaar. Onderscheidend.	4
2.	Bedrijfsgegevens	6
3.	Value Proposition	8
3.1	Historie	9
3.2	Missie, visie en strategie	9
3.3	Proposities in samenhang	10
4.	Portfolio	11
4.1	Rangschikking ecosysteem in domeinen	11
4.2	Uitbreiding ecosysteem	12
5.	Growth	14
5.1	Klanten	14
5.2	Klanttevredenheid	15
5.3	Awards	16
5.4	Highlights commerciële performance	17
6.	Execution Excellence	21
6.1	Excellente delivery	21
6.2	Partnerships	22
7.	Analyse business performance 2020	23
7.1	Financiële Kerncijfers	23
7.2	Analyse business performance	25
8.	Toekomstparagraaf	27
8.1	Trends	27
8.2	Innoveren: dare to share	27
8.3	Vooruitblik ontwikkeling Conclusion 2021	29
9.	Covid-19	31
10.	Robuust en veilig	34
10.1	Privacy & Security	34
10.2	Gecertificeerde kwaliteit	37
11.	Risicoparagraaf	38
12.	In Control Statement	41
13.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	42
14.	Medewerkerskapitaal	44
14.1	Ready? Set. Go!	44
14.2	Improve. Set records. Win!	47
14.3	Squat, sweat and celebrate!	50
15.	Conclusion Jaarrekening	53

15.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2020	53
15.2	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2020	55
15.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2020	56
15.4	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in de geconsolideerde jaarrekening	57
16.	Toelichting op de geconsolideerde balans	66
16.1	Fusies en overnames	66
16.2	Immateriële vaste activa	67
16.3	Materiële vaste activa	68
16.4	Financiële vaste activa	69
16.5	Vorderingen op handelsdebiteuren	69
16.6	Overlopende activa	70
16.7	Liquide middelen	70
16.8	Groepsvermogen en aandeel derden	70
16.9	Voorzieningen	71
16.10	Langlopende schulden	72
16.11	Belastingen en premies sociale verzekeringen	72
16.12	Onderhanden projecten	73
16.13	Overlopende passiva	73
16.14	Financiële instrumenten	73
16.15	Niet in de balans opgenomen regelingen en verplichtingen	74
16.16	Verbonden partijen	75
17.	Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	76
17.1	Omzet en bruto omzetresultaat	76
17.2	Indirecte medewerkerskosten	76
17.3	Afschrijvingen	77
17.4	Overige bedrijfskosten	77
17.5	Belastingen	78
18.	Enkelvoudige balans per 31 december 2020	79
19.	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020	81
20.	Grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling in de enkelvoudige jaarrekening	82
21.	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2020	83
21.1	Immateriële vaste activa	83
21.2	Materiële vaste activa	83
21.3	Financiële vaste activa	84
21.4	Belastingen en premies sociale verzekeringen	84
21.5	Overlopende activa	85
21.6	Eigen vermogen	85
21.7	Voorzieningen	86
21.8	Langlopende schulden	86
21.9	Schulden aan kredietinstellingen	86
21.10	Overlopende passiva	87
21.11	Gebeurtenissen na balansdatum	88
22.	Ondertekening van de jaarrekening	89
23.	Overige gegevens	90
23.1	Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming	90
23.2	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	90
23.3	Vestigingen	90

1. Verslag van de directie: Weerbaar. Wendbaar. Onderscheidend.

2020. Wat een jaar.

Maatschappelijk, bij onze klanten en in ieders privé omgeving; overal wordt de directe en indirecte impact van de coronacrisis ervaren. Voor velen was dit een heel moeilijk en zwaar jaar. De soms schrijnende verhalen van mensen, organisaties en bedrijven raakten ons in het hart.

Op basis van de eerste berichtgevingen in het begin van het jaar, zette ook Conclusion zich schrap. We richtten ons primair op drie zaken: bescherming van onze collega's tegen het virus, het nemen van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid door (vergaande) maatregelen toe te passen om verdere verspreiding van het virus te voorkomen en het borgen van de continuïteit van onze dienstverlening aan al onze klanten. Sommige bedrijven in ons ecosysteem hadden het zwaar, omdat onze klanten de dienstverlening moesten pauzeren of afschalen. We dachten mee met onze klanten om hen te helpen zowel met oplossingen in hun business en technologie alsook om de pijn te verzachten en kosten te verlagen.

De manier waarop alle collega's in ons ecosysteem hun schouders er onder hebben gezet en de grote saamhorigheid in deze periode waren hartverwarmend. Ik ben iedereen daarvoor zeer dankbaar. Al schipperend tussen werk en privé, in soms complexe thuissituaties, sloegen we ons door die eerste periode heen.

Wij begeleiden onze klanten bij hun business en digitale transformatie en verzorgen continuïteit ('Nachtrust as a Service') voor de ('mission critical') business processen en IT systemen. Veel van onze dienstverlening moest dan ook 'gewoon' gecontinueerd worden, hetgeen we, vrijwel allemaal volledig vanuit huis werkend, gerealiseerd hebben. Wij waren, als IT dienstverlener, al overtuigd van de waarde en potentie van digital en IT. Techniek en digitalisering kregen nu ook ineens een veel prominentere en krachtigere rol in de samenleving.

Al snel bleek dat we op alle fronten onze klanten heel goed konden helpen bij het doorstaan van de crisis en de soms grote versnelling in digitalisering die dat tot gevolg had. Zowel in technische zin met IT oplossingen en omgevingen, als onder andere ook met onze veranderkundige competenties en adviesdiensten en diepgaande domeinkennis van (bedrijfs)processen. Onze klanten gunden ons meer opdrachten dan vooraf gedacht. Een mooi voorbeeld hiervan is te zien bij Hot ITem, sinds december 2020 onderdeel van Conclusion. Nadat in het begin van de crisis sommige projecten nog tijdelijk waren stopgezet werd het bij veel organisaties al snel duidelijk dat de diepgaande kennis en vaardigheden van business intelligence en data analytics een belangrijke basis van de oplossing van de crisis konden zijn en het fundament voor het ontwerpen van toekomstvaste businessmodellen.

Al met al is 2020 voor Conclusion een bijzonder en ook goed jaar geweest, waarin we zowel in business als in onze groei in volwassenheid en samenhang een enorme stap voorwaarts hebben gemaakt. In een jaar dat maatschappelijk zulke diepe wonden heeft getrokken geeft dat een dubbel gevoel, maar desalniettemin ook een groot gevoel van trots. We hebben in dit jaar bij uitstek vast kunnen stellen dat de strategie van de afgelopen jaren met de keuzes en investeringen in ons portfolio en onze focus op lange termijn relaties met klanten, medewerkers en partners robuust is. Conclusion is weerbaar, wendbaar en onderscheidend gebleken.

2020. Een jaar van investeren.

We geloven er in dat je jezelf doorlopend een spiegel voor moet blijven houden. Jezelf opnieuw uitvinden. Steeds opnieuw weer. Ondanks de moeilijke crisis, hebben we dan ook in 2020 weer hard gewerkt aan onszelf.

We investeerden in de toekomst. Dit deden we langs dezelfde assen waarmee we de afgelopen jaren de robuuste strategie en de groei van het bedrijf realiseerden. Begin 2020 hebben we deze verder uitgewerkt en vastgelegd in vier prioriteiten. Voortbordurend op de bestaande aanpak van de jaren daarvoor, zijn dit de pijlers waarlangs we onze ambitie verwezenlijken.



Om blijvend een toonaangevende speler in business/digitale transformatie en IT Services te zijn, niet alleen een bekende speler, maar echt een autoriteit op onze totale dienstverlening, zijn we doorlopend op zoek naar de juiste antwoorden op de steeds veranderende marktvraag. Hier passen we ons portfolio op aan.

We investeren door de ontwikkeling van nieuwe of transformatie van onze bestaande dienstverlening en het toevoegen van nieuwe bedrijven aan ons portfolio. In 2020 traden Yellowtail en Hot ITem toe tot ons ecosysteem. We gaan hier in het jaarverslag uitgebreid op in.

We deden deze zomer een meerjarenverkenning, langs de as van strategie, portfolio en de genoemde prioriteiten voor de lange termijn. Gebaseerd op alle plannen van de bedrijven investeerden we ook in proposities en positionering van samenhangende dienstverlening vanuit ons ecosysteem. Daarnaast hebben we een stevige optimalisatie en verbetering van de kwaliteit van onze zogenaamde business support dienstverlening doorgevoerd.

Investeren betekent ook dat je zaken die belangrijk zijn, aandacht blijft geven. Dit geldt bijvoorbeeld voor privacy & security en risicomanagement. Het belang is onverminderd groot en wordt zelfs steeds relevanter.

Thuiswerken en (het verminderen van) mobiliteit gingen in 2020 natuurlijk 'vanzelf'. We hebben ons er uiteraard over gebogen hoe we dat deels kunnen vasthouden. We hebben bewezen dat we ook digitaal kunnen samenwerken en onze dienstverlening naadloos kunnen voortzetten. Samenzijn is echter ook ontzettend belangrijk. Conclusion wil in de toekomst ontmoetingsplaatsen en werkplekken voor haar medewerkers blijven faciliteren. We ontwikkelden daarom een nieuw beleid rondom werklocatie, thuiswerken en mobiliteit dat het mogelijk maakt dat ieder individu de bij hem of haar passende mix kan kiezen.

Al met al was het een ongekend en bizar jaar. Een jaar met veel persoonlijk leed en verdriet, scherper wordende (sociale) ongelijkheid en met grote lange termijn gevolgen voor onze maatschappij. Laten we zorgen dat het ook een jaar was waarin we veel geleerd hebben en waarin we besloten hebben om sommige dingen fundamenteel anders te gaan doen. Het was voor Conclusion een jaar waarin we heel intensief met elkaar hebben samengewerkt, elkaar virtueel de hand hebben vastgehouden en onze klanten goed hebben bijgestaan. Het jaar waarin ons bedrijf heeft bewezen weerbaar, wendbaar en onderscheidend te zijn, we hard gegroeid zijn en een nog rijker en beter samenhangend portfolio hebben opgebouwd. En het jaar waarin we een volgende grote stap hebben gezet in onze droom een echte autoriteit te zijn in ons samenhangende business transformatie en IT Services vakgebied en alle specifieke vakgebieden die daar onderdeel van zijn.

Er ligt een stevig fundament voor de komende jaren. Ik kijk er naar uit. Dit jaarverslag ligt klaar om vooral terug te kijken naar 2020. Ik wens je veel leesplezier.

Engbert Verkoren
CEO Conclusion BV



2. Bedrijfsgegevens

Juridische structuur

Conclusion is actief sinds 1997 en is sinds 2016 100% dochter van NPM Investments V B.V. te Utrecht. Conclusion is statutair gevestigd in Utrecht en ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 16059253. Statutair bestuurder van Conclusion is E.H. Verkoren.

Groepsstructuur deelnemingen

Conclusion is een ecosysteem bestaande uit zelfstandig opererende bedrijven en labels (hierna te noemen: ‘bedrijven’) die, in wisselende constellaties, hun proposities aan de markt aanbieden. Conclusion is van nagenoeg al deze bedrijven 100% aandeelhouder en enig statutair bestuurder, met uitzondering van Conclusion Malayga B.V. (84,72%), Enterprise Modules B.V. (50,98%), KWD Management Diensten B.V. (51%) en Yellowtail Topco B.V. (84,52%).

De financiële gegevens van Conclusion zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van NPM Investments V B.V. te Utrecht. De jaarrekening over 2019 is door de AvA vastgesteld op 30 april 2020 en ontvangen door de Kamer van Koophandel op 1 mei 2020.

Wijzigingen 2020

- Per 11 februari 2020 zijn de statuten van Conclusion Flora B.V. gewijzigd, met dien verstande dat de naam is aangepast naar Conclusion Application Innovation B.V.
- Per 19 maart 2020 heeft Conclusion zeggenschap verkregen over Yellowtail B.V.
- Per 1 april 2020 zijn door middel van een juridische fusie de bedrijfsactiviteiten van C.R.I. Service B.V. gevoegd in de juridische entiteit Conclusion Xforce B.V.
- Per 7 mei 2020 zijn de statuten van Governance Control Solutions B.V. gewijzigd, met dien verstande dat de naam is aangepast naar Yellowtail Control Solutions B.V.
- Per 1 juni 2020 heeft Conclusion de digital strategie/Architectuur activiteiten van Conclusion Digital Experience ondergebracht bij Conclusion Implementation als onderdeel van de propositie ‘customer experience’. De overige activiteiten zijn gestaakt.
- Per 23 december heeft Conclusion zeggenschap verkregen over Hot ITem B.V.

NPM Investments V B.V.

NPM Investments V B.V. is de holding van Conclusion B.V. en is gevestigd in Utrecht. De enige activiteiten van NPM Investments V B.V. zijn (naast de reguliere activiteiten behorende bij een holding, zoals financiering) de activiteiten van Conclusion. Toezicht is er vanuit de Raad van Commissarissen.

Vestigingen

De primaire focus van Conclusion ligt op de Nederlandse markt. Conclusion heeft haar hoofdvestiging in Utrecht en een aantal nevenvestigingen in Nederland (zie laatste bladzijde van dit verslag). Conclusion heeft geen onroerend goed in eigendom.

Bestuur

Conclusion is niet beursgenoteerd. Desondanks is de inrichting van haar bestuursmodel, voor zover van toepassing, in lijn met de Nederlandse Corporate Governance Code, versie 2017 en de daarin opgenomen “best practices” bepalingen. De directie van Conclusion is eindverantwoordelijk voor het realiseren van de strategie, bedrijfsdoelstellingen, het beleid, de risico's en de resultaten en richt zich daarbij op het belang van de besloten vennootschap. Zij weegt daarbij de gerechtvaardigde belangen van de betrokkenen en betreft de RvC bij haar besluitvorming.

De Conclusion directie werd eind 2020 gevormd door:

- Engbert Verkoren: algemeen directeur
- Gert Heysteeg: directeur IT Services
- Bert Jan de Jongh: directeur Business Transformation and Applications.

Samenstelling directie (verdeling man/ vrouw)

Conclusion vindt het belangrijk dat de samenstelling van de directie, managementteams en sleutelposities in de organisatie een goede afspiegeling vormt van de gehele Conclusion organisatie. De posities in de Conclusion directie worden in 2020 bekleed door mannen. In de overige directie (directie van de Conclusion bedrijven en branche/client directors) en het senior management zijn op meerdere plaatsen vrouwen actief. Conclusion streeft voor de komende jaren voor de RvC, directie en subtop een meer evenwichtige verdeling na.

Bij vacatures, ook op directieniveau, zoekt Conclusion gericht naar geschikte kandidaten. Zowel mannen als vrouwen krijgen gelijke kansen. En dat werkt; de groei van genderdiversiteit binnen Conclusion gaat organisch. Vrouwen vinden goed hun weg binnen ons ecosysteem, ondanks het feit dat Conclusion in een sector zit die traditioneel meer als ‘mannelijk’ wordt gezien.



Toezicht

De aandeelhouders van NPM Investments B.V. hebben krachtens artikel 18.1 van de statuten van de Vennootschap een Raad van Commissarissen (RvC) ingesteld. De enige activiteit van NPM Investments V is Conclusion B.V. De RvC van NPM Investments V richt zich dan ook op deze activiteit. De RvC houdt toezicht op het beleid en het dagelijks bestuur. Daarnaast heeft de RvC een adviserende rol aan de directie van Conclusion. De verantwoordelijkheden, taken en procedures van de RvC zijn vastgelegd in de statuten. De samenstelling van de RvC is als volgt:

- De heer Gerrit Oosterhof (voorzitter),
- De heer Bart Peter Coopmans,
- De heer Stépan Breedveld.

De RvC en de directie van Conclusion komen minstens één keer per kwartaal bijeen om de belangrijkste thema's inzake het beleid, dagelijks bestuur, resultaten, risico's en eventuele andere bijzonderheden te bespreken, te autoriseren en indien van toepassing bij te sturen. In 2020 werden onder andere onderstaande onderwerpen behandeld;

- vaststellen jaarrekening,
- meerjarenplanning 2020-2023,
- doeltreffendheid strategie, herijking strategische doelstellingen o.b.v. meerjarenplanning,
- proposities in samenhang, strategische profilering,
- risicomanagement, de resultaten van de risicoanalyses en de doeltreffendheid van de mitigerende maatregelen,
- corona aanpak, impactscenario's, maatregelen en laatcyclische impact,
- successionplanning voor directie en managementlagen,
- schuld- en bankfinanciering,
- M&A; uitvoering van de buy & build strategie van Conclusion.

3. Value Proposition



The true ecosystem

Conclusion is als IT-partner voor digitale transformatie en IT services actief in het hart van de maatschappij; de veelal Nederlandse klanten van Conclusion hebben met hun maatschappijkritische diensten grote impact op de Nederlandse samenleving.

In plaats van vrijblijvend te adviseren, neemt Conclusion samen met haar klanten verantwoordelijkheid voor het beheren van businessprocessen tot en met het ontwikkelen van nieuwe digitale-businessstrategieën. Conclusion staat voor de continuïteit en stabiliteit van bedrijfs- en maatschappijkritische processen van haar klant.

De belangrijkste drijvende kracht achter het succes van Conclusion is het 'ecosysteem'. Conclusion is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een omvangrijk ecosysteem van gespecialiseerde en autonome bedrijfsonderdelen. Ieder bedrijf heeft een eigen signatuur en specialisme en daarmee een unieke propositie naar de markt. Ze behoren in hun vakgebied altijd tot de top drie en hebben een hoge mate van ondernemerschap en flexibiliteit.

De bedrijven zoeken elkaar op en combineren hun expertises om zo klantvragen multidisciplinair te beantwoorden. Dat levert synergetische voordelen op; Conclusion blijft flexibel en is gelijktijdig in staat om grote klanten te bedienen. Door haar diversiteit aan expertises onder één dak kan Conclusion heel makkelijk opschalen. Zo creëert Conclusion waarde, vergroot zij haar klantrelevantie en werkt zij samen aan omvangrijke IT-projecten. Als 'ecosystem by design' is Conclusion voorgesorteerd om in deze markt dé vanzelfsprekende partner voor IT-transformatie en digitale proces outsourcing te zijn. **Weerbaar en wendbaar.**

Conclusion is trots op haar cultuur waar respect, vertrouwen, van betekenis zijn en van elkaar leren hoog in het vaandel staan. De cultuur van Conclusion is onderscheidend. Conclusion gelooft in vrijheid en ruimte waarin iedereen uniek is, zichzelf kan zijn, zichzelf kan ontwikkelen en als gelijke behandeld wordt. Collega's gaan informeel met elkaar om, hebben korte lijnen en houden van snel schakelen. Een proactieve, Conclusion brede houding aangevuld met teamspirit zijn belangrijke kenmerken van Conclusion collega's. De pijlers van de Employer Value Proposition (EVP) van Conclusion zijn dan ook: "Net even anders", "Wij geloven in je" en "Van betekenis zijn".

Daarbij zit onze kracht van oudsher in de expertise en ondernemerschap van de Conclusion bedrijven en het durven nemen van verantwoordelijkheid in het belang van de klant. Niet alleen voor de spraakmakende vernieuwingen aan de voorkant, maar ook voor de onderliggende processen die versnelling, schaalbaarheid en continuïteit waarborgen. **Onderscheidend.**

3.1 Historie

Samenwerking is de rode draad in de ontwikkeling van Conclusion. De verschillende, historische fases hebben een rode draad gericht op samenwerking.



Sinds 2016 heeft Conclusion een duidelijke focus op full stack digital IT services. Met een customer centric aanpak, begeleidt en ondersteunt Conclusion haar klanten bij hun digitale transformatie. Conclusion gaat daarin lange termijn partnerships aan waarin zij verantwoordelijkheid neemt voor het succes van de klant.

In 2020 ondersteunde het Conclusion ecosysteem organisaties in het steeds sneller gaande bewustwordingsproces van de waarde van IT, data en digitalisering in de breedste zin van het woord.

Business done differently. En dat werkt! Niet alleen zijn de klanttevredenheidsscores in de Giarte onderzoeken al jaren onverminderd hoog, ook brak Conclusion in 2020 voor het eerst in haar 23-jarige geschiedenis ruimschoots door de omzetgrens van 200 miljoen.

3.2 Missie, visie en strategie

Het onderscheidende vermogen van Conclusion is vertaald naar ons statement:

Vershil moet er zijn. Samenhang ook.

Succesvol digitale technologie inzetten in organisaties is niet een kwestie van draaien aan één knop. Naast de keuze voor de juiste oplossingen draait het om de mensen in en rond de organisatie en hun processen.

Wie al die losse onderdelen met elkaar weet te verbinden, heeft de sleutels in handen voor een weerbare en wendbare organisatie. Conclusion kan op het hele palet in samenhang ondersteuning bieden.

Dat doen we met een krachtig ecosysteem van bedrijven, die elk topspeler zijn op hun gebied. We werken dagelijks samen over onze directe teams heen, zoals onze klanten het ook willen kunnen in hun ecosystemen.

We nemen verantwoordelijkheid. Niet alleen voor de spraakmakende vernieuwingen aan de voorkant, maar ook voor de onderliggende processen die versnelling, schaalbaarheid en continuïteit waarborgen.

Zo bouwen we met onze klanten aan duurzame relaties. De vragen veranderen, maar Conclusion blijft erbij.

3.3 Proposities in samenhang

Conclusion richt zich op Business Transformatie en IT Services. De bedrijven in het ecosysteem Conclusion hebben ieder een eigen, unieke propositie naar de markt. Samenwerking binnen het ecosysteem, zowel binnen maar zeker ook over de domeinen (zie paragraaf 4.1) heen, maakt Conclusion uniek. Door de expertises van de verschillende bedrijven te bundelen, kan Conclusion onderscheidende proposities in samenhang bieden.

FLEXIBLE APPLICATION LANDSCAPE Lichter. Businessgericht Beweeg mee met cloud	FIT FOR PURPOSE SOFTWARE Op de beat van je business Maatwerk software voor versnelling en beste fit	EMERGING TECHNOLOGIES Dicteer de toekomst Altijd voorop met innoverende technologieën	LEADING DIGITAL CHANGE Zie. Denk. Doe. Oogst Naar het hoogst haalbare in executie en resultaat
DATA DRIVEN ORGANISATION Het woord is aan data Van factbased sturing tot maximale waardecreatie	BUSINESS CONTINUITY Alles draait. 24/7 Weerbaar, wendbaar en altijd beschikbaar	ADAPTIVE ENTERPRISE SYSTEMS Zorgeloos grenzeloos Versnellen vanuit clean core met slimme integratielaag	FUTURE READY PEOPLE Iedereen klaar voor morgen? Versneld transformeren dankzij een sterke mensfactor van IT

Uitleggen wat de bedrijven in ecosysteem van Conclusion zelf én in samenhang kunnen bieden aan onze klanten, is soms niet eenvoudig. Conclusion heeft daarin in 2020 geïnvesteerd in een strategisch programma 'Cohesion' wat zich richt op het verduidelijken van de proposities in samenhang aan de markt en onze klanten.

Begin 2021 lanceert Conclusion haar nieuwe website waar de proposities in samenhang worden toegelicht.

- ZO BLIJFT ALLES DOORDRAAIEN** (ENECO): WIJ ZORGEN VOOR CONTINUÏTEIT IN UW BUSINESS KETEN
- UW WORKFORCE KLAAR VOOR DE TOEKOMST** (KLH): EEN HENGERICHTE TOEWERPMANNAK VOOR DIGITALE TRANSFORMATIE
- SNEL REAGEREN OP VERANDERINGEN IN UW BEDRIJFSVOERING** (HELPMANS): INTELLIGENTE EN WENDBARE ERP IMPLEMENTATIES
- SNELLE EN WENDBARE SOFTWARE ONTWIKKELING** (AUTOMOTIVE): EEN OPTIMAAL INGERICHTE SOFTWARE PROCES
- VEILIG EN SLIM DATA GEDREVEN WERKEN** (SCHADE GARANT): WIJ ZORGEN VOOR WAARDEGEBOUWDE DATA INTEGRATIE
- ALTIJD VOOROP DOOR CONTINUE INNOVATIE** (ENRIS DIT): INZETTEN EN LEREN VAN ONOPHOOFDE TECHNOLOGIEËN
- BEWEEG MEE IN DE CLOUD** (ROYAL FLORA HOLLAND): OP WEG NAAR EEN FLEXIBEL APPLICATIELANDSCAP
- RESULTAATGERICHT VAN VISIE NAAR EXECUTIE** (LORDEN IPSUM): LEIDERSCHAP IN DIGITALE TRANSFORMATIE

4. Portfolio



Preserve and enhance where possible, transform where needed, buy or build what is missing.

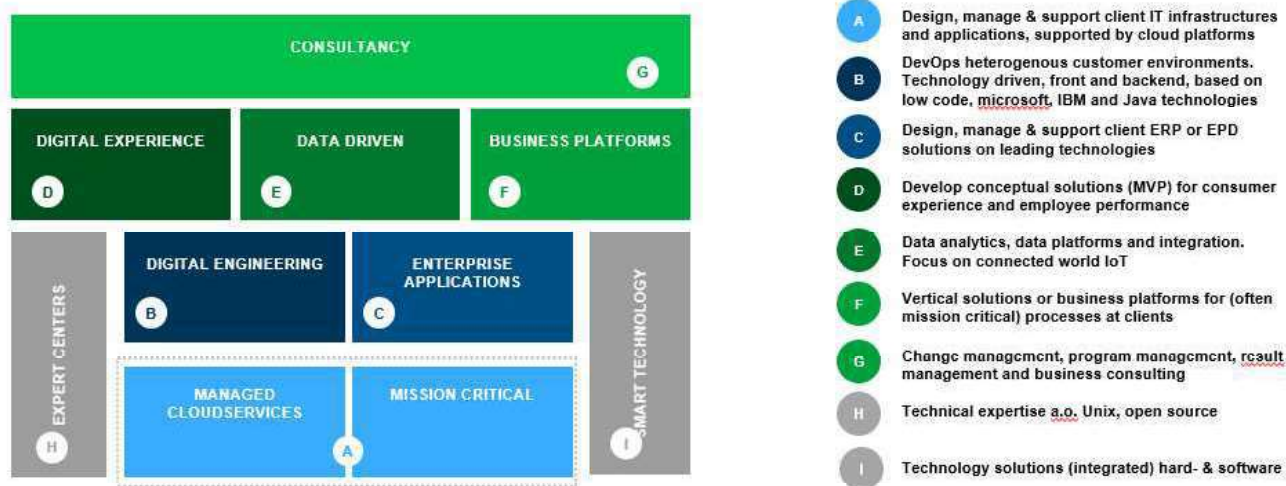
Door de grote economische en maatschappelijke impact van Covid-19 worden hele markten en klanten gedwongen om nog sneller hun bedrijfsvoering over de breedte te transformeren.

Het portfolio van Conclusion is zorgvuldig samengesteld. Met de vragen van de markt en klanten op het gebied van digitale transformatie als basis, draagt Conclusion met doorlopend portfoliomanagement zorg voor de juiste mix van expertises en diensten om haar klanten optimaal te kunnen ondersteunen bij hun transformaties en de continuïteit van hun (bedrijfs)processen. Dit betekent dat we onszelf steeds opnieuw moeten uitvinden. We investeren in de opzet van nieuwe initiatieven, transformeren onze eigen bedrijven daar

waar nodig of versterken het ecosysteem met waardevolle nieuwe expertises.

4.1 Rangschikking ecosysteem in domeinen

Ons klantportfolio omvat steeds meer klanten waarvan de dienstverlening forse impact heeft op het functioneren van de maatschappij, bijvoorbeeld in het openbaar vervoer, de zorg, energie, voedsel & agri en de overheid. Wij zien bij deze klanten en in de markt dezelfde thema's terugkomen rondom digitale transformatie en outsourcingsvraagstukken. Het ecosysteem van Conclusion, met al haar verschillende expertises, is heel goed uitgerust om hierop in te spelen. We adviseren en helpen onze klanten met een multidisciplinaire aanpak op het gebied van digitale transformatie en bieden hen continuïteit, stabiliteit en 'Nachtrust as a Service'.



Conclusion rangschikt haar portfolio op functioneel gebied, niet op technologie. We spreken in deze indeling over 'domeinen'. Onze hoofdproposities blijven 'Digital Transformation' en 'Digital Process Outsourcing' ('Nachtrust as a Service'). Met de domeinen organiseren we ons portfolio rondom de actuele klantvragen achter deze twee hoofdproposities.

Bedrijven binnen de domeinen kunnen hun kennis en ervaring delen en zijn (of groeien zo uit) tot specifieke expertisecentra. Binnen wordt gericht gewerkt aan het invullen van ontbrekende competenties door het starten van nieuwe initiatieven, dan wel door het acquireren hiervan.

4.2 Uitbreiding ecosysteem

Ook in 2020 heeft Conclusion geïnvesteerd in de groei en ontwikkeling van haar ecosysteem. We verwelkomden onderstaande bedrijven in ons ecosysteem.

4.2.1 Yellowtail wordt onderdeel van het Conclusion ecosysteem

Op 19 maart 2020 trad Yellowtail toe in het ecosysteem. Hiermee versterkt Conclusion haar positie in de financiële sector en op het gebied van digitale transformaties. Yellowtail is binnen Nederland een toonaangevend fintech bedrijf gericht op onder meer pensioenfondsen, banken en verzekeraars. Yellowtail ontwerpt, bouwt en beheert digitale en datagedreven software-oplossingen voor financiële dienstverleners, met als missie de kwaliteit van het financiële leven van consumenten te verbeteren.

Yellowtail heeft een sterke positie binnen de Nederlandse markt voor financiële dienstverlening. Het bedrijf combineert expertise van de financiële markt, IT en User Experience met innovatievermogen en implementatiekracht om vernieuwende oplossingen zoals MyLife, Hypotheek Assist en MyMortgage te ontwikkelen. Via deze slimme digitale en datagedreven software-oplossingen brengt Yellowtail financiële dienstverleners dichterbij hun klanten, kunnen zij deze klanten beter activeren en hen voorzien van adviezen die passen bij hun financiële situatie. Consumenten kunnen dan zelf en relatief eenvoudig meer sturing geven aan hun financiële toekomst.

Ook het Key Control Dashboard platform met een sterke positie binnen de centrale en lokale overheid maakt onderdeel uit van het Yellowtail portfolio. Het Key Control Dashboard biedt een integrale aanpak voor governance, risk en control om zo organisaties aantoonbaar “in control” te laten zijn en te voldoen aan de betreffende normenkaders (BIO, ISO27001, NEN7510) en wetgeving (AVG).

Matthijs Mons, managing director van Yellowtail: “Als onderdeel van Conclusion kan Yellowtail echt een volgende stap zetten. Zo zien we meerdere kansen door op te trekken met Conclusion bedrijven die ons samen beter positioneren bij grote accounts binnen het ecosysteem en krijgen we meer slagkracht om grote projecten aan te gaan.”

“Met onze domeinkennis en data driven expertise draagt Yellowtail bij aan de kracht van Conclusion als digitale transformatiespeler”, stellen Robin Bouman, Edwin Lodder en Mark Leck, de andere managing directors van Yellowtail.

Engbert Verkoren, CEO bij Conclusion: “Dat Yellowtail nu onderdeel uitmaakt van het ecosysteem, versterkt ons als transformatiepartner in de financiële sector. Voor financiële instellingen wordt de komende jaren een duurzame en persoonsgebonden klantrelatie cruciaal. Met de datagedreven software-oplossingen van Yellowtail kunnen wij financiële dienstverleners helpen bij deze (digitale) transformatie.”

Over Yellowtail

Yellowtail ontwerpt, bouwt en beheert al meer dan 15 jaar digitale en data-gedreven software-oplossingen voor de financiële sector. De missie van Yellowtail is het verbeteren van de kwaliteit van het financiële leven van de consument. De producten en diensten van Yellowtail helpen om consumenten te activeren, handelingsvermogen te geven en vertrouwen te geven in het maken van (betere) financiële beslissingen. De focus ligt daarbij op het creëren van een ultieme klantervaring. Dankzij onze domeinfocus heeft Yellowtail ook diepgaande expertise van onderliggende bedrijfsprocessen, data en technologie, zoals robotics en machine learning.

4.2.2 Hot ITem wordt onderdeel van het Conclusion Ecosysteem

Op 23 december trad Hot ITem, de toonaangevende business intelligence en advanced analytics specialist toe in het ecosysteem. Met deze versterking kan Conclusion klanten nog beter ondersteunen bij hun datagedreven digitale transformaties en het optimaliseren van processen. Met bedrijven als AMIS, Conclusion Connect en Yellowtail in het ecosysteem van Conclusion ligt er al een stevige basis.

Het Hot ITem portfolio vult het huidige aanbod van datadiensten van Conclusion aan met

business intelligence en analytics-specialisten. Daarnaast verbreedt en versterkt het de positie van Conclusion op het gebied van datagedreven implementaties op het snijvlak van business en data technologie, datamanagement en integraties.

Sterke positie in de business Intelligence & analytics markt

Hot ITem is een van de voornaamste business intelligence (BI) en analytics dienstverleners in de Nederlandse markt. Met 250 specialisten op het gebied van business intelligence en data-engineering (Hot ITem), advanced analytics en big data engineering (Future Facts), competentieontwikkeling voor datagedreven organisaties (Hot ITem Academy), beheer van hybride data-omgevingen (HIBRID) en databeheer voor pensioenfondsen (DataTrust), helpen zij klanten in de transformatie naar datagedreven organisaties.

Hot ITem wordt geprezen om haar aanpak waarin zij samen met haar klanten met innovatieve projecten snel businesswaarde genereert en tegelijkertijd een toekomstvast datafundament voor BI en analytics oplossingen realiseert. Hot ITem onderscheidt zich doordat zij de brug slaan tussen business en IT. Hierbij besteden zij ook aandacht aan de veranderkundige kant van data driven, door het stimuleren van datagedreven besluitvorming, het opbouwen van data-expertise bij klanten en het creëren van een datagedreven cultuur.

Dick Mecklenfeld, CEO van Hot ITem: “Als onderdeel van Conclusion kan Hot ITem echt een volgende stap zetten. Wij helpen organisaties bij het verbeteren van hun prestaties. Dit doen we door bedrijfskundige kennis te combineren met data voor de belangrijkste business drivers in de visie en strategie. Hierdoor kunnen onze klanten factbased sturen, verantwoorden en nieuwe business kansen ontdekken. We zien veel kansen door inhoudelijk samen op te trekken met de bestaande bedrijven in het ecosysteem van Conclusion en op die manier een nog grotere toegevoegde waarde voor onze klanten te realiseren.”

Engbert Verkoren, CEO bij Conclusion: “Dat Hot ITem onderdeel gaat uitmaken van ons ecosysteem, betekent een aanmerkelijke versterking van onze positie als transformatie- en continuïteitspartner van onze klanten. Wat mij in het bijzonder aanspreekt is dat Hot ITem sinds haar oprichting al businesscase gedreven werkt. Dit zie ik als de succesfactor in deze markt, omdat hiermee enthousiasme ontstaat in alle geledingen van de klantorganisatie. Het kunnen beschikken over onderscheidende kennis in het datawerkveld is cruciaal voor Conclusion. De cultuur van Hot ITem waarbij gepassioneerde vakspecialisten alles doen voor de verbetering van resultaten van haar klanten sluit nauw aan bij onze filosofie. En biedt daarmee wezenlijke waarde aan de medewerkers en afnemers van onze klanten. Daarnaast speelt deze cultuur een sleutelrol in de succesvolle ontwikkeling van nieuwe toepassingen met behulp van technologieën zoals IoT, AI en Machine Learning.”

Over Hot ITem

Hot ITem gelooft in wendbare, datagedreven organisaties die de concurrentie voorblijven door zich snel te kunnen aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen. Alles wat wij doen heeft tot doel om de performance van mensen, afdelingen en organisaties onderscheidend te verbeteren. Dit doen wij samen met onze klanten, op basis van kwalitatief goede data en inzicht in de cruciale zaken. Bij de klant op locatie, vanuit ons mooie kantoor aan het IJ in Amsterdam of vanaf onze thuiswerkplek. Op dit moment telt ons bedrijf bijna 250 hoogopgeleide professionals, voornamelijk consultants, organisatiedeskundigen en technisch specialisten.

5. Growth



Client satisfaction as precondition for growth.

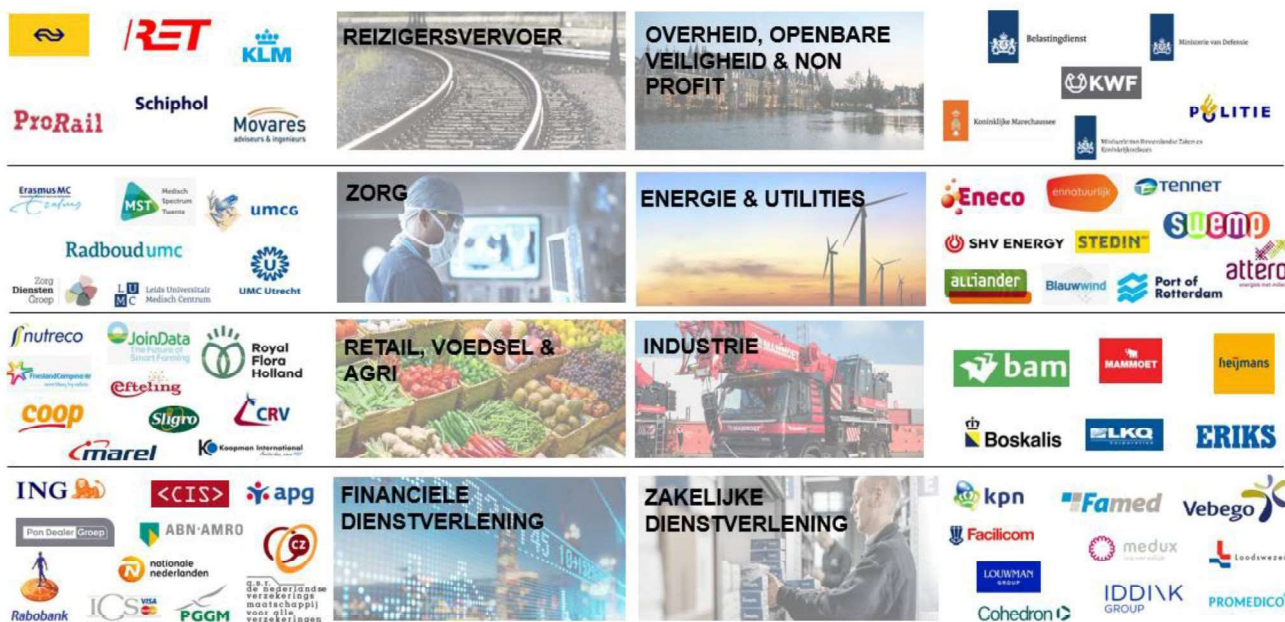
Conclusion realiseert sinds haar oprichting in 1997 ieder jaar groei. We zijn een gezond bedrijf met een stevige ambitie. Toch ligt onze dagdagelijkse focus op onze klanten en diens tevredenheid over onze dienstverlening en niet op groei an sich.

We kiezen voor een customer centric aanpak die we zelf al jaren als 'dienen, bedienen en dan pas verdienen' bestempelen. We investeren in bestaande klantrelaties, leveren niet alleen wat gevraagd wordt, maar denken ook mee over dat wat de klant en diens eindgebruiker nodig hebben voor hun digitale transformatie. Nieuwe klantrelaties gaan we zorgvuldig en weloverwogen aan, we willen er zeker van zijn dat we met onze aanpak en oplossing voor die betreffende klant de beste keuze zijn.

Groei volgt vanzelf. En daar zijn we trots op.

5.1 Klanten

De focus van Conclusion ligt op de Nederlandse markt, we werken samen met in Nederland gevestigde nationale en internationale bedrijven. Conclusion levert haar diensten een breed klantenbestand, verdeeld over verschillende segmenten. Conclusion kiest er bewust voor om niet de focus op één segment of enkel haar top 10 klanten te leggen, maar juist de rijkheid en diversiteit van haar volledige klantenportefeuille te omarmen en koesteren. Het totale klantenbestand van Conclusion is daardoor te omvangrijk om volledig in beeld te brengen, we hebben hieronder wel een paar mooie voorbeelden opgenomen per segment.



5.2 Klanttevredenheid

Klanten waarderen de customer centric aanpak van Conclusion. Dat zeggen wij niet zelf, dat zeggen onze klanten. Onder andere in het Giarte onderzoek in 2020:

GIARTE | BOVENGEMIDDELDE TEVREDENHEID OVER DE DIENSTVERLENING

Conclusion heeft wederom topposities behaald in de Giarte IT Experience Benchmark (voorheen Outsourcing Performance benchmark). Naast hoge scores op de onderdelen Competenties en Klantfocus, behaalt Conclusion in 2020 ook een tweede plaats wat betreft klantaanbevelingen in de groep grote IT-dienstverleners. Met een percentage van 84 procent van de klanten die Conclusion aanbeveelt, wordt een stuk hoger gescoord dan het gemiddelde van 60 procent. Conclusion heeft bovendien het hoogste percentage klanten dat haar absoluut aanbeveelt in de peer group Large Size.

Om de servicetevredenheid vast te stellen, maakt Giarte onderscheid tussen vier domeinen. Naast de drie bekende domeinen Application Management (AM), Infrastructure Management (IM) en End User Management (EUM), waar Conclusion een topscore behaalt, is dit jaar ook Security Management (SM) toegevoegd. Met scores van een 8.3 (IM) en een 8.0 (EUM), bemachtigt Conclusion in beide domeinen een tweede plaats. Op het gebied van AM scoort de IT-dienstverlener met een 7.9 een plek in de top 4. In het SM-domein heeft Conclusion een 7.2 behaald.

FIRST IN SUPERFANS

- Like last year, Conclusion has a high Fan Score, **84%** which is almost as high as the score from 2019 (86%)
 - As such, Conclusion Ends up in the 2nd position in the peer group Large Size
- With **48% Superfans**, Conclusion is in the **1st position** with regard to its share of Superfans in the peer group Large Size

HIGH SERVICE SATISFACTION

- Application Management
From 8.0 in 2019 to **7.9** in 2020
- Infrastructure Management
From 8.2 in 2019 to **8.3** in 2020
- End User Management
From 8.0 in 2019 to **8.0** in 2020
- Security Management
7.2 in 2020 (no score in 2019)

EXCELLENT LEVELS OF COMPETENCIES & CUSTOMER FOCUS

- Conclusion ranks **2nd** (out of 21) in the new *Competencies* ranking in peer group Large Size
- Conclusion ranks **2nd** (out of 21) in the new *Customer Focus* ranking in peer group Large Size.

Ook in andere delen van het onderzoek gooit Conclusion hoge ogen en behaalde haar hoogste scores op de indicatoren inzet van hoogwaardige expertise en bereidheid om een stap extra te zetten voor haar klanten. Hiernaast wordt Conclusion gewaardeerd voor haar betrouwbaarheid en aanpassingsvermogen wanneer de wens van de klant verandert.

"We zijn heel enthousiast dat de kwaliteit van onze dienstverlening zo hoog gewaardeerd wordt en dat ook nog eens zo'n grote groep klanten ons als uitstekend beoordeelt. Het is fijn om deze erkenning te krijgen van onze klanten, die ons het vertrouwen geven om verantwoordelijkheid te dragen voor hun meest kritische processen.

We zijn ontzettend trots op alle medewerkers die zich dag in dag uit inzetten om dit voor elkaar te krijgen. Zonder hen hadden we dit niet kunnen bereiken." Aldus Engbert Verkoren - CEO Conclusion



5.3 Awards

Dat de markt de diensten en aanpak van Conclusion en de bedrijven in het ecosysteem waardeert, blijkt naast de fantastische scores op het gebied van klanttevredenheid, ook uit het winnen van verschillende awards. In 2020 werden de volgende awards aan Conclusion gegund:

Bright Alley wint de Develhub awards in de categorie Beste L&D bedrijf

De jaarlijkse Develhub L&D-awards vonden in 2020 plaats via een online gala! Bright Alley was genomineerd én won in de categorie Beste L&D-bedrijf! Een hele grote eer. De jury-leden noemden uit naam van Develhub, beroepsvereniging voor HRD-professionals onder andere de wendbaarheid, robuustheid en innovatievermogen van Bright Alley als doorslaggevend om hen tot winnaar uit te roepen. Mede doordat ze onderdeel zijn van het Conclusion-ecosysteem, dat klanten ook in dit bijzondere jaar voor hen bleven kiezen en hoe zij snel inspelen op de veranderingen intern en extern. Ook de Veilig & Vlot case met KLM Royal Dutch Airlines waar Bright Alley meetbaar impact maakte, sprong er voor de jury uit.

Voor het zoveelste jaar bij de top Dutch Agencies (fullservice) in de Emerce100!

Creative Agency Conclusion Digital X behoort weer tot de top Dutch Agencies (fullservice). In de vijftiende editie van de Emerce 100 is Conclusion Digital X gestegen naar de 10de plek binnen de categorie Digital Agency fullservice groot. Wederom een toppositie waar we natuurlijk enorm trots op zijn, maar die niet uit de lucht komt vallen. In een interview op Cstories licht onze directeur Anneke Zijlstra hoe we in co-creatie met de eindgebruiker elk project tot een succes weten te maken. "Bedrijven nemen succesvolle concurrenten als voorbeeld en vragen een vergelijkbaar product of eenzelfde soort dienst. Het gevolg is eenvormigheid. In co-creatie met eindgebruikers doorbreken we de digitale eenvormigheid."

Bright Alley wint de Gouden Learning Technologies Award in de categorie Best Learning Technologies project - international - commercial sector

Wat een bekroning voor de KLM Veilig & Vlot-beweging op het gebied van safety en compliance. Een duurzaam programma wat Bright Alley in samenwerking met Digital Chefs | Performance Support Apps en KLM Royal Dutch Airlines ontwikkelde, met onder meer een veel gebruikte app. Het project was uit 500 inzendingen genomineerd in de categorieën 'Best use of mobile learning' en 'Best learning technologies project - International commercial sector.' In de laatste categorie won het project Goud!

Conclusion Implementation, bekroond door Consultancy.nl. als het beste Verandermanagement adviesbureau van Nederland.

Wij zijn erg trots dat wij als benoemd zijn als beste verandermanagement adviesbureau. Wij maken de vertaalslag van business naar IT. Dat doen wij dagelijks met 75+ Business Consultants over de as van Digitale strategie, Prestatieverbetering, Leiderschap en Verandermanagement. Veranderen zit dus in ons bloed. We weten wat het vraagt: een heldere stip op de horizon en een duidelijke focus op het menselijke aspect. Een topprestatie van onze consultants en bekroning op ons werk!

Nominatie: The best of customer Succes 2020 (SAP)

Maar liefst drie van myBrand Nextmoves projecten werden genomineerd voor 'The best of customer success 2020' award van SAP. In de categorie Digital Core / Transformation werden de projecten bij Ausnutria en Intertoys genomineerd. In de categorie Human Capital werd een project bij de klant Avebe genomineerd. De prijs ging niet naar één van deze projecten, het bleef in 2020 bij de eer om genomineerd te worden.

5.4 Highlights commerciële performance

Ook al zouden we het best willen, we kunnen niet alle business prestaties waar we trots op zijn, opnemen in het jaarverslag. We hebben er een aantal uitgekozen die tezamen een mooi beeld geven van de business performance van Conclusion in 2020.

Verlengingen van bestaande contracten

De allermooiste beloning en bevestiging van de tevredenheid van onze klant over de geleverde diensten en aanpak, blijkt uit een verlenging van een contract. We er trots op en blij mee dat verschillende klanten er in 2020 voor kozen de dienstverlening van Conclusion te continueren. We kozen er een paar uit:



Voor de Sprong diensten die Conclusion in consortium met KPN en Motiv aan de Nederlandse Spoorwegen levert, koos de NS eind 2020 voor een verlenging van het contract. En dat niet alleen, de NS besloot om het contract meteen tot de maximale verlengingstermijn te verlengen. Conclusion mag daardoor tot eind 2025 haar diensten aan de NS blijven leveren.



De Werkplek- en Generieke IT Infrastructuur Diensten (WGID) Opdracht bij ProRail heeft betrekking op alle Kantoor Automatisering (KA)-beheerobjecten van ProRail. Naast Kantoorautomatisering (KA) vallen er vele bedrijfsapplicaties, de transitie van dienstverlening (as-is), transformatie van de bestaande dienstverlening (naar SOLL-situatie: waaronder realisatie modern workplace, LCM, innovatie) ook binnen scope. De maximale looptijd van de opdracht, inclusief alle verlengingen, is 15 jaar.



Coop Supermarkten heeft het SAP-hostingcontract met myBrand voor drie jaar verlengd. "Wij willen vooroplopen op ICT-gebied omdat we dit als belangrijk concurrentiewapen zien. We waren niet voor niets de eerste supermarktorganisatie in Nederland die koos voor SAP HANA. myBrand is niet alleen onze hosting provider, maar ook onze belangrijkste strategische adviseur op ICT-gebied, zowel technisch als functioneel." ~ Marco van der Zalm, IT-manager van Coop.



De transformatie van Promedico naar de cloud van Conclusion was een complex en langdurig traject. Door een open en goede samenwerking hebben we dit traject eind 2019 succesvol afgerond. Vanuit een hernieuwd vertrouwen hebben we het contract tussen Promedico en Conclusion verlengd tot en met juni 2026.



Gemeente Rotterdam koos dit jaar, na een Europese aanbesteding, opnieuw voor Conclusion Learning Centers als partner in leren en ontwikkelen. CLC mag haar diensten continueren, zoals;

- Ontwikkeling en Implementatie van een online portaal voor werkzoekenden.
- Inrichten van een trainingsplatform voor alle vrijwilligers en mantelzorgers.
- Aanscherping en vernieuwing van online leerportaal op het gebied van coaches, experts, dagvoorzitters en andere specialisten.



BAM (bouwbedrijf) bevestigt de continuering voor 3 jaar voor de hosting en functioneel beheer van hun SAP omgevingen.

Uitbreiding bestaande en nieuwe dienstverlening

In 2020 gunde ook veel bestaande klanten Conclusion de kans zich te bewijzen door extra of nieuwe diensten bij ons onder te brengen. Ook kozen nieuwe klanten voor het aangaan van een partnership met Conclusion.



Bouwbedrijf Heijmans heeft Conclusion ge-selecteerd als partner voor het beheer van haar IT-landschap. De samenwerking omvat het beheer van 5.000 IT-werkplekken op basis van Office 365, de overname van de gehele Servicedesk plus on-site support en het beheer van het achterliggende serverlandschap. Daarnaast is Conclusion verantwoordelijk voor het beheer en de doorontwikkeling van de verschillende op Microsoft Azure gebaseerde clouddiensten en gaat Conclusion ook een bijdrage leveren aan de digitale strategie (Verslimmen) van Heijmans



Conclusion biedt voor SWEMP de mogelijkheid middels een gestandaardiseerde producten en diensten catalogus dienstverlening af te nemen op o.a. het gebied van de moderne Microsoft Werkplek, ondersteuning Servicedesk, Microsoft Azure datacenter dienstverlening voor het applicatielandschap, onderhoud applicaties, regie, etc. Conclusion heeft hiervoor een contract op SWEMP niveau afgesloten om alle deelnemers hierin (5 stuks) van managed service dienstverlening op het gebied van IT outsourcing af te nemen. Standaardiseren is hierin key, er wordt gebruik gemaakt van de Microsoft roadmap



Eneco koos Conclusion bedrijf AMIS om hen te ondersteunen bij een vervolgstap naar een duurzame energielevering op basis van een slim IoT platform. Het platform geeft individueel inzicht in het gebruik van energie en de hogere meetfrequentie geeft een gedetailleerder beeld van het energiegebruik over de gehele dag.



Eneco Energy Trade, de internationale handelsafdeling van Eneco, brengt het technisch beheer van haar IT-omgeving onder bij Conclusion Mission Critical zodat ook zij Nachtrust-as-a-Service gaan ervaren.



Speelgoedretailer Intertoys koos myBrand voor de begeleiding van de verhuizing van zijn SAP-omgeving naar de Azure cloud. Hiermee behoort Intertoys tot de eerste bedrijven die hun ERP-omgeving onderbrengen in de public cloud.



GGD Zeeland gunt de aanbesteding FABAas aan Conclusion AFAS Solutions. Hiermee behouden zij het contract



Voor het Landelijk Netwerk Acute Zorg (LNAZ) zorgt Conclusion bedrijf Furore sinds november 2020 voor het beheer, de support en de doorontwikkeling van het Landelijk Platform Zorgcoördinatie (LPZ). Het LPZ is een landelijk systeem voor real-time inzicht in beddenscapaciteit in Nederlandse ziekenhuizen. Dit helpt bij o.a. de spreiding van COVID-patiënten.

In dit project komen de expertises van Furore perfect samen: optimale EPD-inrichting om inzicht te bieden in de bedbezetting en IC-capaciteit, data-uitwisseling vanuit elk ziekenhuis naar het LPZ en het beheren en ontwikkelen van een state of the art maatwerk software applicatie.



De NS had de wens om de applicaties die heel Nederland voorzien van reisinformatie sneller te ontwikkelen en naar productie te brengen. Hiertoe heeft Conclusion Mission Critical het high-available/high-performance platform dat hier voor nodig is, een state-of-the-art OpenShift containerplatform, opgeleverd. In samenwerking tussen Conclusion Xforce en Conclusion Mission Critical heeft vervolgens de onboarding van NS plaatsgevonden en inmiddels is de reisinformatie op bijna de helft van de stations in Nederland afkomstig van de nieuwe software op het OpenShift-platform van Conclusion Mission Critical.



Na een aantal succesvolle Design Thinking workshops gunde Hendrix Genetics een mooie strategische consulting opdracht aan Conclusion om hen te helpen hun Digitale Strategie 2025 te ontwikkelen en implementeren, alsmede om Digitale Innovatie structureel te integreren om op een manier dat Digital een substantiële bijdrage gaat leveren aan de nieuwe visie, missie en strategie voor 2025.



Producent van hoogwaardige baby- en kindervoeding Ausnutria digitaliseert haar processen op basis van SAP ERP software. Het hoofdkantoor, de vier fabrieken in Nederland en de verkoopkantoren in negen landen wereldwijd zullen allemaal gaan werken met SAP. Ausnutria gunde de begeleiding van dit project wordt begeleid aan myBrand, SAP-dienstverlener en -kennispartner.



Facilicom heeft Conclusion AFAS Solutions (CAS) geselecteerd als IT-partner voor de komende 5 jaar. De facilitaire dienstverlener kiest ervoor om HR strategisch in te zetten en maakt hiervoor de overstap naar het softwarepakket van AFAS. Tijdens de implementatie van het softwarepakket werkt Facilicom nauw samen met CAS, AFAS en KPMG. Zodra de implementatie succesvol is voltooid is CAS ook verantwoordelijk voor het beheer van de software.



De provincie vroeg Bright Alley of zij hen kon helpen met het versterken van awareness en hun medewerkers up-to-date houden gedurende het hele jaar op de thema's informatiebeveiliging en privacy zodat haar medewerkers in staat zijn om op een juiste manier te handelen.



EnNatuurlijk heeft het beheer van de Mission Critical systemen gegund aan Conclusion Mission Critical.



De kern van de bedrijfsvoering van Mammoet is een goede logistieke planning, zodat het juiste materieel en de juiste mensen op de juiste tijd op de juiste locatie aanwezig zijn. Deze kernactiviteiten worden ondersteund door SAP ERP. Mammoet koos ervoor de SAP-omgeving te verhuizen naar de myBrand private cloud. myBrand heeft de migratie succesvol begeleid en geeft ook naast de hosting inclusief SAP technisch Support invulling aan het SAP Functioneel Support



Blauwwind (energy), een consortium van Royal Dutch Shell, Van Oord, Eneco en Mitsubishi/DGE, gunt Conclusion Mission Critical het beheer van de Blauwwind IT omgeving.



Als het grootste energiebedrijf van Nederland ziet Eneco verduurzaming als top prioriteit midden in de samenleving. Middels wind- & zonne-energie, biomassa en stadswarmte wil zij deze energietransitie realiseren. Stadswarmte zal in de komende jaren verviervoudigen, waardoor Eneco Heat & Cold Distribution (H&C) 5x meer aanleg & installatieprojecten zal uitvoeren. Conclusion myBrand heeft Eneco H&C hierbij geholpen door in 4 maanden de PUMA! applicatie in LowCode OutSystems te bouwen. PUMA! Project Uitvoer & Management Applicatie geeft op grafische wijze inzicht in de duizenden sub projecten, waarbij in één opslag het kritisch pad te zien is met de financiële bottleneck. De doorlooptijd van de projecten zal naar verwachting halveren.



Ophen kiest Conclusion Innovation Application als IT partner voor het (door)ontwikkeln van hun applicaties.



6. Execution Excellence



Always strive for the best.

Excellente kwaliteit van dienstverlening, geleverd vanuit een gezond, stabiel en solide bedrijf. Aan onze klanten en voor wat betreft onze interne supportdiensten, aan onszelf.

Doen wat moet gebeuren. Het verschil maken. Beloftes waarmaken en overtreffen. Net dat beetje extra doen op het juiste moment. Blijven nadenken over wat je doet, om zo zaken slimmer aan te pakken. Vooruitkijken en voorsorteren. Allemaal zaken die Conclusion verstaat onder 'excellence delivery' aan onze klanten.

Deze excellence delivery kunnen we alleen waarmaken, als de ondersteuning aan de achterkant feilloos is. Als we slimme, transparante en gezonde verdienmodellen hanteren en we onszelf doorlopend blijven uitdagen deze te vernieuwen. Als de backoffice diensten snel, efficiënt en kundig zijn; een vangnet

van expertise. Conclusion investeerde in 2020 in het strategische programma 'Lean Business Support', gericht op het optimaliseren van de business supportdiensten.

6.1 Excellente delivery

Hoe we excellente delivery aan onze klanten waarmaken, kunnen we het beste uitleggen door een paar voorbeelden te beschrijven.

Het overnemen van de verantwoordelijkheid voor de IT-dienstverlening bij Heijmans is in slechts drie maanden uitgevoerd, midden in de crisis. Daarnaast ontstond tijdens de migratie van de latende leverancier van de resterende data, een corruptie in het systeem met een groot risico op zeer grote hoeveelheden data verlies. Conclusion bouwde een nieuwe omgeving en voerde de migratie opnieuw uit. Deze complicerende factoren hebben voor Conclusion en Heijmans als ondernemende partners niet geleid tot een minder resultaat: de transitie is conform planning naar volle tevredenheid uitgevoerd.

In opdracht van ProRail heeft Conclusion ForeyeT alle reisinformatie displays compleet vernieuwd. Dit zijn in totaal 150 stuks displays. ForeyeT gebruikte hiervoor led displays die worden aangestuurd met het ForeyeT platform, samen met de door ForeyeT ontwikkelde Sensorbox. Met de Sensorbox kan ProRail op afstand de reisinformatie displays bedienen en monitoren. Het 17" project is een mooi voorbeeld van een goede samenwerking tussen ProRail en Conclusion ForeyeT. Hiermee is het project in september 2020 succesvol opgeleverd.

AMIS Conclusion migreerde voor JUVA 46 applicaties en 15 databases vanuit een on-premises omgeving naar de Oracle Cloud. Speciale aandacht gaat uit naar de migratie van de kern systemen, met een inhoud van 7 terabyte aan data met een minimale gewenste downtime. Ook zijn de verschillen tussen de omgevingen (ontwikkel, test, acceptatie en productie) gereduceerd waardoor de promotie van wijzigingen soepeler verloopt. Tot slot is er een strategie geïmplementeerd waarmee de back-up van deze systemen naar cloud storage oplossing kan schrijven. Dit leverde een bijkomend kostenvoordeel op.

Eneco Energy Trade, de internationale handelsafdeling van Eneco, brengt het technisch beheer van haar IT-omgeving onder bij Conclusion Mission Critical zodat ook zij Nachtrust-as-a-Service gaan ervaren. Na een intensieve periode van voorbereiding vond eind oktober 2020 de daadwerkelijke migratie plaats. Aan de hand van een gedetailleerd draaiboek zijn, in zeer nauwe samenwerking tussen medewerkers van Eneco Energy Trade, de latende partij en Conclusion Mission Critical, de verschillende migratiestappen uitgevoerd. De migratie is erg soepel verlopen en ook na het opzetten van de externe connectiviteit en weer opzetten van de omgeving voor de EET-medewerkers was het meteen business as usual voor Eneco Energy Trade. Een groter compliment kon het projectteam niet krijgen!

6.2 Partnerships

Het verkrijgen en behouden van een partnerstatus is direct gekoppeld aan o.a. de kwaliteit van gecertificeerde specialisten, consultants, ontwikkelaars en beheerders op betreffende technologie. Conclusion is partner van een groot aantal vendors, zoals bijvoorbeeld, maar zeker niet uitputtend AWS, SAP, Microsoft HPE, Oracle, Mendix, Sitecore, IBM.

Uitgelicht in 2020:

Conclusion heeft de volgende tier in het AWS Partner Netwerk (APN) bereikt en mag zich voortaan Advanced Consulting Partner en officiële reseller noemen

myBrand, SAP-dienstverlener en -kennispartner, is het eerste lokaal opererende bedrijf in Nederland dat zichzelf **'SAP Certified in DevOps'** mag noemen.

In januari 2020 gingen Conclusion Enterprise Modules en BRYXX een partnership aan. Dit geeft klanten toegang tot een partner met diepgaande kennis over Oracle, WebLogic en Puppet.

7. Analyse business performance 2020



“2020 was voor Conclusion een bijzonder, intensief, uitdagend, maar ook succesvol jaar waarin we groei wisten te realiseren van 11% in omzet en 44,7% in EBITDA ten opzichte van 2019. Deze groei is gebaseerd op zowel de mono- als multidisciplinaire prestaties van alle bedrijven en supportdiensten in het ecosysteem samen. In onderstaand overzicht lichten we deze prestatie toe”

– Robert Derksen, Financieel Directeur

7.1 Financiële Kerncijfers

Meerjaren overzicht

	(bedragen x EUR 1.000):	2020	2019	2018
Netto omzet		266.058	239.691	197.464
Bruto omzet resultaat		89.027	75.434	62.818
Bedrijfsresultaat		23.078	11.674	10.924
Netto resultaat (exclusief aandeel derden)		11.988	4.339	6.217
Afschrijving MVA en IMVA (incl waardevermindering)		19.135	17.495	11.967
EBITA		38.221	25.928	20.857
EBITA %		14%	11%	11%
EBITDA		42.214	29.169	22.891
EBITDA %		16%	12%	12%
Vlottende activa		97.660	103.303	92.414
Vlottende passiva		93.286	77.337	61.276
Groepsvermogen		87.874	74.320	69.608
Balanstotaal		239.419	209.261	191.212
Liquide middelen		32.534	46.399	49.273
Netto werkkapitaal		4.374	25.967	31.137
Operationele kasstroom		46.621	25.746	34.781
Current ratio %		105%	134%	151%
Solvabiliteit %		37%	36%	36%
Rentabiliteit %		14%	6%	9%
Debiteuren termijn (in dagen)		44	47	59
Gemiddeld aantal medewerkers		1.773	1.699	1.451

De rentabiliteit wordt berekend door het netto resultaat te delen door het eigen vermogen. De berekening voor de current ratio is vlottende activa gedeeld door vlottende passiva. Voor 2020 bedraagt deze 105% (2019: 140%).

De solvabiliteit wordt berekend door het groepsvermogen te delen op het balanstotaal. Deze is in 2020 iets gestegen van 37% in 2019 naar 40%.

Ontwikkeling van het resultaat

	2020 EUR 1.000	2019 EUR 1.000
Hoger resultaat t.o.v. vorig jaar:		
Mutatie bruto omzet resultaat	13.593	12.617
Mutatie financiële baten en lasten	13	0
	13.605	12.617
Resultaat lager door:		
Mutatie bedrijfslasten	-548	-6.339
Mutatie afschrijvingskosten	-1.640	-5.528
Mutatie financiële baten en lasten	0	-956
Mutatie vennootschapsbelasting	-2.816	-1.189
Mutatie aandeel derden in resultaat	-952	-482
	-5.956	-14.494
Mutatie netto resultaat	7.649	-1.878

Deze analyse is opgesteld inclusief het aandeel derden.

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. Zowel de current ratio als de solvabiliteit geven een beeld van een gezonde liquiditeit van Conclusion.

De ontwikkeling in het werkkapitaal is als volgt weer te geven:

	2020 EUR 1.000	2019 EUR 1.000
Beschikbaar op lange termijn		
Eigen vermogen	87.874	74.320
Voorziening	16.168	5.457
Langlopende schulden	42.044	52.457
	146.085	132.234
Vastgelegd op lange termijn		
Immateriële vaste activa	129.941	88.824
Materiële vaste activa	8.175	9.051
Financiële vaste activa	3.644	8.083
	141.760	105.958
Werkkapitaal	4.325	26.276

7.2 Analyse business performance

Omzet

De omzet groeide in 2020 met € 26.366 duizend (11%) ten opzichte van 2019.

Conclusion realiseert omzetgroei deels autonoom (6,6%) en deels via acquisities (4,4%). In de jaarrekening 17.1 is de omzetverdeling per type dienstverlening nader uitgewerkt.

Groei medewerkers

Conclusion realiseerde in 2020 een groei van het aantal medewerkers. De onverminderde krapte op de arbeidsmarkt, gecombineerd met de impact van corona, zorgde ervoor dat de totale autonome netto groei van het aantal medewerkers in 2020 bescheiden is.

Conclusion is in 2020 gegroeid naar 2.025 medewerkers (in 2019 1.742). De groei van het aantal medewerkers in 2020 bedroeg 16,2% en wordt verklaard door de overname van Hot ITem en Yellowtail.

Het aantal medewerkers is gestegen van gemiddeld 1.669 in 2019 naar gemiddeld 1.773 in 2020. Naast de autonome groei van Conclusion wordt dit verklaard door de overname van Yellowtail.

Investerings

In 2020 heeft Conclusion onder andere geïnvesteerd in:

- Medewerkers; met een focus op thuiswerkvergoeding en -faciliteiten, faciliteiten en middelen om werken op kantoor (wanneer noodzakelijk) zo veilig mogelijk te maken. Met de investering in het Conclusion Works programma wordt de nieuwe, structurele manier van werken na corona voorbereid (huisvesting, mobiliteit, thuiswerken). Ook heeft Conclusion in 2020 een professionele studio ingericht ten behoeve van webinars, en online events.
- Positionering; ontwikkeling nieuwe website, strategisch positioneringsprogramma.
- Portfolio; uitbreiding met de overnames van Yellowtail en Hot ITem.
- Execution Excellence; strategisch programma Lean Business Support, verdere optimalisatie en professionalisering Privacy & Security framework en Risk Control framework. Behalen van nieuwe en verlengen van bestaande certificeringen binnen het ecosysteem.

Toelichting omtrent de impact van Covid-19 en het gebruik van overheidsregelingen

De Covid-19 pandemie en de maatregelen als gevolg van de pandemie, hebben geen directe impact gehad op het kunnen continueren van de diensten die Conclusion levert. Conclusion kon zonder onderbreking al haar diensten blijven uitvoeren.

De klanten waar Conclusion mee samen mag werken zijn een afspiegeling van de maatschappij. Sommige klanten hebben het zwaar, voor andere klanten heeft de Covid-19 pandemie nauwelijks of zelfs een positieve impact. Daar waar klanten het zwaar hebben, vinden gesprekken plaats over mogelijke kostenbesparingen of het uit- of afstellen van bepaalde uitgaven, waarbij de diensten van Conclusion ook onderwerp van gesprek zijn. De crisis heeft dan ook een dempende impact op de business performance van onderdelen van de Conclusion in 2020.

Gaandeweg de pandemie bleken niet alleen de managed service en mission critical diensten onverminderd door te gaan, ook de cyclische diensten van Conclusion bleken onderdeel te zijn van de oplossing voor veel van de klanten van Conclusion. Daarnaast zijn door Covid veel geplande uitgaven, zoals reis en verblijfkosten en marketing gerelateerde activiteiten, niet gedaan, hetgeen besparingen opleverde. Door de combinatie van de onverminderde en soms zelf gegroeide vraag naar de diensten van Conclusion en de covid gerelateerde kostenbesparingen, realiseert Conclusion over de gehele linie groei in 2020.

Conclusion heeft geen gebruik gemaakt van de NOW regeling. Wel heeft Conclusion tijdelijk gebruik gemaakt van de uitstelregeling voor betalen van belastingen. Ultimo 2020 zijn deze schulden vereffend.

8. Toekomstparagraaf

8.1 Trends

Door de wereldwijde impact van Covid-19 vinden ontwikkelingen in de markt en bij onze klanten in een verhoogd tempo plaats. Sommige effecten kennen een vertraging door de staatssteun en andere effecten komen in een versnelling door digitaliseren (via technologie). Meerdere vragen spelen nu bij de klanten van Conclusion: hoe te innoveren, waar te versnellen, met welke technologie, maar ook de vraag hoe dit te organiseren?

Door de grote economische en maatschappelijke impact van Covid-19 worden hele markten en klanten gedwongen om versneld hun bedrijfsvoering over de breedte te transformeren. De pandemie verandert de vraag naar diensten en producten in een hoog tempo. Dit maakt tevens de kwetsbaarheden van bepaalde markten en branches (en achterliggende supply chains) inzichtelijk. De schrijnende voorbeelden komen dagelijks in het nieuws (naast de succesverhalen zoals de retailers en platformdiensten).

Om te blijven voldoen aan de snel veranderde vraag vanuit klanten en consumenten ontstaat nu ook de kans (of noodzaak) om versneld hun (nieuwe) strategie en een duurzame bedrijfsvoering neer te zetten. Veel klanten waren reeds gestart met de digitale transformatie van hun customer journeys en waardeketens en zetten nu vol in op de versnelling.

De inrichting van de manier waarop we werken is door de Covid-19 fundamenteel veranderd voor veel mensen. In een versneld tempo zijn medewerkers gaan thuiswerken, fysiek contact werd van de ene op de andere dag vervangen door (soms nieuwe) digitale tools. Veranderingen gedreven of gefaciliteerd door technologie, mede ondersteund door de Agile werkwijze, maken het mogelijk dat meer gewerkt wordt vanuit valuestreams (en bestaande silo's binnen organisaties doorkruizen). Operationele processen vragen minder communicatie en handmatige werkzaamheden. Hierdoor neemt de vraag van leer- en coachingsprogramma's op afstand toe om medewerkers optimaal te laten functioneren in het nieuwe normaal.

Trends in technologie

In de jaarlijkse overzichten van bijvoorbeeld Forrester en Gartner, komen dezelfde technologieën, zoals data analytics, artificial intelligence, sensing, edge computing, cloud en 5G in verschillende vormen terug. Ook zien we deze technologieën door ontwikkelen. In sommige gevallen wordt hiermee gestopt doordat het de belofte beperkt invult (Blockchain) of zelf negatieve gevolgen heeft zoals AI toepassen bij automatische gezichtsherkenning of geautomatiseerde berekeningen in het onderwijs.

Conclusion gebruikt de nieuwe technologieën en brengt deze samen in nieuwe of verbeterde toepassingen voor onze klanten. Technologie legt de basis voor nieuwe bedrijfsmodellen die de brug vormen tussen klant en organisatie.

8.2 Innoveren: dare to share

Onszelf steeds weer opnieuw blijven uitvinden, onderzoek en ontwikkeling en het investeren in de juiste innovatie is van groot belang voor Conclusion.

Een innovatief klimaat is van groot belang voor de concurrentiekracht van Nederland. De wereld gaat veranderen door de disruptieve technologieën die momenteel verder ontwikkeld worden. Als IT dienstverlener staan we aan de basis hiervan. Wij staan aan de start en daarom is het essentieel dat wij optreden als aanjager van innovatie en onze innovatiekracht maximaal benutten. Door onze mensen de ruimte te geven, te inspireren en te faciliteren, door onze kennis te delen met de nieuwe generaties in onze maatschappij en door onze innovaties te implementeren bij onze klanten.

Binnen ons ecosysteem werken meerdere bedrijven aan dezelfde thema's. De kracht zit in de holistische benadering daarvan; elk thema en bijhorende propositie keert terug in zaken als infrastructuur, integratie, applicatie of de adoptie van technologie.

Thema's vliegen we op dezelfde wijze aan: met speciaal ingerichte teams (gildes) die vanuit onze design thinking principes naar praktijkcases toewerken.

Vanuit alle bedrijven welke tezamen het ecosysteem Conclusion vormen, wordt gewerkt aan (en met) de nieuwste technologische ontwikkelingen met technieken, zoals:

- Conclusion Enable Application Platform (CEAP). Conclusion realiseerde een compleet managed containerplatform op basis van Red Hat OpenShift wat als Mission Critical dienst afgenomen kan worden.
- Conclusion Smart Automation richt zich op Robotic Process Automation (RPA) en helpt klanten sneller en efficiënter operationele processen af te handelen door veelvoorkomende en repetitieve taken efficiënter, nauwkeuriger en geautomatiseerd laten uitvoeren (door softwarematige Robots).
- Security automation en orchestration. Het opzetten en implementeren van cognitieve analyses, adaptieve workflows en threat intelligence als integraal onderdeel van de dienstverlening om zo cybercrime te kunnen weerstaan.
- Public Cloud en (integrale) Cloudtoepassingen. Cloud orchestration, serverless toepassingen en Cloud Services groeien snel naast het breder toepassen van CI/CD, Containers en Container orchestration tools (Kubernetes).

Elkaars kracht versterken

Niemand kan, met het tempo waarin de digitale wereld zich verandert, alleen innoveren. Vanuit dit besef ontwikkelt en innoveert Conclusion altijd gezamenlijk met haar partners en start ups vanuit het ecosysteem Conclusion. Innovatie kan in veel gevallen worden gestuurd en versterkt door het kundig, slim en op het juiste moment samenbrengen van verschillende expertises en competenties. Hiervoor is een ecosysteem van bedrijven nodig om zo ook de topositie te behouden en uit te bouwen.

Conclusion faciliteert innovatie binnen de bedrijven in haar eigen ecosysteem. Conclusion initieert startups en vertaalt kennis vanuit het educatieve systeem naar interessante proposities voor specifieke klanten en/of markten. Er wordt bijvoorbeeld over de technische kant gekeken naar de relevante technologische ontwikkelingen in markten, net zoals gekeken wordt naar ontwikkelingen op het gebied van processen, methodieken en werkwijzen. Als voorbeeld, de overgang van watervalprojecten naar agile way of working. Door deze aanpak te volgen, wordt het proces tot innovatie ondersteund met budget, governance en benodigde kennis en kunde.

Bij onze opdrachtgevers, zoals Schiphol Group, NS, ProRail, Royal FloraHolland en APG, acteert Conclusion dagelijks op het snijvlak van Business en IT. Ook zoekt Conclusion met regelmaat initiatieven op met partners om meer en sneller te innoveren. Conclusion investeert in relaties met klanten. Enkele voorbeelden hiervan zijn de Brightlands Campus in Heerlen waar Conclusion een samenwerking heeft met de Campus en APG om gezamenlijk te innoveren. Recentelijk zijn er initiatieven gestart om te praten over een bijdrage van Conclusion in de Energy Campus van Heijmans in de regio Utrecht. Hier komen innovatie en start ups bij elkaar om van elkaar te leren.

Een aantal voorbeelden van concrete, recente innovaties die Conclusion met haar partners heeft uitgevoerd zijn:

- *Schiphol Group*: IoT POC voor automatische wachtrijsturing;
- *Eriks*: IoT POC voor 'slimme' oliereservoirs;
- *Nederlandse Spoorwegen*: met Wifi sniffing de drukte in de trein bepalen en visualiseren op LED strips langs het spoor, om de doorstroom te versnellen;
- *Stadion Galgenwaard*: IoT integratie POC, om één zelfsturend en geheel geïntegreerd IoT platform te bieden;
- *APG*: Callerrouting met behulp van Artificial Intelligence. Voorspellen waar een klant voor belt.

Dare to share

Conclusion en haar bedrijven delen regelmatig kennis, blijven up-to-date en vernieuwen via diverse blogsreeksen, o.a. over Security, Agile en Open Source. Ook geven we ontelbare (digitale) workshops, webinars en trainingen, organiseren we hackathons en hebben we initiatieven om ons continu bij te leren en te vernieuwen.

Sinds een paar jaar hebben we een terugkerend evenement ontwikkeld wat als platform dient voor innovatie: Conclusion on Stage. Bij Conclusion on Stage stappen collega's het podium op om specialisatie, innovatie en passie te delen. Zo ontstaan nieuwe ideeën en brengen we de expertises van ons ecosysteem samen.

Kennisdeling zit bij alle bedrijven in het ecosysteem in het hart. Zo heeft KWD een jaarlijks een klantenevent waar jaarlijks ruim 300 eindklanten aanwezig zijn in de Fabrique om de laatste in-outs te horen over project- en agile management. Dit jaar is het gehele event online door alle KWD-ers georganiseerd in 5 online sessies met aansprekelijke thema. Ook bracht KWD opnieuw een boek uit over business owners: Hoe opdrachtgevers grip op hun opdracht krijgen.

8.3 Vooruitblik ontwikkeling Conclusion 2021

Conclusion heeft de ambitie om in de markt dé vanzelfsprekende IT-partner voor digitale transformatie en digitale proces outsourcing te zijn, in het hart van de maatschappij. Conclusion is hard op weg om deze ambitie waar te maken. Dat doet zij door zichzelf voortdurend opnieuw uit te vinden. De focus ligt hierbij op de belangen van de klanten, de ontwikkeling en het behoud van de medewerkers en de aansluiting van het portfolio en de diensten bij de nieuwste technologische ontwikkelingen.

Portfolio en diensten

De hoofdproposities blijven ook in 2021 'Digital Transformation' en 'Digital Process Outsourcing' ('Nachtrust as a Service'). Conclusion blijft in 2021 gericht werken aan de invulling van haar portfolio en de aansluiting hiervan bij de nieuwste technologische ontwikkelingen. Gebaseerd op haar meerjarenplan en daarin opgenomen white spots op competenties in haar portfolio, voert Conclusion haar mergers & acquisitions (M&A) beleid uit. Door middel van strategische analyses bepaalt Conclusion welke competenties zij in haar ecosysteem wens te initiëren. Bij de opzet en inrichting van deze competenties zijn enthousiaste medewerkers van Conclusion nauw betrokken, zij bedenken en/of bouwen de nieuwe proposities en entiteiten. Hiermee zorgt Conclusion dat zij in 2021 gericht werkt aan de versterking van haar positie als autoriteit.

Met zowel in 2020 nieuw verworven contracten als verlengingen van bestaande contracten heeft Conclusion een solide basis voor de aankomende jaren.

Omzet en de rentabiliteit

De Covid-19 pandemie en de maatregelen als gevolg van de pandemie, zullen naar verwachting ook in 2021 geen directe impact hebben op het kunnen continueren van de diensten die Conclusion levert. Conclusion kan in 2021 zonder onderbreking al haar diensten blijven uitvoeren.

Omdat zowel de managed service en mission critical diensten onverminderd doorgaan, en ook de cyclische diensten van Conclusion onderdeel zijn gebleken van de oplossing voor veel van de klanten van Conclusion, verwacht Conclusion over de gehele linie groei in 2021.

Toch zal het niet overal even makkelijk gaan. Het directe en indirecte effect van corona op de maatschappij en op de klanten van Conclusion en de sneeuwbal effecten hierin, zijn nog onzeker. Conclusion verwacht dan ook dat de coronapandemie ook in 2021 een dempende impact op de business performance van onderdelen van de Conclusion zal hebben.

De strategie van de afgelopen jaren is echter zeer robuust gebleken in 2020. Voortbordurend op deze strategie, aangevuld met de verschillende investeringen in 2020, start Conclusion 2021 met een solide basis. Conclusion kijkt met vertrouwen naar 2021 en de daaropvolgende jaren en is ervan overtuigd de groeilijn van de afgelopen jaren te kunnen continueren. Conclusion realiseert deze groei organisch en door strategische acquisities.

Investerings en financiering

Conclusion voorziet geen significante wijziging ten aanzien van haar financieringsconstructie in 2021. Investeren blijft Conclusion doorlopend en zorgvuldig afgewogen en passend bij de marktomstandigheden doen, zowel op het gebied van weerbaarheid (ontwikkeling technieken, infrastructuur, privacy & security) als wendbaarheid, bijvoorbeeld op het gebied van M&A.

Personeel

Conclusion verwacht de komende jaren te groeien in het aantal medewerkers, waarbij de tijdelijke dip in autonome personeelsgroei in 2020, veroorzaakt door de coronapandemie, resoneert in 2021. Doordat de arbeidsmarkt doorlopend onder druk staat, betekent dit dat Conclusion, net als in 2020, focust op werving en retentie. Dit omvat ook het trainen en bij-/omscholen op nieuwe technologieën van medewerkers waarvoor de werkzaamheden veranderen en het stimuleren van interne mobiliteit.

Onderzoek en ontwikkeling

De domeinen binnen Conclusion groeien in 2021 nog verder uit tot specifieke expertisecentra, van daaruit wordt gewerkt aan (en met) de nieuwste technologische ontwikkelingen en disruptieve innovatie.

Duurzaamheid

Duurzaam ondernemen, met oog op de impact van haar dienstverlening op het gebied van milieu zit al ruim 10 jaar in het DNA van Conclusion. Conclusion adopteerde de SDG 13 'Klimaatactie' en handelde ernaar. Met de CO2-reductiemaatregelen realiseerde Conclusion haar CO2-reductiedoelstellingen.

De CO2-uitstoot in Nederland moet drastisch omlaag. De CO2 impact van Conclusion in Nederland is slechts gering. Toch wil Conclusion in 2021 onderzoeken hoe zij, gezamenlijk met haar ketenpartners, nog meer bij kan dragen aan de realisatie van de vergaande CO2-reductie in Nederland. Doordat we veel zijn gaan thuiswerken in 2020 behaalt Conclusion naar verwachting haar CO2 reductiedoelstellingen. Om deze dalende trend vast te houden werken wij aan een nieuw marktconform mobiliteitsbeleid waarin thuiswerken een uitgesproken onderdeel is.

Covid-19 scenario's

Medio januari 2020 kwam in Nederland de eerste berichtgeving over het coronavirus. Conclusion heeft vroegtijdig succesvolle maatregelen genomen om de gezondheid van haar medewerkers en de continuïteit van haar dienstverlening te beschermen.

Desondanks kan de corona uitbraak en de (laatcyclische effecten hiervan op de maatschappij en onze klanten) nog steeds impact gaan hebben op de financiële prestaties van Conclusion.

De ontwikkelingen van de Covid-19 pandemie, alsmede de gevolgen hiervan, worden nauwgezet door Conclusion gemonitord om tijdig ingrijpen mogelijk te maken. Conclusion verwacht deze aanpak in geheel 2021 te continueren.

Situatie na balansdatum

De trend uit 2020 zet zich ook in 2021 voort. Ook in de eerste maanden van 2021 blijft de vraag naar de dienstverlening van Conclusion groot. Het winnen van de ProRail WGID aanbesteding in februari 2021 is een belangrijk moment, het mogen continueren van de dienstverlening aan ProRail de komende jaren heeft een significante positieve impact op de prestaties van Conclusion in 2021 en de jaren erna.

9. Covid-19

De Covid-19 pandemie raakt ons allemaal. Iedereen kan zijn of haar verhaal vertellen over deze ongekende periode. Hier vertelt Conclusion hoe zij de Covid-19 pandemie heeft meegemaakt.

Eerste periode, crisisaanpak

Eind februari 2020 stelde de directie van Conclusion een crisisteam samen. Dit multidisciplinaire team voorziet tot en met de dag van vandaag de directie en bedrijven van Conclusion van advies rondom de aanpak van pandemie. Het uitgangspunt daarvoor is om de gezondheid en de veiligheid van de medewerkers van Conclusion en de continuïteit van de bedrijfsvoering aan onze klanten te waarborgen. Maar ook om het maatschappelijk belang van het voorkomen van verdere verspreiding te dienen.

Dat leidde ertoe dat Conclusion op 13 maart voor alle bedrijven een 'thuiswerken tenzij' beleid invoerde. Van de ene op de andere dag werkten zo goed als alle medewerkers vanuit huis. Een enorme operatie. Niet alleen voerden we deze exercitie succesvol uit binnen ons eigen bedrijf, ook zorgden we ervoor dat de continuïteit van de dienstverlening aan onze klanten, waaronder de 24/7 Mission Critical dienstverlening inclusief disaster Recovery testen, volledig intact bleef.

CONCLUSION
MISSION CRITICAL

28-02-2020 / NIEUWS / MARC DE BEER

Conclusion Mission Critical garandeert 24x7 IT-operatie bij onverhoopte uitbreiding coronavirus

CONCLUSION
AFAS SOLUTIONS

27-03-2020 / BLOG / SEBASTIAAN LEEUWENKAMP

Wij hebben nachtrust: over ondersteuning door Conclusion AFAS Solutions in een ongekende tijd.

zurre tijd. De impact van het coronavirus op bedrijven en is enorm. En de onzekerheid is groot. Niemand weet hoe lang en wat de effecten op de lange termijn zijn. Directeur Leeuwenkamp van Conclusion AFAS Solutions (CAS) straalt uit: "Wij zorgen voor het beheer van je AFAS-systeem, zodat jij je kunt richten op je business."

CONCLUSION
MISSION CRITICAL

24-03-2020 / INTERVIEW AG CONNECT / SANDER BRINKMAN

Onze IT-helden: kritieke systemen 24/7 monitoren

"Zijn team grijpt snel voor je in als er een storing optreedt."

Nederlanders werken de komende tijd zoveel mogelijk vanuit huis, met als doel de verspreiding van het nieuwe coronavirus Covid-19 tegen te gaan. AG Connect spreekt in deze periode met IT'ers die de Nederlandse IT draaiende moeten houden terwijl de druk op de IT-infrastructuur toeneemt. Sander Brinkman, Teamleider Operations Center bij IT-dienstverlener Conclusion Mission Critical, over de eerste dagen na de ingang van de maatregelen.

Dit 'thuiswerken tenzij' beleid van Conclusion blijft van kracht zo lang als nodig naar aanleiding van de pandemie. Uitgangspunten blijven de gezondheid en veiligheid van medewerkers, de continuïteit van de diensten aan onze klanten én blijvend bij te dragen aan het tegengaan van verspreiding van het corona virus. We

voelen ons aangesproken door het maatschappelijk appel 'alleen samen krijgen we corona onder controle' en laten dat tot uiting komen in alle maatregelen die we nemen. Conclusion is zich ervan bewust dat wij als grote werkgever ook een grote verantwoordelijkheid hebben én een groot bereik.

Ook richtte Conclusion zich op het verkrijgen van inzicht in de impact van de pandemie. Wat waren de verwachte gevolgen op korte en middellang termijn voor Nederland, de markt, onze klant en medewerkers? Welke scenario's waren denkbaar, hoe kon Conclusion hierop voorsorteren? Waar en hoe moesten we klanten, medewerkers en bedrijven in het ecosysteem

helpen? Dit inzicht was er al heel snel en zeer gedetailleerd. Dit stelde Conclusion in staat om met haar aanpak steeds net iets voor te lopen op landelijke communicatie en maatregelen.

Parallel ontstond in een recordtempo een set aan hulpmiddelen, tips & adviezen, handige checklists, technische tools, informatievoorziening en communicatiemiddelen samengesteld door (en voor) verschillende disciplines in de organisatie. Alle benodigdheden waren in place om, voor zover als mogelijk, grip op de situatie te hebben.

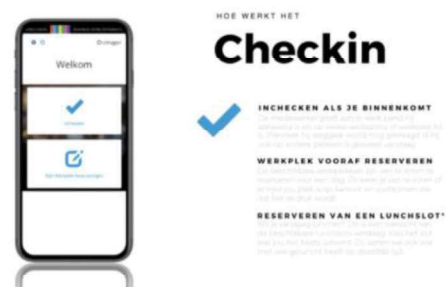
Deze eerste periode, de gezamenlijke inspanningen, de saamhorigheid, helpende handen, (digitale) schouder aan (digitale) schouder, betrokkenheid en pro-activiteit zal menigeen bijblijven. We zijn ontzettend trots op alle medewerkers in het ecosysteem Conclusion die gezamenlijk deze enorme prestatie neer hebben gezet.

Het tijdelijke normaal

Relatief snel wenden we aan de situatie waarin we ons bevonden. De crisis ontpopte zich tot een supersnelle transformatie naar een 'tijdelijk normaal'. Het digitaal samenwerken werd verder verkend en ook ingezet om de sociale contacten te onderhouden.

We werden er behendig in en dachten ook vast na over de periode die ging komen en over hybride vergadervarianten (deels digitaal, deels vanuit kantoor). Meer tooling en technische middelen werden geïmplementeerd om deze hybride processen te faciliteren. Daarnaast besloot Conclusion om een eigen studio inclusief green screen in te richten voor professionele opnames, webcasts, webinars, live events en andere vormen van digitale communicatie.

Conclusion Low Code company ontwikkelde de Checkin App waarmee een medewerker die op kantoor moest zijn, een werkplek (en lunch) kon reserveren en zichzelf op de dag van aanwezigheid kon inchecken. De app heeft als doel om het aantal aanwezige medewerkers te kunnen managen en om, indien nodig, mee te kunnen werken aan bron- en contact onderzoek van de GGD. Gelukkig is dit in de praktijk nauwelijks nodig geweest. Dat is te danken aan alle maatregelen én de discipline van eenieder om zich eraan te houden.



In de zomerperiode konden de landelijke maatregelen versoepeld worden. Een structurele oplossing of terugkeer naar 'business & live as usual' was er nog niet. Conclusion bleef haar 'thuiswerken tenzij' beleid handhaven, waarbij er iets meer ruimte kwam in de 'tenzij'.

Onze collega's

De impact van de Covid-19 pandemie is overal voelbaar. Collega's en naasten van collega's die ziek werden, twee keer een lockdown, zelfisolatie of een quarantaine en voor iedereen was de bewegingsvrijheid beperkt. Het gemis van sociale en werk gerelateerde contacten, eenzaamheid, angst, zorgen. Net zoals in de gehele maatschappij, raken de directe en indirecte effecten van de Covid-19 pandemie en de gerelateerde maatregelen onze collega's.

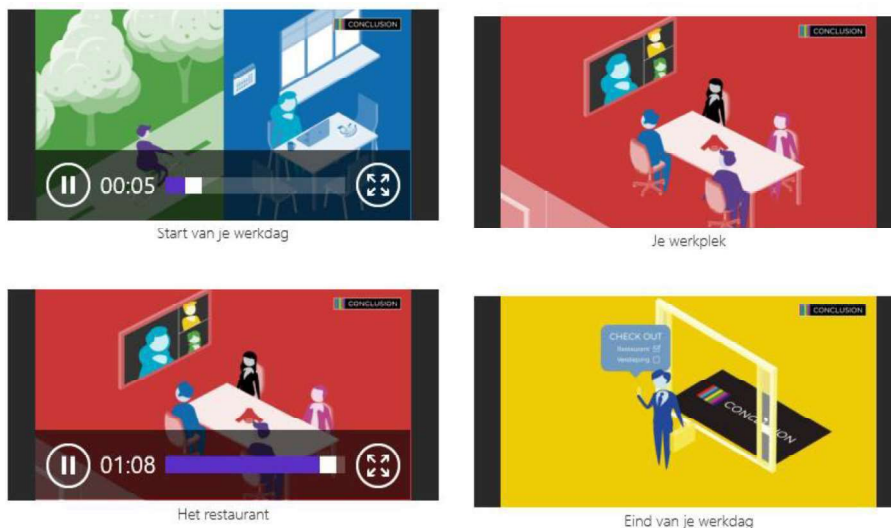
De rol van de werkgever en de bijbehorende verantwoordelijkheid voor een zo goed mogelijke begeleiding van haar medewerkers, neemt Conclusion heel serieus. Ieder bedrijf in het ecosysteem zette allerhande (soms ludieke) initiatieven in om contact met haar medewerkers te versterken en daar waar nodig hulp te bieden. Zo zagen we een digitale spelletjesavond, online pub quiz, vitaal thuiswerken bureaul kalender en studio live events voorbijkomen.

Om inzicht te krijgen in de beleving van de medewerkers, heeft Conclusion in mei een speciale corona editie van het medewerkers onderzoek uitgezet. De uitkomsten van het onderzoek gaven een beeld van hoe medewerkers corona hebben ervaren in de werkomgeving. Zo konden we maatregelen, beleid en communicatie evalueren en bijstellen waar nodig. We waren verheugd en trots om te zien dat medewerkers de crisis aanpak hoog waardeerde, zich veilig voelde op het werk en positief waren over de informatie en communicatie omtrent corona.

Initiatieven & faciliteiten; van informatie tot en met mondkapjes

De focus in het ondersteunen van de medewerkers lag in de eerste weken op (informeel) contact onderhouden met de collega's en het verbeteren van (Arbo technische) thuiswerkfaciliteiten, alsmede het (her)inrichten van de kantoren zodat deze veilige werkplekken boden aan de collega's die vanuit noodzaak naar kantoor moesten komen. Met een maandelijkse thuiswerk- en internet vergoeding kwam Conclusion haar medewerkers vanaf april 2020 tegemoet in de extra kosten gerelateerd aan het thuiswerken. Wasbare Conclusion Mondkapjes waren al in de zomer centraal en decentraal beschikbaar. Op de Conclusion locaties geldt in gedeelde ruimtes een dringend advies om deze te gebruiken.

Het intranet van Conclusion '*Start Your Day*' heeft een centrale rol in de communicatie naar alle medewerkers. Dit medium zorgt ervoor dat de informatie, maatregelen en support tools altijd en overall beschikbaar zijn. Al in maart verschenen op *Start Your Day* de eerste berichten met informatie en tips over gezond & veilig thuiswerken. Bright Alley ontwikkelde animaties over hoe veilig om te gaan met allerlei situaties op de 1.5m werkvloer. Het corona crisisteam onderhoudt frequent contact met ambassadeurs per bedrijf in het ecosysteem om zo informatie en best practices te delen en gerichte hulp te bieden waar nodig.



De crisis blijft duren

Zonder perspectief op veranderingen op korte termijn, richt Conclusion in dat wat nodig is om dit vol te houden met elkaar. Daartoe kon een nieuw thuiswerkbeleid en een daaruit voortvloeiende thuiswerkregeling niet langer ontbreken. De regeling voorziet erin dat veilig en gezond thuiswerken is omschreven en wordt gefaciliteerd. De regeling duidt middelen, maar er is vooral ook aandacht voor informatie en voorlichting.

Omdat perspectief tot aan het einde van deze crisis nog ontbreekt, wordt het ondersteunen van de medewerkers om hen vitaal en mentaal weerbaar te houden nog belangrijker dan in de 1^e periode. Naar aanleiding van de 2^e lockdown vanaf 15 december 2020 werd al snel duidelijk; we blijven er samen voor gaan. We blijven ons allen inzetten in onze eigen rol in het ecosysteem. Maar dat kan alleen als we het samen doen en dat betekent omzien naar elkaar en ruimte geven waar nodig. De insteek is om ons werk gezond en met plezier kunnen blijven doen. Nu én in de toekomst. Maatwerk wat niet altijd te vangen is in beleid of regels.

Juist nu bewijst de kracht van het ecosysteem van Conclusion zich. Directeuren en leidinggevenden staan in dit businessmodel dicht bij de medewerkers en kennen diens persoonlijke situatie goed. Wanneer een medewerker het moeilijk heeft, is maatwerk daardoor mogelijk. Dit maatwerk wordt gefaciliteerd door een in 2020 ontwikkelde Toolkit 'vitaal thuiswerken' die leidinggevenden concrete tools en hulplijnen biedt om medewerkers te ondersteunen in het vitaal thuiswerken.

Het was en is pittig. Samen gaan we het redden.

10. Robuust en veilig

10.1 Privacy & Security

Juist in 2020 is gebleken dat de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van digitale systemen cruciaal zijn voor de samenleving en de bedrijfsvoering in alle organisaties. Tegelijkertijd heeft iedereen, als gevolg van de pandemie, een enorm snelle leercurve doorgemaakt om communicatie en processen waar mogelijk digitaal, opnieuw te ontwikkelen en in stand te houden. Inmiddels is er sprake van *'flattening the curve'* en is de vaak virtuele manier van samenwerken in veel processen in de reguliere bedrijfsvoering geïntegreerd. Een proces dat bij Conclusion al in gang was gezet en voorspoedig is verlopen en waarmee we veel van onze klanten, technisch en organisatorisch, hebben kunnen helpen. Daarmee kon de aandacht zich richten op de persoonlijke impact op medewerkers en hun naasten.

De *digital transformation* heeft ook geleid tot extra aandacht voor het onderwerp 'vertrouwelijkheid van (persoons)gegevens'. In stand houden van *'privacy by default by design by Conclusion'* is belangrijk en de zorg voor de veiligheid van onze medewerkers en gasten genereerde veel vragen over het al dan niet mogen opvragen en vastleggen van gezondheidsgegevens; voer voor nieuwe discussies rond het privacy thema. Vraagstukken waar we als Conclusion al veel ervaring mee hebben dankzij de diversiteit van ons ecosysteem en de variëteit van klanten. Daarnaast volgden we nauwgezet de impact van (inter)nationale (juridische) ontwikkelingen, zoals de Brexit en Schrems II, die van invloed kunnen zijn op de bedrijfsvoering van onze bedrijven en klantorganisaties.

Voor een verantwoorde voortzetting van onze '1,5 meter' bedrijfsvoering was inzicht op de verwachte en feitelijke werkplekbezetting essentieel. Dankzij onze IT-professionals werd via een snel ontwikkelde 'checkin' app (incl. reserveringssysteem) voor management én medewerkers duidelijk wie op kantoor werd verwacht en wie er was geweest. Met dat laatste konden we medewerkers ondersteunen als zij in een bron- en contactonderzoek van de GGD betrokken raakten.

In 2019 concludeerden we al dat - naast de reguliere vervangingsvraag - techniek razendsnel evalueert en de behoefte en noodzaak om digitalisering, waar maar mogelijk toe te passen snel toeneemt. Deze trend is niet alleen voortgezet, maar definitief in een hogere versnelling gegaan.

Het is in 2020 des te meer duidelijk geworden dat het functioneren van onze maatschappij steeds afhankelijker is van IT-systemen. Er worden steeds hogere eisen gesteld aan de beschikbaarheid en kwaliteit van onze digitale oplossingen, terwijl ook de complexiteit toeneemt; een uitdaging die onze medewerkers professioneel, met de benodigde gretigheid én zorgvuldigheid graag aangaan.



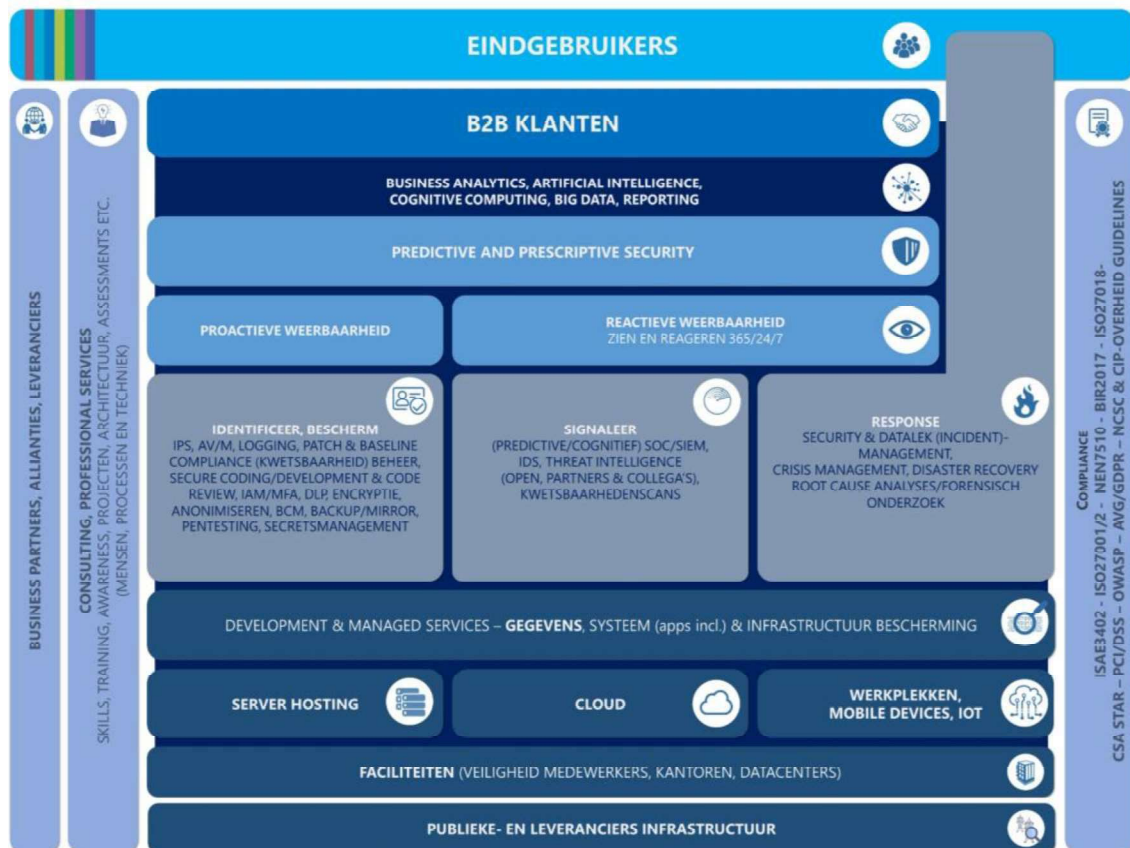
"Voor het overgrote deel heeft privacy niets met techniek te maken."

– Arjan van de Weerd, Informatiemanager /
Functionaris van Gegevensbescherming

Bescherming van persoonsgegevens en IT-beveiliging staat of valt met veiligheidsbewuste medewerkers die worden ondersteund door passende technische en organisatorische maatregelen om data en systemen tegen interne en externe bedreigingen te beschermen. Conclusion hanteert het Conclusion Security Framework om deze maatregelen in kaart te brengen en te implementeren.

Conclusion Security Framework

Het Conclusion Security Framework omvat de belangrijkste onderwerpen, verantwoordelijkheden en procesmatige en technische oplossingen die beschikbaar zijn in het ecosysteem van Conclusion.



Conclusion werkt doorlopend 'risk based' aan weerbaarheid onder het motto '*privacy & security-by-design-by-default-by-Conclusion*'. Daaronder verstaan wij verantwoorde, proportionele en innovatieve digitalisering waarbij we expliciet aandacht geven aan privacy & security bij het leveren van onze diensten en producten.

Multidisciplinaire aanpak

Conclusion benadert privacy & security integraal. Ondersteuning en toezicht voor het Conclusion ecosysteem wordt geregistreerd door de Conclusion Security Officer (CSO) en Conclusion Functionaris Gegevensbescherming (FG). Samen met de professionals in onze bedrijven worden in de bedrijfsvoering operationele, tactische en strategische zaken rondom privacy & security ingericht. Het integreren van privacy & security in de hele organisatie en alle reguliere, operationele processen en techniek is het uitgangspunt.

Conclusion Digital Resilience (CDR)

Onze kennis en ervaringen rond Privacy & Security stellen wij via ons bedrijf Conclusion Digital Resilience ook beschikbaar voor onze relaties. Ervaren technische specialisten en professionals op het gebied van certificering, audits en 'assurance' (compliance) helpen de digitale en fysieke weerbaarheid in klantorganisaties te verbeteren.

Medewerkers en klanten die meer willen weten of ondersteuning nodig hebben rond de thema's privacy & security, maken gebruik van hetzelfde 'digitale loket'. Een groeiende stroom aan vragen en meldingen wordt – in samenwerking met andere meldpunten en service desks in het ecosysteem – afgehandeld door technische, juridische en security professionals. Met die multidisciplinaire aanpak kunnen we diversiteit en complexiteit adequaat adresseren en oplossingen structureel in onze processen en techniek integreren; plan, do, check, act...



*“Zonder remmen, kun je niet hard rijden.
Zonder veilige systemen, kun je geen stabiele business bouwen.”*
- Dennis Pieterse, Unit Manager Conclusion Digital Resilience

Kennis en informatie delen over techniek of specifieke dienstverlening van onze Conclusion bedrijven, actief in een grote verscheidenheid sectoren is essentieel en een grote toegevoegde waarde van het Conclusion ecosysteem model. Dankzij deze kruisbestuiving ontstaan ‘good practices’ en synergie.

Deze samenwerking is mogelijk dankzij frequente bijeenkomsten van het Conclusion Security (Officers) Gilde en van de privacy (AVG)-aanspreekpunten van de bedrijven in het Conclusion ecosysteem. Daarnaast wordt doorlopend informatie gedeeld met behulp van digitale platformen, zoals Microsoft Teams.

*“Never a dull day!...
maar dat blijft altijd wel ons streven!”*
– Paul Oor, Chief Security Officer



Naast de interne samenwerking maken de bedrijven in het Conclusion ecosysteem dankbaar gebruik van externe bronnen; ‘open data’ maar ook – bijvoorbeeld – dreigingsinformatie die Conclusion van -of via het NCSC, CSIRT-DSP, collega-bedrijven en business partners krijgt. Waar mogelijk draagt Conclusion hier zelf ook met specifieke kennis en ervaring actief aan bij. CIP-Overheid.nl en andere publieke initiatieven die erop gericht zijn om de digitale weerbaarheid van de BV Nederland te versterken mogen ook op een bijdrage van Conclusion rekenen; zeker als het gaat om vitale processen en sectoren.

Resultaten aanpak en integratie privacy & security bij Conclusion

De toenemende aandacht, intensieve samenwerking en investeringen op het gebied van privacy & security hebben onder andere geleid tot:

- Het aantal ISO27001/NEN7510 gecertificeerde bedrijven in het Conclusion ecosysteem is uitgebreid; terwijl ook ISO22301 (BCM) certificering zijn intrede heeft gedaan en steeds meer bedrijven ISAE3402 ‘assurance-statements’ afgeven. Daarmee kunnen Conclusion bedrijven – ook als zij gezamenlijk diensten aan een klant leveren – dit doen op basis van een gelijkwaardig security & privacy perspectief.
- De overheid is in 2020 op één beveiligingsstandaard voor alle overheidsorganisaties overgegaan. Conclusion (CDR) heeft een assessment ontwikkeld waarmee organisaties kunnen toetsen of ze aan de eisen van deze norm, de BIO, Baseline Informatiebeveiliging Overheid, voldoen. Conclusion bedrijven bepalen met deze toets ook of ze als leverancier aan de eisen (ICO) van de BIO voldoen en heeft deze toets ook aan de overheid voor hergebruik aangeboden.
- Techniek is voor Conclusion belangrijk, maar we realiseren ons bij alles wat we doen dat de mens de zwakste –en sterkste schakel is. Daarom besteden we veel aandacht aan Privacy en Security bewustzijn door middel van intranet artikelen, posters en presentaties. Een belangrijke rol is weggelegd voor de modulaire security awareness e-Learning training, waarmee ieder Conclusion bedrijf een voor haar medewerkers relevant security awareness programma uitvoert. Maatwerk, gericht op de specifieke

diensten en thema's die relevant zijn voor huidige en nieuwe medewerkers in het betreffende Conclusion bedrijf.

- We ondersteunen onze medewerker en die van onze klanten met technische en fysieke hulpmiddelen om de weerbaarheid van de organisatie te vergroten. Een aantal hulpmiddelen en maatregelen om de technische omgevingen voor onze beheerders en ontwikkelaars veiliger te maken zijn 2-factor authenticatie en biometrie. Ook in de kantoorautomatisering (Office365) zijn die niet meer weg te denken. Daarnaast draagt de uitbreiding van ons centrale toegangspassen systeem naar andere kantoren met de bijbehorende zonering bij aan een gastvrije en veilige werkomgeving.

De ontwikkelingen in 2020 hebben ons weer met de neus op de feiten gedrukt; beschikbaarheid en veiligheid van IT-infrastructuur is essentieel voor de samenleving.

Conclusion heeft in 2020 aangetoond dat we hier adequaat op kunnen inspelen en onze klanten bij kunnen helpen. De steile leercurve van de *digital transformation* lijkt weliswaar wat af te vlakken, maar ook in de komende jaren zullen we nadrukkelijk aandacht blijven geven aan nieuwe ontwikkelingen en innovatie op het gebied van privacy en security. Zodat we onze verantwoordelijkheid kunnen nemen voor ongestoorde bedrijfsvoering en dienstverlening in een maatschappij die meer dan ooit van IT afhankelijk is.

10.2 Gecertificeerde kwaliteit

Op diverse plaatsten binnen het ecosysteem van Conclusion zijn gecertificeerde managementsystemen aanwezig, zoals ISO9001:2015, ISO27001:2015, ISO22301, ISO20000:2015, ISO14001:2015, ISAE3402 verklaringen, SKAO Prestatieladder, VCA** en NEN7510 welke binnen de scope zorg dragen dat wordt voldaan aan vigerende wet- en regelgeving en dat continue verbetering wordt gerealiseerd. Tevens dragen deze managementsystemen zorg voor inzicht in de risico's en de mogelijkheden tot verbetering van activiteiten, producten of diensten.

Het verkrijgen en het behouden van certificeringen vraagt om doorlopende aandacht voor en investering in kwaliteit. Dat hier doorlopend hard aan wordt gewerkt is op alle plaatsen in het Conclusion ecosysteem zichtbaar.

11. Risicoparagraaf

Ondernemerschap is nadrukkelijk onderdeel van de Conclusion ecosysteem-filosofie. Medewerkers en directeurs van de Conclusion bedrijven krijgen de ruimte om zelf te ondernemen. Het toepassen van risicomanagement en het hanteren van een risk-appetite, passend bij de specifieke diensten, de sector en de toegepaste, vaak innovatieve, techniek van het Conclusion label, speelt daarbij een belangrijke rol.

De belangrijkste doelstellingen van het risicomanagementsysteem van Conclusion zijn:

- Inzicht in risico's die de continuïteit van (klanten van) het Conclusion ecosysteem bedreigen en de bijbehorende mitigerende maatregelen.
- Het stimuleren en vergroten van het risicobewustzijn van alle collega's binnen Conclusion, met behoud van flexibiliteit, innovatiekracht en de bijbehorende gezonde dosis risk-appetite.

Risico bereidheid

De risicobereidheid van Conclusion is beoordeeld vanuit de strategische doelstellingen van de organisatie. Voor de maatschappijkritische diensten, waarin Conclusion de zorg heeft voor processen waar elke seconde telt en downtime absoluut geen optie is, gelden lage tolerantieniveaus en worden zo min mogelijk (rest)risico's geaccepteerd. Tegelijk neemt Conclusion, samen met haar klanten, op andere vormen van dienstverlening bewust gecalculeerde risico's om zo de dienstverlening te innoveren, te verbeteren en te optimaliseren. Door steeds bewuste afwegingen te maken tussen de belangen van opdrachtgevers, haar eigen strategische doelstellingen en de onderkende risico's, streeft Conclusion continu naar een solide innovatieve en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering.

Ontwikkelingen risicomanagement

Conclusion groeit. De wijze waarop Conclusion invulling geeft aan risicomanagement is meegegroeid met de organisatie en heeft zich de afgelopen jaren steeds verder geprofessionaliseerd.

2014 – 2016

Met de introductie van Servicelines realiseert Conclusion verdergaande samenhang, samenwerking en risicobeheersing. Het seniormanagement draagt bij aan aansturing van de activiteiten en inperking van risico's.

2018 – 2019

Opzet en implementatie Enterprise Risk Control Framework 2.0. Integratie met bestaande risk-, kwaliteits- en beheersystemen binnen het ecosysteem. Meer inzicht en overzicht in de (doeltreffendheid van) de alle beheersmaatregelen.



Mandaat en verbintenissen

Risicomanagement en de geïdentificeerde risico's, inclusief de doeltreffendheid en voortgang van de mitigerende maatregelen, maken structureel onderdeel uit van de stuurcyclus tussen Conclusion en haar bedrijven. De Conclusion directie rapporteert over het systeem van risicobeheersing en interne controle aan de Raad van Commissarissen.

Risicothema's

De directie van Conclusion heeft onderstaande risicothema's vastgesteld op basis waarvan het Risk Control Framework is ingericht:

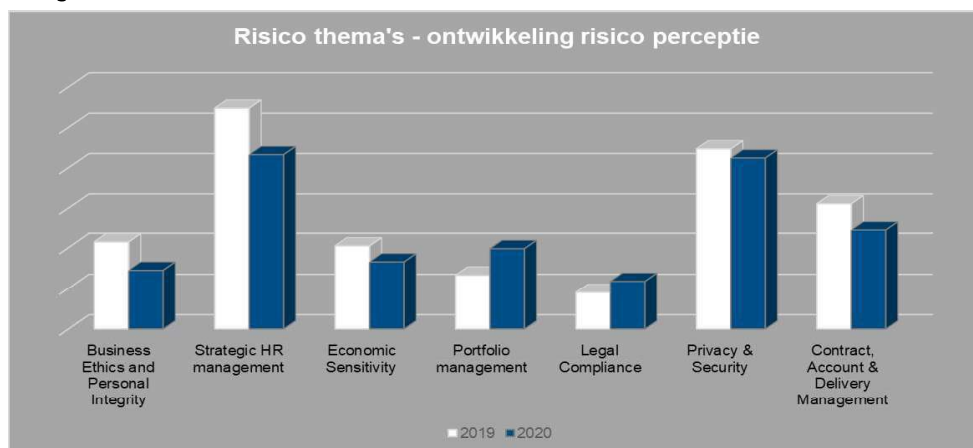
1. Business ethics & personal integrity
2. Strategic HR-management
3. Economic sensitivity
4. Portfolio management
5. Compliance
6. Privacy & Security
7. Contract, Account & Delivery Management

Risicodossier verslagperiode

2020 was voor wat betreft risicomanagement een praktijkjaar. De coronapandemie en de gevolgen van de maatregelen van de overheid raakten alle thema's van het Risk Control Framework. De meerjarenstrategie van Conclusion om een weerbaar ecosysteem neer te zetten heeft zich in de praktijk, in deze crisis, bijzonder succesvol getoond. Dat corona, de maatregelen van de overheid en de economische gevolgen hiervan impact op Conclusion zou hebben, is in 2020 vroegtijdig gesignaleerd en geanalyseerd. Hierdoor heeft Conclusion gestructureerd acties en maatregelen ingezet om de impact op te vangen en te beheersen. Deze maatregelen zijn tussentijds geëvalueerd. Uit conclusie van deze evaluaties bleek dat de corona pandemie geen significante negatieve impact had op Conclusion. Deze weerbaarheid is het gevolg van zowel de gevoerde strategie van de afgelopen jaren, gecombineerd met de genomen maatregelen. Op basis van de evaluaties worden deze maatregelen aangepast waar nodig en versoepeld waar mogelijk. Zie tevens H8 en H9 voor meer toelichting over de wijze waarop Conclusion de coronapandemie beleeft.

Herijking strategische risicoanalyse

In augustus 2020 herijkte de directie van Conclusion samen met het Conclusion Risk comité de strategische risicoanalyse. In de tabel zijn de geconsolideerde resultaten van de herijking opgenomen. Financiële risico's zoals renterisico en kredietrisico zijn separaat benoemd in de jaarrekening in 16.14.



Uit analyse van de resultaten blijkt dat:

- Voor alle risicothema's daalt de perceptie van de 'kans' dat risico's in dit thema zich bij Conclusion voordoen.
- Voor 6 risicothema's daalt de totale risicoperceptie als gevolg van (het vertrouwen in) de genomen maatregelen om ofwel de impact van de risico's te verkleinen, dan wel de kans dat het risico zich voordoet te elimineren of verkleinen.
- Voor 6 risicothema's daalt de perceptie van de 'impact' van risico's wanneer deze zich bij Conclusion voor zouden doen.
- Voor 2 risico thema's stijgt de risicoperceptie, omdat de impact van deze risico's zwaarder wordt ingeschat dan in 2019.

Conclusie

De maatregelen gericht op het voorkomen (kans), alsmede het beheersen (impact) van de risico's worden als dermate doeltreffend ingeschat dat daardoor vrijwel de volledige risicoperceptie daalt.

12. In Control Statement

De directie van Conclusion is verantwoordelijk voor de interne governance, risicobeheersings- en controlesystemen van Conclusion. De vergroting van de transparantie, de versterking van het imago en de betere en meer formele beheersing van processen en risico's zijn de belangrijkste baten van een goed ingerichte governance. De interne governance en de besturingsprioriteiten van Conclusion zijn opgezet ter ondersteuning van de strategische ambities van Conclusion en zijn gericht op het laten excelleren van de organisatie.

Conclusion streeft een interne beheersingsstructuur na die past bij het ondernemerschap en de cultuur van de organisatie. Risicobeheersing wordt op een geïntegreerde manier aangepakt. De directie denkt gestructureerd na welke risico's aan de orde zijn en hoe deze worden beheerst. Op basis hiervan worden interne procedures en richtlijnen vastgesteld en processen geïmplementeerd. Er wordt afdoende voortgang geboekt op bestaande en nieuwe mitigerende maatregelen. Niet op alles kan worden voorgesorteerd. Dit past ook niet bij de ondernemersgeest van Conclusion. Belangrijk is wel, wanneer ondanks alle beheersmaatregelen, er zich toch een onverwacht risico voordoet, het ecosysteem weet hoe ze hiermee om moet gaan, hetgeen in 2020 in de praktijk is gebleken. De lessons learned maken het totale interne beheersingssysteem beter. Conclusion besteedt doorlopend aandacht aan awareness en eenvoudige meldprocedures. De RvC is betrokken bij de wijze waarop Conclusion haar corporate risk control framework toepast en verder ontwikkeld.

Onderdeel van de interne beheersing is het uitvoeren van in- en externe audits. De werking en doeltreffendheid van alle bestaande kwaliteitscertificeringen binnen het ecosysteem worden jaarlijks door in- en een externe audits getoetst. Ook binnen managementsystemen welke niet gecertificeerd zijn (Arbomanagement, Risicomanagement) en op de implementatie van wetswijzigingen, zoals de AVG, vinden interne audits plaats, zoals DPIA's.

Op basis van bovenstaande kan de directie van Conclusion zekerheid geven dat het totale ecosysteem in control is en verklaart dat, voor zover dat bij hen bekend is:

1. De risicoparagraaf de belangrijkste risico's voor wat betreft de bedrijfscontinuïteit van Conclusion weergeeft;
2. De interne risicobeheersing- en controlesystemen adequaat en effectief zijn;
3. De jaarrekening een getrouwe weergave geeft van de toestand op de balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar;
4. De jaarrekening een getrouwe weergave geeft van de activa, passiva, financiële positie en de resultaten van Conclusion en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen.

13. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Conclusion levert diensten, producten en concepten voor missie- en maatschappijkritische IT-projecten. Met haar kernactiviteiten richt zij zich op in het hart van de Nederlandse samenleving: Conclusion draagt ertoe bij dat werk, zorg en vervoer in Nederland makkelijker, veiliger en efficiënter verlopen. Om dit te realiseren, is Conclusion ook gebruiker, en consumeert producten en materialen en veroorzaakt afval en emissies. Conclusion vindt het dan ook niet zo gek om naast alle aandacht voor de digitale wereld, ook aan haarzelf de vraag te stellen: wat doen we ervoor terug? Met een lokale focus geeft Conclusion op verschillende manieren terug aan de samenleving.

Together strong

Maatschappelijke impact creëer je vrijwel nooit alleen, verantwoordelijkheid draag je samen, de beste ideeën ontstaan vanuit co-creatie. Conclusion geeft terug aan de maatschappij door het initiëren van, of deelname aan verschillende Nederlandse en lokale initiatieven op het gebied van duurzaamheid en CO₂ reductie zoals Anders Reizen en het programma SLIM van de Economic Board Utrecht. Ook in 2020, een jaar dat in teken heeft gestaan van de uitdagingen door de Covid-19 uitbraak, zijn we duurzame partnerships aangegaan. Niet op de traditionele manier van het steunen van goede doelen met geld, maar door te goed kijken naar onze directe omgeving en wat Conclusion daarin voor maatschappelijke impact kon creëren. Zo doneerden we laptops aan Stichting Leergeld Utrecht, die deze hebben uitgedeeld zodat alle kinderen online lessen konden volgen. Daarnaast is Conclusion deelnemer in het 'Tech tegen Corona' initiatief waarin 300 bedrijven de zorg, (lokale) overheden en veiligheidsregio's kosteloos steun bieden in strijd tegen het coronavirus.

Focus op Sustainable Development Goals

De Verenigde Naties heeft 17 Sustainable Development Goals vastgesteld met als doel om de wereld tot een betere plek te maken in 2030. Hiervan sluiten er drie goed aan bij Conclusion en haar MVO-ambities: Goede Gezondheid en Welzijn (SDG 3), Industrie, Innovatie en Infrastructuur (SDG 9) en Klimaatactie (SDG 13). Conclusion heeft de drie doelen geadopteerd en haar Conclusion Cares programma ingericht om concrete vooruitgang op het gebied van deze drie doelen te bereiken.

SDG 3: goede gezondheid en welzijn



Zonder een goede gezondheid en welzijn, verliest al het andere aan belang. Conclusion treedt op als facilitator voor sport en ontspanning voor haar medewerkers en levert haar bijdrage op het gebied van gezondheid en welzijn voor de maatschappij en voor haar klanten. Healthy body, healthy mind: het welzijn van de medewerkers is key voor Conclusion. Vooral in 2020, waarin we elkaar minder fysiek konden treffen, is er extra aandacht voor gezondheid. Tips om gezond thuis te werken, digitale borrels (online pubquiz, online mocktail workshop, online crazy pianos), sporttips, een webinar van onze gezondheidscoördinator over het heft in eigen handen nemen, online yogalessen, deelname aan de National Vitaliteitsweek en gezonde lunchtips.

SDG 9: Industrie, Innovatie en Infrastructuur



Een innovatief klimaat is van groot belang voor de concurrentiekracht van Nederland. De wereld verandert door de disruptieve technologieën die momenteel verder ontwikkeld worden. Als IT dienstverlener staat Conclusion aan de basis hiervan. Daarom is het essentieel dat Conclusion optreedt als aanjager van innovatie en haar innovatiekracht maximaal benut. Door haar mensen de ruimte te geven, te inspireren en te faciliteren, door haar kennis te delen met de nieuwe generaties in onze maatschappij en door innovaties te implementeren bij klanten. In 2020 zochten wij de grenzen van het

thuiswerken op: met *mixed meetings* en het inrichten van een eigen Inhouse Studio zijn al onze collega's altijd digitaal verbonden. En mocht het toch een keer nodig zijn om op een fysieke locatie te zijn, dan reserveren we een werkplek en checken wij in middels de door ons ontwikkelde Checkin app.

Conclusion richt zich met IT innovaties op het verduurzamen van de (maatschappij kritische) diensten van onze klanten. Conclusion geeft hierin terug aan de samenleving door in het verlengde van haar dienstverlening net dat beetje meer te doen, belangeloos of in gedeelde investering. Conclusion neemt in haar contracten vaak innovatie budget op. Hierin wordt een deel van de gerealiseerde omzet gereserveerd voor duurzame innovatie welke in co-creatie met de klant zelf wordt ontwikkeld.

SDG 13: Klimaatactie



Conclusion treedt op als bewaker van milieu-impact en voelt zich verantwoordelijk voor een duurzame wereld. Daarom wil Conclusion dat onze bedrijfsvoering het milieu zo min mogelijk belast. Met het Conclusion milieumanagement programma wil Conclusion haar impact op het milieu zo effectief mogelijk beheersen en waar mogelijk de negatieve effecten verkleinen. De focus ligt daarbij op CO₂-reductie. Naast het reduceren van CO₂, richt Conclusion zich tevens op duurzame inkoop, gebruik en afvoer van materialen. Daar waar materiaal wordt afgevoerd, bijvoorbeeld oude telefoons en laptops, kiest Conclusion bewust voor maatschappelijke doelen, zodat deze oude producten een nieuw leven krijgen.

Doelstellingen

<i>CO₂-reductie</i>	Conclusion heeft in 2020 de volgende reductiedoelstellingen uitgesproken (in % t.o.v. 2016, gerelateerd aan het aantal FTE's): • Scope 1: 14% reductie in 2022 • Scope 2: 5% reductie in 2022 • Totaal (scope 1 & 2): 12,5% reductie in 2022 Doordat we veel zijn gaan thuiswerken in 2020 behaalt Conclusion naar verwachting haar CO₂ reductiedoelstellingen (vaststelling juni 2021).
<i>Papierverbruik</i>	Als gevolg van het thuiswerken heeft Conclusion in 2020 83,6% minder papier verbruikt dan in 2019.

Oproep coalitie Anders Reizen

Sinds 2016 is Conclusion onderdeel van de coalitie Anders Reizen. De coalitie bestaat uit een groep van 50 grote werkgevers die zich buigen over de vraag hoe mobiliteit duurzamer, gezonder en veiliger kan. Deze bedrijven beperken – ook los van de maatregelen om verspreiding van het coronavirus tegen te gaan – de reizen van hun medewerkers.

De coronacrisis heeft laten zien dat tijd en plaats onafhankelijk werken kan. In een paginagrote advertentie in Het Financieel Dagblad en NRC op 2 juni 2020 riep de coalitie andere bedrijven op hun voorbeeld te volgen. Tot minimaal 1 september geldt voor Anders Reizen 'werk vanuit huis, tenzij' en ook daarna wordt er meer thuis gewerkt. De organisaties moedigen medewerkers aan buiten de spits te reizen of de fiets te gebruiken. Door hieraan vast te houden, wil Anders Reizen duurzame mobiliteit versnellen. Bij de aangesloten bedrijven werken in totaal ongeveer een half miljoen medewerkers.

14. Medewerkerskapitaal

Een ecosysteem als Conclusion is in het werkveld van IT in Nederland ongekend. Daarom permitteren we ons enige trots als we onszelf beschrijven. We zijn uniek. Het grote onderscheid zit in onze natuurlijke drive om voor elk probleem tot de beste oplossing te komen. Dat gaat om mentaliteit, DNA of hoe je het ook noemt: de drive die ieder van ons in zich heeft om de klant verder te helpen. Bij Conclusion werken dan ook echte vakmensen. Specialisten met een visie en liefde voor hun vak. Mensen die denken in mogelijkheden en geen uitdaging uit de weg gaan. Collega's die Conclusion helpen weerbaar, wendbaar en onderscheidend te zijn.

Wij geloven dat het vermogen van een organisatie om zich aan te passen in een snel veranderende omgeving de kans op succes bepaalt. En dat de veerkracht van medewerkers, de veerkracht van de organisatie bepaalt. In 2020 werd er een groot beroep gedaan op die veerkracht. We moesten allemaal op zoek naar een nieuwe, werkbare realiteit. Vrij plotseling moest er veel meer thuis worden gewerkt dan op locatie. Conclusion heeft zich ingezet om de transitie naar de nieuwe realiteit voor haar medewerkers zo comfortabel mogelijk te maken.

Voor alle collega's geldt: of je nu nieuw binnen bent bij onze 'club' of dat je al een aantal jaar meedraait: wij hopen dat jij je bij ons thuis voelt en blijft voelen. In dit hoofdstuk lees je meer over sociale initiatieven, processen, activiteiten en waarden van Conclusion.



14.1 Ready? Set. Go!

We hebben een optimistische en positieve kijk op het leven. We geloven in vrijheid, een ruimte waarin iedereen uniek is en we willen dat iedereen zich thuis voelt. Daarom kijken we met zorg voor zowel nieuwe medewerkers, tijdens de onboarding, als medewerkers die al even meelopen, hoe we het (werk)leven leuker, gezelliger, gezonder en uitdagender kunnen maken.

Onboarding – welkom bij de club!

Starten bij een nieuwe - of misschien wel eerste - werkgever kan best spannend zijn. Er komt onwijs veel nieuwe informatie op je af. Om die informatie gedoseerd aan te bieden, van het eerste contact tot en met de eerste maand(en) van je dienstverband, heeft Conclusion een onboardingsproces ingericht. Met dit proces wil Conclusion elke nieuwe collega een succesvolle en gelijke onboarding garanderen. In 2020 is in samenwerking met Bright Alley een start gemaakt met de onboardingsapp; een tool dat op een moderne, toegankelijke manier de onboarding versoepelt voor zowel de leidinggevende als de nieuwe medewerker.



What's it like?

Lees de ervaring van Chiron Rengers, Manager Operations bij Conclusion Mission Critical, over de app en over de ervaringen van nieuwe medewerkers die onboorden in coronatijd, in de paragraaf *What's it like?*

“Chiron, jij bent op dit moment net één maand lid van onze ‘club’, kan jij ons vertellen hoe jij de onboardingsapp hebt ervaren?”

“In een sollicitatieprocedure is het altijd een beetje afstellen, maar die app helpt wel – zeker in deze tijd – om wat sneller je weg te leren kennen en voorbereid te zijn. Toch een soort houvast te hebben. Het is natuurlijk nogal een ecosysteem, zo allemaal bij elkaar! Dus het hielp zeker. En in coronatijd was het extra waardevol, omdat je die eerste rondleiding mist, die eerste kennismaking mis je, en dat heb je dan wel allemaal digitaal gehad. Ik ben hartstikke tevreden, zeker ook over het hele proces richting starten toe. De menselijke touch; elk bedrijf zegt het maar er zijn er maar weinig die het echt naleven. Daar was ik echt van onder de indruk bij Conclusion.”

- Chiron Rengers, Manager Operations bij Conclusion Mission Critical

In gesprek met...



Red Pepper Day

Elke nieuwe medewerker wordt van harte welkom geheten tijdens de introductiedag die door Conclusion ‘Red Pepper Day’ wordt genoemd. Tijdens deze dag word je meegenomen in het verhaal achter Conclusion: wie we zijn, onze mentaliteit, onze unieke samenstelling en dat waar we in geloven. Je maakt kennis met andere net gestarte collega's binnen het Conclusion ecosysteem en bouwt zo direct al een netwerk op buiten je eigen afdeling. En wie goed oplet, wint de afsluitende Conclusion quiz en krijgt een leuk presentje.

Lunch met Engbert

Het initiatief nemen om elke medewerker binnen Conclusion minimaal één keer te hebben gesproken; best een uitdaging als de organisatie groeit naar rond de 1.700 medewerkers. Maar CEO Engbert Verkoren laat zich daar niet door afschrikken. Op 13 februari 2020 kon het nog fysiek en de kerens erna is de traditionele ‘lunch met Engbert’ digitaal voortgezet voor de nieuwe medewerkers – inclusief een thuisgestuurd lunchpakket. “Hij neemt persoonlijk de tijd om alle verhalen te horen; vanuit oprechte interesse. Het voelde heel laagdrempelig. Ik denk dat dat tekenend is voor Conclusion als organisatie” – aldus één van de nieuwe medewerkers.

What's it like?

Hoe is het om te starten met je nieuwe baan in coronatijd? Wij hebben het gevraagd.

“Clemens, jij bent sinds kort Business Consultant bij Yellowtail; een Conclusion bedrijf dat in 2020 het ecosysteem heeft verrijkt. Hoe was het om in coronatijd bij Yellowtail te starten?”

“Ondanks corona was de periode van mijn sollicitatie tot de eerste werkdag voor mijn gevoel erg soepel verlopen; ik kijk er positief op terug. Nadat ik een sollicitatiebrief gestuurd had werd er al snel contact gelegd door de recruiter van Yellowtail en een week later had ik een kennismakingsgesprek met hem. Mijn enthousiasme over de organisatie en de functie werd tijdens het tweede gesprek alleen maar versterkt. De mensen die ik sprak waren erg open en de gesprekken hadden een informele sfeer. Dit is iets wat ik erg belangrijk vind in een organisatie, dus ik had meteen het gevoel dat dit een goede match zou zijn. Ook de eerste weken *on the job* zijn ondanks de rare tijd goed bevallen. Het was logisch dat ik een andere onboarding zou hebben dan de meeste collega's en daar was Yellowtail zich ook bewust van. Zo werden er door verschillende mensen binnen de organisatie berichtjes gestuurd om mij welkom te heten en heb ik in de eerste weken veel digitaal koffie gedronken om mensen te leren kennen. Ook was het mogelijk om af en toe naar kantoor te gaan, wat hielp om wat laagdrempeliger nieuwe collega's te leren kennen en het inwerken makkelijker te maken. Op kantoor kan je toch iets makkelijker vragen stellen, alhoewel het mij verbaasde hoe goed alles via Teams werkte. Hoewel het thuiswerken prima bevalt, kijk ik er ook naar uit weer naar kantoor en de klant te mogen. Op kantoor komt de identiteit van een organisatie toch beter tot zijn recht en zal het teamgevoel met collega's ook sterker worden”.

- Clemens Florian, Business Consultant bij Yellowtail

In gesprek met...



“Eline, hoe heb jij de start bij je nieuwe werk ervaren?”

Het was heel apart om tijdens corona bij een nieuwe werkgever te beginnen, maar zowel het management als mijn directe collega's hebben ervoor gezorgd dat ik me gelijk al deel van het team voelde. Het was halverwege juli 2020 toen ik wegging bij mijn oude werkgever en het was daar toen erg druk, maar Conclusion heeft goed meegedacht hoe ik snel bij Conclusion aan de slag kon, maar toch alles netjes kon achterlaten bij mijn oude werkgever. Dat gaf al gelijk een prettig gevoel. Daarnaast ben ik al vóór mijn in dienst datum op een soort bedrijfsuitje van de klant geweest waar ik na mijn indiensttreding gelijk zou gaan werken; gaaf dat dat op die manier kon! Nu worden er af en toe - tussen het werk door - momenten gepland om bij te praten, of met het hele projectteam een “fun moment” te hebben om elkaar beter te leren kennen. Dat helpt ontzettend als je elkaar niet fysiek kunt zien. Het aantal keren dat ik op kantoor ben geweest sinds mijn indiensttreding is op één hand te tellen. Nu iedereen het thuiswerken een beetje gewend is moet ik zeggen dat het voor mij misschien nog wel prettiger werkt dan de hele week op kantoor. Behalve dat de balans tussen werk en vrije tijd beter is door geen reistijd, kan ik ook veel meer gefocust werken en dat merk ik aan mijn productiviteit. Wel mis ik het om af en toe op kantoor samen te komen met collega's en elkaar wat meer te leren kennen. Bij NS (het project waarop ik momenteel werk) hebben we een tijd aangehouden dat we 1 dag per sprint (2 weken) naar kantoor gingen, dat vond ik een geweldige balans.

- Eline Bijkerk, Consultant bij Conclusion Low Code Company

In gesprek met...**“Sjoerd, jij bent midden in coronatijd gestart bij Conclusion Implementation. Hoe was dat voor jou?”**

“Ik ben half oktober begonnen bij Conclusion Implementation. Wat ik meteen aan het begin al merkte is dat Conclusion heel erg open staat en veel moeite doet om te investeren in nieuwe medewerkers. Ik kreeg bijvoorbeeld een kaartje thuis gestuurd en een volle welkomstbox. Je landt in een warm bad. Iedereen staat open en vindt het leuk om te praten en kennis te maken.

Vanuit Conclusion zijn er veel initiatieven om je kennis te laten maken met de organisatie, zoals de lunch met Engbert en de Red Pepper Day. Omdat Conclusion natuurlijk veel groter en breder is dan je eigen Conclusion bedrijf, is dat super leerzaam. En binnen Conclusion Implementation zelf was het ook een fijn welkom; ik begon en alle collega's vonden het leuk om (online) kennis te maken en te sparren over opdrachten, expertises en ervaringen. Dat was de eerste 2-3 weken. Dus ik vond het eigenlijk niet eens zo erg dat het ‘coronatijd’ was, omdat je anders afhankelijk was geweest van de consultants die op kantoor komen om kennis te maken, en nu ik uit alle consultants kon kiezen.

Nu merk ik wel dat ik de informele contacten mis, de gesprekken bij het koffieapparaat, op die manier leer je natuurlijk ook van elkaar en leer je elkaar kennen. Het is een grotere drempel elkaar online op te zoeken dan wanneer je elkaar gewoon tegenkomt op de werkvloer.

De eerste dag mocht ik nog wel op kantoor komen, dus toen heb ik wat gezichten gezien, dat was fijn. En gelukkig ben ik in een mooi team beland, in een waardevol ecosysteem, waar veel kansen liggen. Al met al kijk ik in met veel plezier terug op de eerste maanden en ben ik hoopvol wat de toekomst ons brengt”.

- Sjoerd Doijer, Consultant bij Conclusion Implementation

In gesprek met...**“Floor, jij bent in juli 2020 in dienst gekomen bij de Marketing & Communicatie-afdeling van Conclusion. Wat kan je ons vertellen over je eerste weken?”**

“Klopt, ik ben net na de eerste coronagolf begonnen. Tijdens mijn sollicitatieperiode waren de gesprekken met de recruiter erg gezellig. Wat mij hierbij opviel was dat mijn vragen snel beantwoord werden en dat ik, ondanks dat het een turbulente tijd was onder andere door corona, goed op de hoogte werd gehouden van alle ontwikkelingen (wel/niet naar kantoor etc.). Conclusion kwam op mij over als een groot bedrijf met oog voor ieder individu waarbij je geen nummer bent maar waar je er echt toe doet.

Op mijn eerste werkdag werd ik op kantoor ontvangen met Bossche Bollen (deze waren er door de overname niet speciaal voor mijn komst (helaas)). Beter kon dus niet! We begonnen met het unboxen van mijn nieuwe baan. Ik vond het erg leuk dat sommige collega's deze post al gespot hadden en mij daaronder verwelkomden. Ik begon op de marketingafdeling in wellicht een vreemde periode maar ik heb me ontzettend welkom gevoeld. Ik heb echt het gevoel gehad dat iedereen zijn/haar best hiervoor deed en dat was erg fijn!

In gesprek met...

Tijdens mijn eerste weken heb ik geprobeerd om allereerst met iedereen kennis te maken, daarnaast heb ik het gezien als een kans om rond te kijken wat er allemaal gebeurt en waarop ik mij wilde richten. Door die vrijheid was het voor mij mogelijk om aan veel verschillende projecten aan te haken en zo mezelf steeds te blijven ontwikkelen”.

- Floor van Lamoen, Campagnemanager bij Conclusion

14.2 Improve. Set records. Win!

Wij geloven dat het vermogen van een organisatie om zich aan te passen in een snel veranderende omgeving de kans op succes bepaalt. En dat het de veerkracht is van medewerkers die de veerkracht van de organisatie bepaalt. Het ontwikkelen van het potentieel van medewerkers is daarmee sleutel tot succes. Dat is voor Conclusion de aanleiding om in alles wat we doen het nemen van eigen regie te stimuleren. Van het faciliteren van opleidingen tot het stimuleren van digitale spelletjesavonden. Zorg goed voor jezelf en voor je naasten, en: doe alsof je thuis bent!

Opleidingen en webinars

Wij gaan voor inhoud bij Conclusion. Maar naast jouw vakgerichte specialisme ben je ook teamspeler en belangenbehartiger van je klant. Het vervullen van al die rollen gaat hand in hand met jouw persoonlijke ontwikkeling. Wat jij wilt en hiervoor nodig hebt: daarin ondersteunen wij jou. Jij hebt de regie.

Middels een open opleidingskalender biedt Conclusion medewerkers de kans zich in te schrijven op allerlei opleidingen, trainingen en workshops. Voorbeelden van trainingen zijn Scrum Master advanced (PSM2®), Gevorderd Leiderschap en Boeiend Presenteren. In 2020 is het aanbod uitgebreid met gratis e-colleges over bijvoorbeeld de werking van Microsoft Teams. Als jouw gekozen opleiding aan een aantal voorwaarden voldoet, kom je in aanmerking voor een vergoeding. Ook worden er gratis webinars georganiseerd voor medewerkers met thema's als vitaliteit, sport en gezondheid. Zo hadden ruim honderd Conclusion collega's zich in 2020 aangemeld voor de masterclass *Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*, georganiseerd door Conclusion Learning Centers in samenwerking met Health Coach Program.

Talent Management

Conclusion begeeft zich in een zeer krappe arbeidsmarkt. Hierdoor ontstaat een groeiend belang om medewerkers te werven *en* te behouden. Eén van de manieren waarop we dat doen, is Talent Management. Talent Management heeft als doel de medewerkersbetrokkenheid te vergroten en de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren. Deze visie heeft geleid tot verschillende tools die een ontwikkelgerichte gesprekscyclus ondersteunen. In 2020 is gestart deze tools te digitaliseren en voor alle bedrijven binnen Conclusion toegankelijk te maken. Inge Hendriks, Practice manager bij AMIS, vertelt ons er meer over.

“Inge, jij werkt vanuit jouw functie binnen AMIS met Talent Management. Waarom is daarvoor gekozen, ten opzichte van de traditionele HR-cyclus, en wat betekent het precies in de praktijk?”

“Medewerkers zijn het allerbelangrijkste bij AMIS: zij maken het bedrijf. En vanuit het perspectief van een medewerker is het logisch om af en toe stil te staan bij de vraag; waarom zou ik hier blijven? Wat houdt mij bij AMIS? Ik ben ervan overtuigd dat het antwoord over meer gaat dan alleen salaris. Dus om de medewerkerstevredenheid en -betrokkenheid te vergroten, passen wij meerdere aspecten van Talent Management toe. En dat werkt: het gemiddelde dienstverband bij AMIS is 6 jaar en we zien veel voorbeelden van jongeren die ervoor kiezen hun carrière niet alleen te starten, maar ook te professionaliseren bij AMIS. Dat gebeurt alleen als er aandacht is voor groei. Wij werken bijvoorbeeld de persoonlijke ambities leidend zijn binnen de kaders van de bedrijfsambities. Mensen vliegen als ze doen wat ze tof vinden. Als ze actief bezig zijn met kijken naar de volgende stap. En wij kijken mee. We stimuleren leren middels wekelijkse kennissessies die worden gegeven door collega's zelf. Dit gebeurt deels binnen werktijd en deels in eigen tijd; het wordt met plezier gedaan omdat iedereen de meerwaarde ervan ziet. Om zelf ook te blijven leren betrekken we (jonge) medewerkers in overleggen om mee te denken over de voortgang van het bedrijf; de technische koers en wat er verbeterd kan worden. We kiezen dus bewust voor de persoonlijke aanpak en Talent Management in plaats van de traditionele HR-cyclus. Dat betekent dat er gezamenlijk kwartaal doelstellingen worden geformuleerd over inhoud én competenties. Zo om de zes weken wordt er geëvalueerd, al kan het ook vaker of minder vaak plaatsvinden, al naar gelang de behoeften van de medewerker. We stellen samen een concreet plan op dat professionele en persoonlijke ontwikkeling bevat en de financiële groei die er tegenover staat. We staren ons niet blind op minder sterke punten, maar kijken waar jij blij van wordt, waar je echt kan groeien”.

In gesprek met...



- Inge Hendriks, Practice manager AMIS

Arbeidsvoorwaarden

Flexibilisering van arbeidsvoorwaarden draagt bij aan het zijn van een aantrekkelijke werkgever voor nieuw talent, het behoud van het huidige personeel en aan Talent Management door tegemoet te komen aan de behoeften van talent. In 2020 heeft zich dit onder andere vertaald in de implementatie van de vakantietoeslag als individueel keuzebudget. Daarnaast ontvingen medewerkers die nog niet van een dergelijke vergoeding genoten, met terugwerkende kracht vanaf het begin van de coronacrisis een thuiswerkvergoeding.

Diversiteit

Bij Conclusion geloven wij in vrijheid en een ruimte waarin iedereen uniek is. *Verschil moet er zijn*; een pay-off waar we vierkant achter staan. Want in een ecosysteem met bijna 2.000

Verschil moet er zijn! Praat mee over diversiteit

Wij vinden het heel belangrijk dat jij jezelf kan zijn bij ons, daarom staan we open voor elkaar. Om deze reden willen wij binnen Conclusion de dialoog starten over diversiteit, over elkaar en onze overeenkomsten. Diversiteit gaat natuurlijk over gender, leeftijd, geaardheid of culturele achtergrond, maar het gaat ook verder dan onze (zichtbare) kenmerken, want: weet jij eigenlijk waar je opgegroeid bent? Of wie is er binnen jouw team muzikaal is? Deze verschillen lijken misschien onbelangrijk, maar ze bepalen voor een groot deel wie we zijn. Juist door te leren van elkaar verschillen we in samenhang.

[Ik wil mee praten >>](#)

verschillende collega's en zoveel verschillende bedrijven is diversiteit niet weg te denken uit onze organisatie. Zo zorgen verschillende karakters elke dag voor nieuwe briljante ideeën. Wij vinden het heel belangrijk dat jij jezelf kan zijn bij ons, daarom staan we open voor elkaars verschillen. Om

deze reden willen wij binnen Conclusion in 2021 het onderwerp extra onder de aandacht brengen en gezamenlijk de dialoog starten over diversiteit, over elkaars verschillen en onze overeenkomsten. Diversiteit gaat natuurlijk over gender, leeftijd, geaardheid en culturele achtergrond, maar het gaat ook verder dan onze (zichtbare) kenmerken. Deze verschillen lijken misschien onbelangrijk, maar ze bepalen voor een groot deel wie we zijn. Juist door te leren van elkaars verschillen vinden we onze samenhang.

Success stories

Bij Conclusion werken echte vakmensen. Specialisten met een visie en liefde voor hun vak. Mensen die denken in mogelijkheden en geen uitdaging uit de weg gaan. Daar zijn we trots op. Wij geloven dat je tot bloei komt als je jezelf kunt zijn. En dat we dat kunnen stimuleren door vrijheid te bieden. Vrijheid om je te ontwikkelen tot de beste versie van jezelf. Geen overmaat aan regels, maar luisteren naar ideeën en daar met lef en slagkracht mee gaan ondernemen. Een aantal verhalen beschrijven de praktijk.

**Omdat het kan.
Omdat het erin zit.
Omdat het eruit moet.
Business Done Differently.**

"Valerie, jij hebt een mooie ontwikkeling doorgemaakt de laatste jaren bij Conclusion. Wil je daar wat over vertellen?"

"Toen ik in september 2016 in dienst kwam bij Conclusion Zuyd was ik Project Officer. Een jaar later ben ik naar Utrecht verhuisd en gestart bij Conclusion Future IT. Toen ik erachter kwam dat ik niet helemaal op mijn plek zat binnen mijn functie, ging ik in gesprek met een van de directeuren. Hij heeft me de mogelijkheid gegeven om te laten zien wat ik kan betekenen voor Conclusion Future IT. En daar ben ik erg blij om.

Ik heb dit jaar van alles gedaan om te ontdekken wat nu echt het beste bij mij past; zo heb ik deelgenomen aan het Way of Working team (een groep die de verbeter- en veranderpunten van de organisatie bewaakt, stuurt of coördineert) en binnen dit gremium heb ik meerdere trajecten opgestart en onder mijn regie gehad. Daarnaast heb ik samen met een collega het intranet van Conclusion Future IT opgezet en veel stappen gezet met de interne communicatie. Ook ben ik de teamcoach van de teams ITSM en Automation & Tooling geweest. We zijn erachter gekomen dat mijn kracht en ambitie vooral zit in procesverbetering en interne communicatie. Vandaar dat ik per 1 januari een nieuwe functie heb als Platform Owner binnen het team Quality Assurance.

In gesprek met...

Het komende jaar ga ik volop aan de slag om mijn nieuwe team en alle onderdelen binnen mijn verantwoordelijkheid goed neer te zetten. Voorlopig kan ik al mijn energie in deze mooie uitdaging steken. Daarnaast blijf ik altijd op zoek naar manieren om te blijven groeien en mezelf te blijven ontwikkelen, dus stilzitten zal zeker niet gebeuren. Binnen Conclusion Future IT hoeft dat ook niet. Dat vind ik ook zo mooi aan ons bedrijf; mensen met ambitie en potentie krijgen alle kans om zich te ontwikkelen. Ondernemerschap en de drive om alles nét wat beter te maken dan het al is staan centraal. Future IT staat nooit stil en blijft zich aanpassen aan de interne en externe vraag. Daarom ben ik hier echt op mijn plek”.

- Valerie Scheffers, Platform Owner Quality Control, Improvement & Innovation bij Conclusion Future IT

“Jarro, jouw carrière pad is vrij uniek, een voorbeeld van iemand die zijn hart volgt. Tell us more!”

“Ik ben in augustus 2018 bij Conclusion begonnen als CTO (Chief Technology Officer), als onderdeel van de directie van Conclusion Mission Critical. In mei van 2019 kreeg ik in die rol ook de CTO verantwoordelijkheid bij CFIT. Na zo’n anderhalve jaar in een strategische rol te hebben gezeten, merkte ik dat ik met name in mijn privé tijd mijzelf bezigde met mijn daadwerkelijk passie: techniek. Ik zat met de gedachte te spelen om weer meer te focussen op de techniek in mijn werk en heb dit tevens aangekaart bij de beide directeuren waarvoor ik werkte. Toevallig wist ik dat er een belangrijke klant van Conclusion op zoek was naar een Senior Data Engineer c.q. Cloud Architect. Ik wist dat ik daar goed zou kunnen helpen. Conclusion was ontzettend flexibel hierin, en uitermate faciliterend, en zodoende heb ik mijzelf vrij kunnen spelen om voor enkele maanden full time te kunnen focussen op de uitdagingen van deze klant.

Ik vind het ontzettend leuk om weer met de detailtechniek bezig te zijn en om het van begin tot einde te implementeren. In mijn vorige rol was het veelal high-level discussies met klanten, nu is het echt met de poten in de modder en moet je echt op inhoud zeer beslagen ten ijs komen. Ik denk dat er maar weinig werkgevers zijn in Nederland die zich zo flexibel zouden opstellen en echt ‘above and beyond’ gaan om mij te helpen deze ambitie te realiseren, ondanks dat het een vreemde carrière stap is. Daarnaast is Conclusion ook gewoon nog steeds een soort van familie; ondanks dat ik de collega’s van Conclusion vaak al meer dan 8 maanden niet heb gezien (vanwege corona), was het echt net zo gezellig bij het (digitale) kerstontbijt als vorig jaar”.

- Jarro van Ginkel, Senior Data Engineer bij Conclusion Mission Critical

In gesprek met...



“Niels, jij bent begonnen bij Bright Alley en werkt nu bij AMIS. Kan je vertellen hoe dat zo gelopen is?”

“IoT hero gezocht, zo luidde de poster. Ik was net afgestudeerd in Creative Technology en reageerde zonder twijfel op de vacature. Zo belandde ik bij Bright Alley, experts in performance solutions, waar Conclusion Connect toen nog onder viel. Hier werkte ik een jaar lang als software ontwikkelaar aan de Power App, met de wens om ook IoT projecten op te pakken en om naast software ook met hardware bezig te blijven. Die wens werd gehoord: na een jaar werd ik benaderd door AMIS om als IoT consultant aan de slag te kunnen. Amis is de integratie specialist van Conclusion, sterk in data oplossingen met behulp van de Cloud. IoT staat voor Internet of Things, en draait voornamelijk om het beschikbaar maken van sensor data afkomstig van hardware, in een software applicatie. Zo kunnen we met software anticiperen op veranderingen in de fysieke wereld. Na meerdere mooie projecten voor klanten zoals Eriks en Ploeger, werk ik momenteel aan het IoT platform van Eneco. Daar maak ik de meterstanden van warmtemeters bij mensen thuis beschikbaar op het IoT platform op de Azure Cloud.

Ik doe maatschappelijk relevant werk en het voordeel in efficiëntie wat er voor een partij als Eneco in zit, is zo veel meer dan we vooraf hadden kunnen bedenken. Binnenkort zullen we ook de telemetrie van windmolens ter beschikking stellen op de Cloud. Veel verantwoordelijkheid en de ruimte om te experimenteren, maar ook om te bouwen aan een stevige fundatie waar Eneco nog lang mee voort kan, dat maakt dit werk zo leuk.

Omdat ik nu veel ervaring opgedaan heb met de Azure Cloud en certificeringen heb behaald, kan ik steeds meer zeggen over mogelijke oplossingen voor soortgelijke projecten. AMIS organiseert regelmatig *Special interest groups*, waar informatiedeling centraal staat voor geïnteresseerden. Het technische landschap is immer veranderend, des te belangrijker om te blijven ontwikkelen en met elkaar te delen wat we weten!”

- Niels Kortenbout, Consultant bij AMIS

In gesprek met...



14.3 Squat, sweat and celebrate!

Gezond blijven betekent: aandacht hebben voor beweging, voeding, slaap én mentale gezondheid. Naast sport is ontspanning een belangrijke factor, waar Conclusion niet aan voorbij wil gaan. In deze paragraaf zijn voorbeelden te lezen van de initiatieven die medewerkers hebben geholpen fit en gelukkig te blijven.

Vitaliteit en gezondheid

Gezondheid, veiligheid en welzijn: ze bepalen of je lekker in je vel zit. Maar vitaliteit en gezondheid komen niet uit de lucht vallen. Je moet er wat voor doen. Daarom ondersteunen wij initiatieven zoals fruit bij de lunch, maar ook yogalessen en sportactiviteiten zoals obstacle runs, wielrennen en hardlopen.

Naar aanleiding van de ingrijpende veranderingen in 2020 omtrent het thuiswerken, is er extra aandacht geweest voor de werkomstandigheden en algemene werk-privé balans, geleid door de Conclusion Gezondheidscoördinator en haar team. Dat heeft onder andere geleid tot: herziening van het beleid, het inhuren van een nieuwe Health- & Safety inspecteur en meer aandacht voor stress-verlichtende evenementen. Deze ontwikkelingen zijn o.a. vastgelegd in het NPM Capital, Conclusion Sustainability Report 2020, thema; Social.

De Nationale Vitaliteitsweek in september 2020 is door Conclusion stevig onder de aandacht gebracht op het intranet met elke dag nieuwe artikelen en tips over vitaliteit. Er was tevens een quiz georganiseerd waarvan de winnaars werden beloond met een presentje: een exemplaar van het boek 'De Logica van Geluk' van auteur Mo Gawdat.



Conclusion mondkapjes zijn uitgedeeld aan de medewerkers voor hun noodzakelijke reizen.

Sport

De meeste geplande sportactiviteiten konden in 2020 wegens corona niet doorgaan. In de zogenoemde anderhalvemetersamenleving bleek echter nog veel mogelijk! Reguliere sportactiviteiten binnen Conclusion, zoals de wekelijkse yogales, zijn digitaal voortgezet om medewerkers te motiveren om te blijven bewegen. Ook door medewerkers zelf is nagedacht hoe we in tijden van corona (samen) konden blijven sporten. Zo heeft een groepje wielrenliefhebbers in de nazomer van 2020 zelf een fietstocht georganiseerd vanuit het kantoor in Nieuwegein: gezellig en gezond!

"Etienne, jij hebt een ontzettend leuke sportactiviteit georganiseerd, wat kan je daarover vertellen?"

"We wilden een teamactiviteit ondernemen op een verantwoorde manier, zodat we elkaar met al het thuiswerken nog een keer konden zien. De route was super mooi en inspirerend; door een collega samengesteld. Bij terugkomst is buiten op 1,5 meter alcoholvrij geborrelt. Was echt super leuk!"

- Etienne Valstar, Operationeel Directeur Conclusion Implementation

In gesprek met...



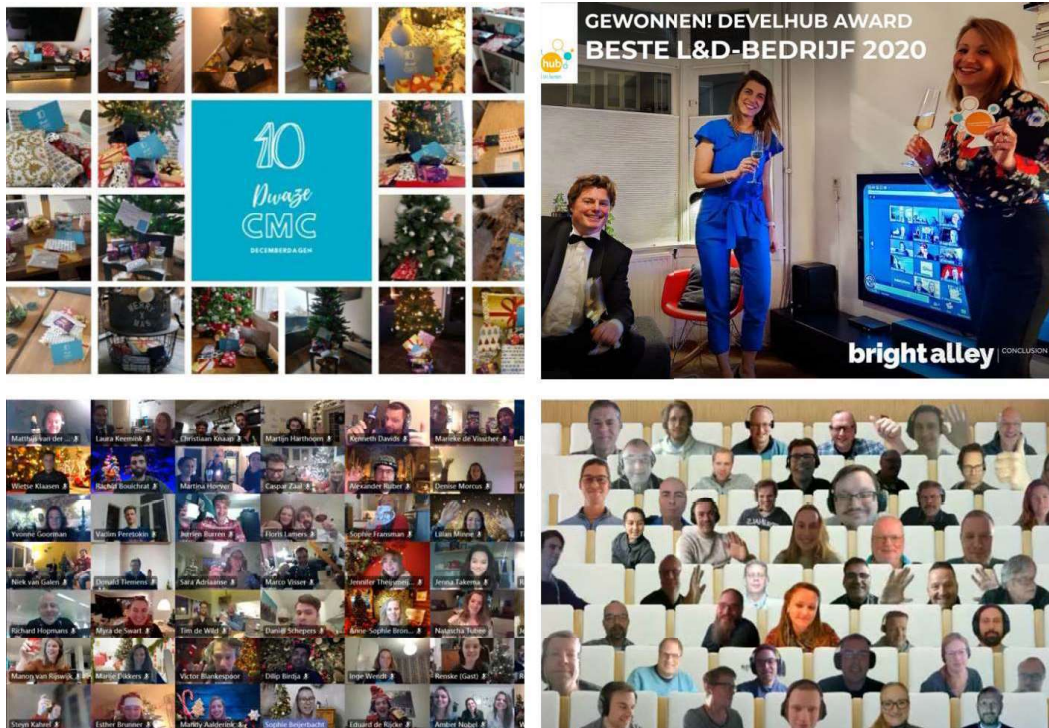
18 sep. 2020 17:54

Fietsen

Afstand	Gemiddelde snelheid
53,34 km	26,1 km/u
Stijgingstoename	Bewegingstijd
59 m	2:02:45
Totale tijd	Pauzetijd
2:04:23	01:38

Gezelligheid

Samen sporten, spelletjes spelen, wandelen of andere activiteiten organiseren: bij Conclusion zijn we er goed in! Niet alleen voor collega's, maar ook *de kinderen van collega's* hebben mogen genieten van een speciale Digi Sint Show. Live vanuit Studio Pepernoot was er een spetterende zang- en dansshow onder leiding van Disco Piet. Er zat ook een maatschappelijk tintje aan: onze weggeefpiet gaf een zak vol met sinterklaascadeautjes aan de Speelgoedbank in Utrecht voor kinderen uit gezinnen die het minder breed hebben. We hebben een collage gemaakt van een deel van het fotomateriaal.





Jaarrekening Conclusion B.V. 2020

15. Conclusion Jaarrekening

15.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2020

(voor resultaatbestemming)

	Toelichting	2020 EUR 1.000	2019 EUR 1.000
Immateriële vaste activa	16.2		
Kosten van ontwikkeling		9.337	6.665
Goodwill		115.099	77.482
Merknaam en Orderportefeuille		5.505	4.677
		129.941	88.824
Materiële vaste activa	16.3		
Verbouwing		1.203	1.826
Kantoormeubilair		646	789
Inrichtingskosten		738	364
Computers en soortgelijke hardware		4.858	5.478
Vervoersmiddelen		731	594
		8.175	9.051
Financiële vaste activa	16.4	3.644	8.083
Vaste Activa		141.760	105.958
Vlottende activa			
Vorderingen op handelsdebiteuren	16.5	38.218	37.759
Overige vorderingen	16.4	4.292	48
Geactiveerde projectkosten		2.133	3.496
Nog te factureren diensten		16.911	12.112
Overlopende activa	16.6	3.572	3.488
Liquide middelen	16.7	32.534	46.399
		97.660	103.303
Totaal activa		239.419	209.261

	Toelichting	2020 EUR 1.000	2019 EUR 1.000
Eigen vermogen	16.8		
Gestort en opgevraagd kapitaal		18	18
Agio		14.403	14.403
Wettelijke reserve		9.337	6.665
Overige reserves		45.070	43.403
Onverdeelde winst		11.988	4.339
Aandeel derden		7.106	5.492
		87.922	74.320
Voorzieningen	16.9		
Latente belastingen		2.287	1.529
Overige		13.881	3.929
		16.168	5.457
Langlopende schulden	16.10		
Schulden aan aandeelhouder		39.122	44.982
Overige schulden		2.922	7.165
		42.044	52.147
Kortlopende schulden			
Crediteuren		14.982	19.736
Belastingen en premies sociale verzekeringen	16.11	28.245	19.536
Overige kortlopende schulden	16.10	4.292	0
Onderhanden projecten	16.12	511	759
Vooruit gefactureerde diensten		12.111	14.302
Overlopende passiva	16.13	33.144	23.003
		93.286	77.337
Totaal passiva		239.419	209.261

15.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2020

	Toelichting	2020 EUR 1.000	2019 EUR 1.000
Netto omzet		266.058	239.691
Kostprijs van omzet		177.031	164.257
Bruto omzetresultaat	17.1	89.027	75.434
Indirecte medewerkerskosten	17.2	29.585	31.179
Afschrijvingen	17.3	18.364	17.495
Waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa		772	0
Overige bedrijfskosten	17.4	17.228	15.086
Som der bedrijfslasten		65.949	63.760
Netto omzetresultaat		23.078	11.674
Overige bedrijfsopbrengsten		0	255
Financiële baten		14	231
Financiële lasten		-1.553	-2.037
		-1.539	-1.551
Resultaat voor belastingen		21.540	10.123
Belastingen van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	17.5	-8.152	-5.336
Resultaat na belastingen		13.388	4.787
Resultaat aandeel derden	16.8	-1.400	-447
Resultaat toekomend aan rechtspersoon		11.988	4.339

15.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2020

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Bedrijfsresultaat	23.078	11.674
Totaal van aanpassingen:		
Afschrijvingen	19.135	17.495
Mutatie voorzieningen	9.076	2.498
Aanpassingen op bedrijfsresultaat	28.212	19.993
Mutatie operationele vorderingen	4.105	4.428
Mutatie onderhanden projecten	-5.029	-225
Mutatie operationele schulden	2.908	-2.791
Mutatie werkkapitaal	1.983	1.412
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	53.274	33.079
Ontvangen interest	14	231
Betaalde interest	-1.553	-2.037
Betaalde winstbelasting	-5.114	-5.527
Kasstroom uit operationele activiteiten	46.621	25.746
Investering in immateriële vaste activa - Goodwill	-44.410	-10.583
Investering in immateriële vaste activa - Orderportefeuille en merknaam	-1.552	0
Investering in immateriële vaste activa - Overige	-4.623	-3.538
Investering in materiële vaste activa	-1.992	-3.238
Investeringen in overige financiële vaste activa	-6.207	-9.690
Verkoopresultaat deelneming	0	255
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-58.784	-26.795
Nieuwe overige langlopende verplichting	49	7.165
Aflossing van langlopende schulden	-5.966	-10.279
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-5.917	-3.114
Netto kasstroom	-18.080	-4.162
Samenstelling geldmiddelen		
Liquide middelen per 1 januari	46.400	49.273
Meegekohte en verkochte liquide middelen	4.213	1.289
Liquide middelen per 31 december	32.534	46.400
Mutatie geldmiddelen	-18.080	-4.162

15.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in de geconsolideerde jaarrekening

15.4.1 Algemene informatie

De onderneming, statutair gevestigd te Utrecht, is een besloten vennootschap. Conclusion houdt kantoor aan het Herculesplein 80 te Utrecht. De onderneming is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 16059253. De geconsolideerde jaarrekening is opgemaakt op 28 april 2021 volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek en volgens de door de Raad van Jaarverslaggeving uitgegeven richtlijnen.

De cijfers voor 2019 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2020 mogelijk te maken. De aanpassing in de balans betreft de jaarrekeningposten overlopende activa en overlopende passiva, waarbij de vooruit gefactureerde diensten en nog te factureren diensten in respectievelijk 2020 en 2019 separaat zijn opgenomen in plaats van gesaldeerd.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld volgens het continuïteitsbeginsel. Het Corona virus heeft geen negatieve impact op de continuïteitsveronderstelling voor Conclusion B.V. Voor een nadere toelichting op de eventuele gevolgen van het Corona virus hierop wordt verwezen naar hoofdstuk 9.

Groepshoofd

De vennootschap SHV Holdings N.V. met een statutaire zetel in Kralendijk, Bonaire staat aan het hoofd van de groep van Conclusion BV en consolideert de financiële gegevens van Conclusion BV in haar geconsolideerde jaarrekening. Van deze geconsolideerde jaarrekening zijn afschriften bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Woerden te verkrijgen.

15.4.2 Activiteiten van de groep

Conclusion richt zich op Business Transformatie en IT Services. Door de kwaliteit en ervaring van werkmaatschappijen te combineren biedt Conclusion twee hoofdproposities aan: digitale transformatie en nachtrust as a service.

15.4.3 Oordelen, schattingen, veronderstellingen en onzekerheden

Bij de toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de directie van de groep zich diverse oordelen en schattingen. Onzekerheid omtrent deze schattingen en veronderstellingen kan resulteren in materiële aanpassingen van de geconsolideerde jaarrekening in toekomstige jaren.

De groep maakt de schattingen en veronderstellingen op basis van de omstandigheden en informatie beschikbaar op het moment van opmaak van de jaarrekening. Schattingen gebaseerd op toekomstige gebeurtenissen (of het zich niet voordoen van verwachte gebeurtenissen) kunnen onderhevig zijn aan toekomstige veranderingen in de markt en omstandigheden buiten de invloedssfeer van de groep. Deze schattingswijzigingen worden prospectief verwerkt.

De belangrijkste schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen worden hieronder omschreven.

Earn-out verplichtingen

Bij de bepaling van toekomstige earn-out betalingen, als benoemd in de toelichting in paragraaf 16.9 Voorzieningen, wordt gebruik gemaakt van aannames en schattingen. De definitieve earn-out betalingen worden gedurende en na afloop van de earn-out periode bepaald en kunnen afwijken van de vooraf ingeschatte betalingen. Als de werkelijke earn-out betalingen verschillen van de oorspronkelijke inschatting, zullen deze verschillen als impairment worden verwerkt in de goodwill.

Financiële vaste activa / langlopende schulden

Conclusion B.V. heeft op 25 april 2019 51% van de aandelen KWD overgenomen (tranche 1). Daarnaast is zij de verplichting aangegaan om de overige 49% in twee tranches in 2021 en 2022 over te nemen. Oorspronkelijk zou de laatste tranche in 2023 plaatsvinden, dit is een jaar vervroegd. Hiervoor is een bedrag van € 7.214 duizend opgenomen onder de financiële vaste activa en langlopende schulden.

Deze tranches komen tot stand door een ingeschatte EBITA door het management te vermenigvuldigen met een multiplier die afhankelijk is van de compound annual growth rate (CAGR). Het kortlopende deel wordt als overige vorderingen/kortlopende schuld gepresenteerd.

Kosten voor ontwikkeling

De kosten van ontwikkeling worden geactiveerd indien voldaan is aan de daaraan gestelde voorwaarden. De voorwaarden omvatten een beoordeling en schatting door de leiding ter zake van de technische, commerciële en financiële haalbaarheid. Het moment dat voldaan wordt aan de voorwaarden vindt in het algemeen plaats wanneer een gestelde mijlpaal op basis van een door de leiding vastgesteld projectplan wordt behaald. De financiële haalbaarheid is onder meer afhankelijk van een inschatting van de verwachte toekomstige kasstromen, de periode waarover kasstromen worden gerealiseerd en de disconteringsvoet.

Voorziening deelnemingen

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

Opbrengstverantwoording maatwerk

De opbrengsten aangaande het verlenen van diensten voor maatwerk worden verwerkt naar rato van de verrichte prestaties, waarbij de gemaakte kosten worden afgezet tegen de totale geschatte kosten van het project. De beoordeling van de verwachte kosten vereist een inschatting welke afhankelijk is van verschillende factoren, waaronder de kosten van (inleen van) personeel en van de benodigde tijd om het maatwerk te leveren. De inschatting wordt gemaakt op basis van ervaringscijfers en interpretatie van de contractvoorwaarden.

Voorziening jubileum

De voorziening jubileum betreft een voorziening inzake personeelskosten. De voorziening personeelskosten bestaat deels uit een voorziening die berekend wordt op basis van salaris, blijfkans en leeftijd, waarbij verondersteld wordt dat de som van de toekomstige salarismutaties en indexaties gelijk is aan de disconteringsvoet. De opgenomen verplichting is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorziening jubileum wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. Bij het contant maken is een rekenrente van 4,0% (2019: 4,0%) als disconteringsvoet gehanteerd.

De individuele regelingen van de deelnemingen van Conclusion zijn hier toegepast.

Voorziening latente belastingen

Voor de waardering en verwerking van de voorziening latente belastingen wordt verwezen naar de afzonderlijke paragraaf Belastingen over het resultaat.

Voorziening voor verlieslatende projecten en contracten

Conclusion neemt een voorziening op voor onvermijdbare kosten voor een verlieslatend (verkoop) project of inkoopcontract. Hierbij wordt door de directie een inschatting gemaakt van de kosten welke minimaal nodig zijn op der verplichte prestatie welke voortvloeit uit het project/contract na te komen. Dit met eventuele opbrengsten hierop in mindering gebracht wordt toegelicht.

Geschatte bijzondere waardevermindering van goodwill en materiële vaste activa

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

Gebruiksduur materiële vaste activa

De waardering van de materiële vaste activa gaat uit van afschrijvingstermijnen gebaseerd op ervaringsgegevens en mogelijke opbrengsten als een materieel vast actief buiten gebruik wordt gesteld.

15.4.4 Groepsverhoudingen

Conclusion B.V. te Utrecht maakt onderdeel uit van een groep waarvan NPM Investments V B.V. te Utrecht aan het hoofd staat. Met betrekking tot deelnemingen is gebruik gemaakt van de vrijstelling conform artikel 2:379 lid 5 BW. De financiële gegevens van de vennootschap zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van NPM Investments V B.V. te Utrecht.

Conclusion B.V. heeft een aansprakelijkheidsstelling overeenkomstig artikel 2:403 BW voor Conclusion Mission Critical B.V., Conclusion Flora B.V., CFIT B.V. en Conclusion Implementation B.V.

De deelnemingen van Conclusion zijn:

	Indirect/ direct	Economisch eigendom	juridisch eigendom		Indirect/ direct	Economisch eigendom	juridisch eigendom
Amis Holding B.V.	Direct	100,00%	100,00%	Conclusion Services B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Amis Products B.V.	Indirect	100,00%	100,00%	Conclusion Smart Retail Center B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Amis Services B.V.	Indirect	100,00%	100,00%	Conclusion Xforce B.V.	Direct	100,00%	100,00%
CFIT B.V.	Direct	100,00%	100,00%	Conclusion Zuyd B.V.	Direct	100,00%	100,00%
CoWorks Search B.V.	Direct	100,00%	100,00%	Employee Performance Group B.V.	Direct	100,00%	100,00%
CoWorks Services B.V.	Direct	100,00%	100,00%	Enterprise Modules B.V.	Direct	50,98%	50,98%
Conclusion Core Business B.V.	Direct	100,00%	100,00%	First Eight B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Conclusion Digital B.V.	Direct	100,00%	100,00%	Flex-ID B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Conclusion Experts B.V.	Direct	100,00%	100,00%	ForeyeT B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Conclusion ICT B.V.	Direct	100,00%	100,00%	Furore Informatica B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Conclusion IT B.V.	Direct	100,00%	100,00%	Incompany Real Estate Services B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Conclusion Implementation B.V.	Direct	100,00%	100,00%	KWD Management Diensten B.V.	Direct	51,00%	51,00%
Conclusion Malayga B.V.	Direct	84,72%	80,42%	Migration Match Corporate B.V.	Direct	100,00%	100,00%
myBrand B.V.	Indirect	84,72%	80,42%	Conclusion Application Innovation B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
Nextmoves Human Capital Management B.V.	Indirect	84,72%	80,42%	Conclusion Mission Critical B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
Nextmoves Human Capital Innovation B.V.	Indirect	84,72%	80,42%	Migration Match Voorschoten B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
myBrand Rapid Application Platforms B.V.	Indirect	84,72%	80,42%	Virtual Sciences Holding B.V.	Direct	100,00%	100,00%
myBrand-Nextmoves Software Solutions B.V.	Indirect	84,72%	80,42%	Virtual Sciences Solutions B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
Conclusion Opleidingen en Trainingen B.V.	Direct	100,00%	100,00%	Virtual Sciences Support B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
Yellowtail Topco B.V.	Direct	84,52%	84,52%	Hot Item Groep B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Yellowtail B.V.	Indirect	84,52%	84,52%	Hot Item Holding B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
Yellowtail Control Solutions B.V.	Indirect	84,52%	84,52%	Future Facts B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
Yellowtail Software Ltd.	Indirect	59,16%	59,16%	Hot Item B.V.	Indirect	100,00%	100,00%

Alle deelnemingen worden geconsolideerd in de jaarrekening.

15.4.5 Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving

Jaarrekening is opgesteld op basis van vergelijkbaarheid met voorgaande jaren.

De financiële gegevens van Conclusion B.V. zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van Conclusion B.V. conform artikel 2:402 BW slechts het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belasting en het overig resultaat na belastingen.

15.4.6 Functionele valuta

De geconsolideerde jaarrekening luidt in euro's, hetgeen de functionele en presentatievaluta van de vennootschap is.

15.4.7 Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Conclusion B.V. en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin Conclusion B.V. een meerderheidsbelang heeft, of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Conclusion BV.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. De activa, voorzieningen en schulden worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarden. De betaalde goodwill wordt geactiveerd en afgeschreven over de economische levensduur. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend worden financiële instrumenten, die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken. In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte winsten.

De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het aandeel derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht.

15.4.8 Grondslagen voor overnames

Een overname wordt volgens de purchase accounting methode in de jaarrekening verwerkt. Dit betekent dat op overnamedatum de overgenomen activa en verplichtingen gewaardeerd worden tegen reële waarden. Het verschil tussen de verkrijgingsprijs en het aandeel van de vennootschap in de reële waarden van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen op het moment van de transactie van een deelneming, wordt als goodwill verwerkt.

15.4.9 Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen en
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

15.4.10 Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als derivaten verstaan. Voor de grondslagen van de primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

15.4.11 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.

De financiële leasebedragen worden op de balans geactiveerd en de financiële verplichtingen hiertegen gepassiveerd.

Immateriële vaste activa: goodwill en overige 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 10 jaar. De gehanteerde termijn van 10 jaar wordt ingegeven door winstpotentie van de overgenomen ondernemingen.

Voor de overige immateriële vaste activa geldt dat deze in de balans opgenomen worden als:

- het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die een actief in zich bergt, zullen toekomen aan de groep; én
- de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De overige immateriële vaste activa worden in 5 jaar afgeschreven.

Uitgaven inzake een immaterieel vast actief die niet aan de voorwaarden voor activering voldoen (bijvoorbeeld uitgaven van onderzoek en intern ontwikkelde merken, logo's, uitgavenrechten en klantenbestanden) worden rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening verantwoord. De immateriële vaste activa die zijn verkregen bij de acquisitie van een groepsmaatschappij worden tegen de reële waarde op het verkrijgingsmoment opgenomen.

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

De economische levensduur en afschrijvingsmethode worden aan het einde van ieder boekjaar opnieuw beoordeeld.

Immateriële vaste activa: kosten van ontwikkeling

De kosten van ontwikkeling worden geactiveerd indien voldaan is aan de daaraan gestelde voorwaarden ter zake van de technische, commerciële en financiële haalbaarheid. Ter hoogte van de balanswaarde wordt een wettelijke reserve aangehouden.

De kosten van ontwikkeling worden als volgt lineair afgeschreven op basis van hun geschatte economische levensduur:

- de kosten van het ontwerp van een nieuw product over vijf jaar;
- de kosten van de ontwikkeling van de website waaronder de applicatie- en infrastructuur, grafisch ontwerp en content over vijf jaar.

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 jaar. Indien de verwachting omtrent de afschrijvingsmethode, gebruiksduur en/of restwaarde in de loop van de tijd wijzigingen ondergaat, worden zij als een schattingswijziging verantwoord.

Financiële vaste activa

Voor de grondslag op de overige financiële vaste activa wordt verwezen naar 15.4 langlopende schuld.

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 netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte toekomstige kasstroom, wordt een bedrag voor impairment ten laste van het resultaat geboekt voor het verschil tussen de boekwaarde en de actuele waarde van het actief.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn nagenoeg gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Nog te factureren diensten

De nog te factureren uren die reeds zijn geleverd echter nog niet gefactureerd zijn worden op de balans gepresenteerd. De uren komen in de opbrengsten in de periode waarin ze zijn waarop ze betrekking hebben.

Onderhanden projecten

De nog te factureren 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 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 nog te factureren projecten zijn tevens begrepen de uit ontwikkelingsactiviteiten voortkomende projecten indien en voor zover voor eenheden van het project voor of tijdens de uitvoering een onvoorwaardelijke verkoopovereenkomst is afgesloten.

Projectopbrengsten en projectkosten uit hoofde van de nog te factureren projecten worden als opbrengsten en kosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum. De opbrengsten worden bepaald aan de hand van de percentage of completion methode. Dus in hoeverre de gerealiseerde kosten zich verhouden tot de totale kosten van het project.

In het boekjaar gerealiseerde projectopbrengsten worden als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de post netto-omzet. De projectkosten zijn verwerkt in de kostprijs van de omzet. Indien het totaal van alle nog te factureren projecten een debetstand vertoont, wordt het totaalsaldo gepresenteerd onder de vlottende activa. Indien het totaal van alle nog te factureren projecten een creditsaldo vertoont, wordt het totaalsaldo gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

Voorziening verlieslatende projecten

De voorziening verlieslatende projecten heeft betrekking op de onvermijdbare kosten van een verlieslatend project. Hierbij wordt door de directie een inschatting gemaakt van de kosten welke minimaal nodig zijn om de verplichte prestatie welke voortvloeit uit het verkoopcontract na te komen. Eventuele opbrengsten worden hierbij opgeteld en het resultaat als voorziening opgenomen.

Liquide middelen

Onder liquide middelen worden verstaan kasmiddelen, de tegoeden op bankrekeningen, wissels en cheques die worden opgenomen tegen nominale waarde. Liquide middelen die (naar verwachting) langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan van de groep, worden als financiële vaste activa gerubriceerd.

Eigen vermogen – vreemd vermogen

Een financieel instrument of de afzonderlijke componenten van het instrument worden in de geconsolideerde jaarrekening als vreemd vermogen of als eigen vermogen geclassificeerd, overeenkomstig de economische realiteit van de contractuele overeenkomst waaruit het financieel instrument voortvloeit. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot een (deel van een) financieel instrument worden in de jaarrekening opgenomen afhankelijk van de classificatie van het financieel instrument als financiële verplichting respectievelijk als eigen-vermogensinstrument.

Langlopende en kortlopende schulden

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

Aandeel derden

Het aandeel derden betreft het aandeel derden in het eigen vermogen van geconsolideerde maatschappijen. Het aandeel derden in het resultaat van geconsolideerde maatschappijen wordt in de winst-en-verliesrekening in mindering gebracht op het groepsresultaat.

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd indien de groep op balansdatum een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang betrouwbaar is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Tenzij anders vermeld, worden voorzieningen gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien het waarschijnlijk is dat voor uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen een vergoeding van een derde zal worden ontvangen, wordt deze vergoeding gepresenteerd als een afzonderlijk actief zoals ook aangegeven in de grondslagen voor oordelen, schattingen en veronderstellingen.

Pensioenen

Conclusion heeft een Nederlandse regeling die gefinancierd wordt door afdrachten aan de pensioenuitvoerder, in dit geval een verzekeringsmaatschappij. De pensioenverplichtingen worden gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'. Deze benadering wil zeggen dat verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen als last in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen overeenkomstig de verschuldigde premie in het jaar. De regeling wordt gefinancierd door afdrachten aan de pensioenuitvoerder, te weten verzekeringsmaatschappijen.

Aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst wordt beoordeeld of er verplichtingen bestaan naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie op balansdatum. Eventuele additionele verplichtingen, waaronder verplichtingen uit herstelplannen van de pensioenuitvoerder, leiden tot lasten voor de vennootschap en worden in de balans opgenomen in een voorziening. Dit is alleen het geval als sprake is van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting aan de pensioenuitvoerder. Ultimo 2020 waren er voor de groep geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie.

Opbrengstverantwoording**Algemeen**

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. Binnen de groep wordt er omzet uit hoofde van agent-principaal netto verwerkt. Deze komt dus niet voor rekening van Conclusion. Dit omdat Conclusion als intermediair opleidingen één op één door factureert naar de klant.

Verlenen van diensten

De onderneming rekent de opbrengst van verkopen tot de netto-omzet wanneer het bedrag op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, het waarschijnlijk is dat de economische voordelen met betrekking op de transactie aan de rechtspersoon zullen toevloeien en de mate waarin de dienstverlening op de balansdatum is verricht op betrouwbare wijze kan worden bepaald.

Toelichting bij de verschillen opbrengst categorieën:

Consultancy

Dienstverlening op basis van consultancy behelst de inzet van medewerkers. De type dienstverlening wordt gekenmerkt door een inspanningsverplichting waarbij de opbrengst wordt verwerkt op basis van de gerealiseerde uren (nacalculatie) die zijn verricht in de desbetreffende periode.

Projecten

Dienstverlening op basis van projecten behelst een resultaatverplichting waarbij vooraf de aanneemsom en het productresultaat zijn overeengekomen. Indien het resultaat van een transactie aangaande het verlenen van een dienst betrouwbaar kan worden geschat en ontvangst van de opbrengst waarschijnlijk is, worden de opbrengsten en kosten met betrekking tot die dienst verwerkt naar rato van de verrichte prestaties volgens de percentage-of-completion methode. De estimate-of-completion wordt bepaald als percentage van de kosten die zijn gemaakt tot aan een bepaalde datumbeoordeling en een betrouwbare schatting van de totale kosten om het project ten uitvoer te brengen. Indien de uitkomsten van een contract niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden de contractuele opbrengsten slechts opgenomen voor zover de contractkosten naar alle waarschijnlijkheid verhaalbaar zullen zijn. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Managed Services

Dienstverlening op basis van managed services betreft het in beheer nemen van specifiek overeengekomen bedrijfsprocessen van een klant voor een overeengekomen termijn. De opbrengst wordt verwerkt op basis van de in het contract opgenomen tariefstelling en de mate waarin de diensten zijn verricht voor de desbetreffende periode. De geleverde dienstverlening kan zowel een vast als variabel element bevatten. Doorleveringen van licenties of hardware kunnen deel uitmaken van een Managed Services contract. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Licenties

Dienstverlening op basis van licenties bevat het recht dat een klant gebruik kan maken van software en de levering van hardware op basis van een contractuele overeenkomst. De opbrengst wordt verwerkt op basis van de in het contract opgenomen tariefstelling en de mate van gebruik in de desbetreffende periode.

Geactiveerde projectkosten

Transitiekosten ontstaan bij de verwerving of implementatie van lange termijn beheercontracten en houden verband met de installatie van systemen en processen welke ontstaan na afsluiten van de betreffende contracten. Transitiekosten worden gewaardeerd tegen kostprijs. Transitiekosten hebben primair betrekking op de kosten verband houdende met de conversie van bestaande systemen naar Conclusion-standaarden.

Deze kosten bestaan voornamelijk uit personeelskosten en de kosten van onderaannemers. Transitiekosten worden ten laste van het resultaat verantwoord gedurende de periode dat er beheeractiviteiten worden verricht welke periode varieert van drie tot vijf jaar en worden verantwoord onder de kostprijs omzet.

Kostprijs omzet

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

KostenAlgemeen

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. (Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

Personeel

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit. Er is gedurende boekjaar 2020 geen gebruik van overheidssteun in verband met Covid (NOW regeling).

Rente

Rente wordt toegerekend aan de opeenvolgende verslagperioden naar rato van de resterende hoofdsom. Periodieke rentelasten en soortgelijke lasten komen ten laste van het jaar waarover zij verschuldigd worden.

Belastingen over het resultaat

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

De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien de groep een in rechte afdwingbaar recht heeft om actuele belastingvorderingen te salderen met actuele belastingverplichtingen en de uitgestelde belastingvorderingen en de uitgestelde belastingverplichtingen verband houden met winstbelastingen die betrekking hebben op dezelfde fiscale eenheid en door dezelfde belastingautoriteit worden geheven.

Grondslagen voor geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Winstbelastingen, ontvangen interest, betaalde interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. De aanwezige geldmiddelen van verworven of afgestoten groepsmaatschappijen worden separaat vermeld in het kasstroom overzicht.

16. Toelichting op de geconsolideerde balans

16.1 Fusies en overnames

Overnames:

Yellowtail:

In 2020 is Yellowtail B.V. (hierna te noemen Yellowtail) overgenomen. Voor nadere toelichting over de dienstverlening van Yellowtail wordt verwezen naar hoofdstuk 4.2.1

Op 11 maart 2020 heeft Conclusion Yellowtail Topco B.V. opgericht waarna op 19 maart aandelen zijn uitgegeven. Ook op 19 maart heeft Yellowtail Topco B.V. Yellowtail B.V. voor 100% overgenomen. Vervolgens heeft in oktober een additionele uitgifte plaatsgevonden waarmee Conclusion B.V. 84,52% juridisch eigendom in Yellowtail Topco B.V. heeft verkregen.

Topco is 100% eigenaar van Yellowtail B.V. Yellowtail wordt vanaf 1 april 2020 meegeconsolideerd in de geconsolideerde jaarrekening. Er is een earn out opgenomen in de goodwill. Deze wordt in 2021 uitgekeerd. Yellowtail had per overnamedatum een boekwaarde van € 233 duizend in de overnamebalans. Daarnaast zijn er middels een purchase price allocation report activa geïdentificeerd met een waarde van € 2.860 duizend. Hierdoor wordt er ook een belastinglatentie van € 715 duizend gevormd.

Hot Item:

Op 23 december 2020 neemt Conclusion B.V. alle aandelen van Hot Item Groep B.V. (vanaf nu Hot Item) over. Voor nadere toelichting over de dienstverlening van Hot Item wordt verwezen naar hoofdstuk 4.2.1. Hot Item is 100% eigenaar van Hot Item Holding B.V. en zij is op haar beurt 100% eigenaar van Hot Item B.V. en Future Facts B.V. Met de transactie wordt er aan Hot Item een kortlopende intercompany lening verstrekt van € 4.000 duizend. Daarnaast is er een earn out opgenomen welke in twee delen wordt uitbetaald: in 2022 en in 2023. Er is een bedrag achtergehouden als inleg in het STAK van NPM Investments V B.V. Hot Item wordt per 31 december 2020 mee geconsolideerd in de cijfers van de groep. Deze afwikkeling vindt in 2021 plaats. Omdat de acquisitie heeft plaatsgevonden kort voor het opstellen van het jaarverslag heeft Conclusion ervoor gekozen om gedurende boekjaar 2021 een purchase price allocation op te laten stellen welke met terugwerkende kracht wordt verwerkt.

De earn outs worden bepaald door een inschatting te maken van de te behalen EBITDA in toekomstige jaren. Deze afgezet tegen een target EBITDA welke is vastgesteld in de koopovereenkomst bepaald de hoogte van de earn out.

Goodwill berekening:

De goodwill voor zowel Yellowtail als Hot Item is volgens de purchase accounting methode (RJ 2016.201 op de overname datums als volgt bepaald (bedragen in € duizend):

Koopsom	44.166
Earn Out	8.213
Transactiekosten	357
Eigen vermogen	-6.490
Geïdentificeerde activa	-2.860
Belastinglatentie	715
Goodwill	44.101

De goodwill wordt in 10 jaar afgeschreven.

Fusie:

Op 31 maart 2020 is C.R.I. Service B.V. gefuseerd met Conclusion Xforce B.V. en daarna opgeheven. Omdat de bedrijfsactiviteiten reeds in 2019 waren ondergebracht in Conclusion Xforce heeft dit geen verdere effecten.

16.2 Immateriële vaste activa

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

	Goodwill	Orderporte- feuille en merknaam	Overig	Totaal
	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari				
Aanschafprijs	122.612	5.396	13.713	141.721
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	-45.129	-719	-7.048	-52.896
Boekwaarde	77.482	4.677	6.665	88.824
Mutaties in de boekwaarde:				
Investerings	44.262	1.552	4.680	50.494
Impairment	0	0	0	0
Nieuwe consolidaties aanschaf	13.866	0	1.952	15.818
Nieuwe consolidaties afschrijving	-8.753	0	-1.261	-10.014
Opschoningen aanschaf	0	0	-230	-230
Opschoningen afschrijving	0	0	230	230
Desinvesteringen	0	0	-39	-39
Impairment	0	0	-237	-237
Afschrijvingen	-11.759	-724	-2.422	-14.905
Saldo	37.616	828	2.672	41.117
Stand per 31 december				
Aanschafprijs	180.740	6.948	20.075	207.763
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	-65.641	-1.443	-10.737	-77.822
Boekwaarde	115.099	5.505	9.337	129.941

In 2020 zijn Yellowtail en Hot Item toegevoegd aan het concern. De investering in goodwill en merknaam/orderportefeuille voorziet hierin. Het CORD platform van Yellowtail is onder overig opgenomen. De overige investeringen houden verband met de aanpassing van earn outs van eerdere overnames voor een bedrag van € 161 duizend. Het gewogen gemiddelde van de resterende looptijd van de goodwill van de groep is 9 jaar. Voor de overname van Hot Item is de huidige verwerking voorlopig. In 2021 zal er een purchase price allocation worden opgesteld waarna de goodwill op basis van de reële waarde van de activa en passiva wordt verwerkt.

Van de overige immateriële vaste activa is een boekwaarde van € 8.225 duizend intern ontwikkeld en € 1.112 duizend extern ingekocht. De intern ontwikkelde items bestaan uit bedrijfskritische applicaties als de online werkplek, ERP systemen en andere informatievoorzieningen. Daarnaast zijn er nog applicaties ontwikkeld ten behoeve van de dienstverlening aan onze klanten.

16.3 Materiële vaste activa

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

	Verbouwing EUR 1.000	Kantoor- meubilair EUR 1.000	Inrichtings- kosten EUR 1.000	Computers EUR 1.000	Vervoers- middelen EUR 1.000	Totaal EUR 1.000
Stand per 1 januari						
Aanschafprijs	2.849	2.371	1.016	17.168	766	24.169
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	-1.023	-1.581	-652	-11.690	-172	-15.118
Boekwaarde	1.826	789	364	5.478	594	9.051
Mutaties in de boekwaarde:						
Investerings	267	182	151	1.196	373	2.168
Desinvesteringen / Opschoning	-32	-486	-399	-2.798	-160	-3.875
Desinvesteringen / Opschoning afschrijvingen	4	471	380	2.715	86	3.657
Impairment	-535	-	-	-	-	-535
Nieuwe consolidaties	1.104	1.184	726	1.344	-	4.357
Nieuwe consolidaties afschrijving	-1.050	-1.134	-307	-695	-	-3.185
Afschrijvingen	-381	-360	-177	-2.382	-161	-3.462
Saldo	-623	-144	374	-620	138	-875
Stand per 31 december						
Aanschafprijs	4.187	3.250	1.493	16.910	978	26.819
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	-2.984	-2.604	-755	-12.052	-247	-18.643
Boekwaarde	1.203	646	738	4.858	731	8.175

De impairment betreft een waardevermindering voor de verbouwing in Heerlen. Conclusion gebruikt hier slechts 400 vierkante meter van in totaal 3.109 gehuurde vierkante meter. Deze ongebruikte meters kunnen niet worden onderverhuurd. Hiermee wordt de huurovereenkomst als verlieslatend beschouwd en is er een impairment uitgevoerd voor het evenredige deel.

De actuele waarde van de materiële vaste activa wijkt niet belangrijk af van de historische kostprijs.

16.4 Financiële vaste activa

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

	Geamortiseerde transactie- kosten leningen	Overig	Totaal
	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari 2020			
Aanschafprijs	1.180	7.165	8.345
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	-262	0	-262
Boekwaarde	918	7.165	8.083
Mutaties in de boekwaarde:			
Investerings	0	49	49
Afschrijvingen	-197	0	-197
Saldo	-197	49	-148
Stand per 31 december 2020			
Aanschafprijs	1.180	7.214	8.394
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	-459	-	-459
Boekwaarde	721	7.214	7.936
Waarvan kortlopend	-	4.292	4.292
Langlopend deel	721	2.922	3.644

De geamortiseerde transactiekosten hebben betrekking op de lening bij Conclusion Malayga B.V. en Conclusion B.V.

Voor de overige financiële vaste activa betreffen de toekomstige tranches voor KWD. Deze is voor € 49 duizend herzien ten opzichte van stand ultimo 2019. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar 15.4 financiële vaste activa.

16.5 Vorderingen op handelsdebiteuren

De vorderingen op handelsdebiteuren zijn als volgt weer te geven:

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Nominale waarde uitstaande vordering	38.629	38.310
Af: voorziening wegens oninbaarheid	411	552
	38.218	37.759

Er was voor Conclusion geen reden om de voorziening wegens oninbaarheid extra te verhogen door de Covid pandemie. De voorziening is als volgt weer te geven:

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari 2020	552	434
Vrijval	-347	-75
Dotaties	207	193
Stand per 31 december 2020	411	552

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.

16.6 Overlopende activa

De overlopende activa zijn als volgt weer te geven:

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Vooruitbetaalde kosten	3.394	2.739
Waarborgsommen	-8	12
Overige vorderingen	187	737
	3.572	3.488

16.7 Liquide middelen

De liquide middelen zijn als volgt weer te geven:

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Tegoeden op bank- en girorekeningen	32.534	46.399
	32.534	46.399

Conclusion heeft een kredietfaciliteit bij Rabobank, ABN AMRO en HSBC van € 20.000 duizend. Conclusion kent een saldo en rentecompensatie stelsel. Deze heeft per 31 december 2020 een positief saldo. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap. Voor een bedrag van € 3.659 duizend betreft dit liquide middelen op zogenaamde G-rekeningen.

16.8 Groepsvermogen en aandeel derden

Het groepsvermogen is als volgt weer te geven:

	Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Andere wettelijke reserve	Overige reserve	Onverdeeld resultaat	Subtotaal	Aandeel derden	Totaal
	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari 2019	18	14.403	5.083	38.801	6.217	64.523	5.085	69.608
Aankoop deelnemingen	0	0	0	0	0	0	1.035	1.035
Winstbestemming	0	0	0	6.217	-6.217	0	0	0
Mutatie wettelijke reserve	0	0	1.582	-1.582	0	0	0	0
Ingehouden winst	0	0	0	0	4.339	4.339	447	4.787
Kapitaalonttrekking	0	0	0	0	0	0	-1.000	-1.000
Verwatering	0	0	0	-26	0	-26	-78	-105
Overig	0	0	0	-8	0	-8	2	-5
Stand per 31 december 2019	18	14.403	6.665	43.403	4.339	68.828	5.492	74.320
Mutaties								
Aankoop deelnemingen	0	0	0	0	0	0	1.012	1.012
Winstbestemming	0	0	0	4.339	-4.339	0	0	0
Mutatie wettelijke reserve	0	0	2.672	-2.672	0	0	0	0
Ingehouden winst	0	0	0	0	11.988	11.988	1.400	13.388
Dividend	0	0	0	0	0	0	-798	-798
Stand per 31 december 2020	18	14.403	9.337	45.070	11.988	80.816	7.106	87.922

De andere wettelijke reserves worden aangehouden in gevolge van de overige immateriële vaste activa.

Het aandeel derden vertegenwoordigt het aandeel van derden in het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen. Dit betreft een belang van 15,28% in Conclusion Malayga B.V., 49,02% in Enterprise Modules B.V., 49,00% in KWD en 15,48% in Yellowtail Topco B.V.

Het overzicht van het totaalresultaat ontbreekt, omdat er naast bovengenoemde mutaties geen directe eigen vermogensmutaties plaats hebben gevonden.

16.9 Voorzieningen

De voorzieningen zijn als volgt weer te geven:

	Latente belasting- verplichting EUR 1.000	Jubiläum EUR 1.000	Earn out EUR 1.000	Overig EUR 1.000	Totaal EUR 1.000
Stand per 1 januari	1.529	654	3.275	-	5.457
Mutaties:					
Toevoeging in het lopende boekjaar	1.178	492	8.368	2.157	12.195
Onttrekkingen ten gunste van het resultaat	-420	-	-	-	-420
Onttrekking in het lopende boekjaar	-	-	-1.065	-	-1.065
Saldo	758	492	7.303	2.157	10.710
Stand per 31 december	2.287	1.146	10.578	2.157	16.168

In 2018 heeft Conclusion Malayga B.V. een latente belastingvoorziening gevormd op grond van de Purchase Price Allocation omtrent de aankoop van Pando Investments B.V.. Hierin is een deel van de goodwill als immaterieel vast actief geïdentificeerd. Dit omvat de orderportefeuille en de merknaam van myBrand B.V. á € 5.396 duizend. Aangezien de reële waarde correctie fiscaal niet gevolgd wordt, ontstaat er een tijdelijk waarderingsverschil commercieel/fiscaal ten aanzien van dit immaterieel vast actief. Om dezelfde reden wordt er voor de orderportefeuille, merknaam en CORD platform van Yellowtail á € 715 duizend een latentie gevormd in 2020.

In 2019 is er een latente belastingvoorziening gevormd voor de geactiveerde ontwikkelingskosten van 2018 en 2019 die direct fiscaal in aftrek genomen. Voor deze waarderingsverschillen is derhalve in 2019 een passieve belastinglatentie gevormd van € 1.225 duizend.

De nominale waarde van de jubileumvoorziening bedraagt € 1.234 duizend (2019: € 749 duizend). Er is een verdisconteringsvoet van 4% gebruikt.

Voor een toelichting van de mutaties op Earn-outs wordt verwezen naar 16.1 en 16.2. Naast de aldaar genoemde verplichtingen is er ook een herziening van een reeds opgenomen Earn out geweest van € 155 duizend (dotatie). De Earn-outs zijn gebaseerd op het doen nakomen van de veronderstelde EBIT(D)A doelstellingen van de overgenomen partij. Uit hoofde hiervan is er € 1.065 duizend uitgekeerd in 2020.

Onder overig is een thuiswerkplek voorziening opgenomen van € 351 duizend. Conclusion geeft haar medewerkers eenmalig een bedrag voor het inrichten van een thuiswerkplek.

Daarnaast is onder overig een bedrag van € 1.806 duizend opgenomen voor toekomstige huurverplichtingen voor het pand in Heerlen. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar de toelichting bij paragraaf 16.3.

De looptijd van de voorzieningen is als volgt weer te geven:

	Latente belasting- verplichting EUR 1.000	Jubileum EUR 1.000	Earn out EUR 1.000	Overig EUR 1.000	Totaal EUR 1.000
<1 jaar	378	226	3.623	863	5.090
1 tot 5 jaar	1.502	642	6.955	1.294	10.393
>5 jaar	407	279	-		685
Totaal	2.287	1.146	10.578	2.157	16.168

16.10 Langlopende schulden

De langlopende schulden zijn als volgt weer te geven:

	Aandeelhouder	Overig	Totaal
Stand per 1 januari 2020			
Hoofdsom	54.982	7.165	62.147
Cumulatieve aflossingen	-10.000	0	-10.000
Boekwaarde	44.982	7.165	52.147
Kortlopend deel per 1 januari 2020	0	0	0
Langlopend deel per 1 januari 2020	44.982	7.165	52.147
Overige nieuwe verplichting	0	49	49
Aflossing in het jaar	-5.860	0	-5.860
Restant hoofdsom per 31 december lopend jaar	39.122	7.214	46.336
Kortlopend deel per 31 december lopend jaar	0	-4.292	-4.292
Langlopend deel per 31 december 2020	39.122	2.922	42.044

Op 12 september 2018 zijn Conclusion B.V. en Conclusion Malayga B.V. een intercompany lening aangegaan bij NPM Investments V B.V. Dit voor respectievelijk € 21.322 duizend en 33.660 duizend. NPM Investments V B.V. heeft het recht om op 31 december van elk jaar het cash saldo minus € 2.000 duizend als aflossing op deze lening te innen. Dit recht is in 2020 niet uitgeoefend. Wel heeft Conclusion Malayga B.V. een aflossing gedaan van € 5.860 duizend. De looptijd van de intercompany lening is 6 jaar. De interest bestaat uit de basisrente van 4% plus de 3-maands Euribor, verminderd met een leverage korting. Hiernaast wordt nog een compensation opslag betaald van 0,2%.

Als overige schuld is opgenomen tranche 2 en 3 voor de overige 49% aandelen in KWD á € 7.165 duizend. Voor verdere details wordt verwezen naar paragraaf 15.4.5.

16.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen

	2020 EUR 1.000	2019 EUR 1.000
Omzetbelasting	15.406	11.645
Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	5.264	3.743
Vennootschapsbelasting	7.575	4.148
	28.245	19.536

16.12 Onderhanden projecten

De onderhanden projecten zijn als volgt weer te geven:

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Onderhanden Projecten	511	564
Voorziening voor verlieslatende projecten	0	195
Onderhanden projecten	511	759

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Cumulatief verantwoorde projectopbrengst	-3.833	-5.261
Cumulatieve voorschotten	4.344	5.826
Totaal onderhanden projecten	511	564

Waarvan nog te factureren	-555	-553
Waarvan vooruitgefactureerd	1.066	1.118

Gedurende 2020 is er een bedrag van € 5.279 duizend als opbrengst gerealiseerd uit hoofde van de onderhanden projecten. In 2019 was dit € 5.657 duizend.

16.13 Overlopende passiva

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Nog te ontvangen facturen	10.261	8.105
Nog te betalen projectkosten	759	488
Nog te betalen bonussen	10.120	6.181
Reservering vakantiegeld	4.626	3.934
Reservering vakantiedagen	3.425	2.239
Nog te betalen rente	237	426
Nog te betalen pensioenpremie	66	0
Nog te betalen overige kosten	3.650	1.630
	33.144	23.003

De nog te betalen projectkosten zijn reserveringen voor projectkosten die gedurende 2020 zijn gerealiseerd.

16.14 Financiële instrumenten

Algemeen

De in deze toelichting opgenomen gegevens verschaffen informatie die behulpzaam is bij het schatten van de omvang van risico's die verbonden zijn aan zowel de in de balans opgenomen als de niet in de balans opgenomen financiële instrumenten. De belangrijkste risico's uit hoofde van de financiële instrumenten van de groep zijn het renterisico, het kredietrisico en het liquiditeitsrisico.

Rente, valuta en kasstroomrisico

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. NPM Investments V B.V. heeft als moeder van Conclusion B.V. het beleid om afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Als gevolg van de indirecte acquisitie van de Yellowtail Software Ltd., kan de balans van de groep beïnvloed worden door wisselende koersverschillen tussen de Zuid Afrikaanse ZAR en de Euro. De groep heeft het beleid deze verschillen niet af te dekken.

Kredietrisico

De groep handelt enkel met kredietwaardige partijen en heeft procedures opgesteld om de kredietwaardigheid te bepalen. Tevens heeft de groep richtlijnen opgesteld om de omvang van het kredietrisico bij elke financiële instelling en debiteur te beperken. Bovendien bewaakt de groep voortdurend haar vorderingen en hanteert de groep een strikte aanmaningsprocedure. Door de bovenstaande maatregelen is het kredietrisico voor de groep minimaal.

Liquiditeitsrisico

De marktwaarde van het merendeel van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan. Voor verdere detaillering, zie de paragrafen over renterisico en kredietrisico hierboven.

16.15 Niet in de balans opgenomen regelingen en verplichtingen

16.15.1 Garanties

Kredietinstellingen hebben een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld met een maximum van € 20.000 duizend. Voor deze kredieten zijn de volgende zekerheden gesteld: pandrecht op vlottende activa inclusief intercompany, bankrekeningen en hoofdelijke aansprakelijkheid van Conclusion B.V. en haar groepsmaatschappijen. Hierbinnen zijn garanties verstrekt door kredietinstellingen voor een bedrag van maximaal € 587 duizend.

16.15.2 Fiscale eenheid

Conclusion B.V. vormt samen met haar moeder, NPM Investments V B.V. en haar dochterondernemingen die in aanmerking komen voor een fiscale eenheid, een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting en omzetbelasting. Conclusion Malayga, Yellowtail Topco B.V., AMIS holding B.V., Enterprise Modules B.V., Hot Item Groep B.V. en Flex ID B.V. doen separaat aangifte voor de vennootschapsbelasting in verband met toepassing van de innovatiebox of omdat het geen 100% deelneming betreft. Elk der vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor de te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

16.15.3 Claims

Er zijn geen lopende claims tegen Conclusion of met Conclusion als claimende partij.

16.15.4 Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan ter zake van huur, onderhuur en operational leasing.

De looptijd en onderverdeling is als volgt:

	Huur EUR 1.000	Lease EUR 1.000	Totaal EUR 1.000
< 1 jaar	3.293	8.081	11.374
> 1 jaar en < 5jaar	11.328	8.159	19.487
> 5 jaar	5.039	0	5.039
Totaal	19.659	16.240	35.899

16.16 Verbonden partijen

SHV is moeder van NPM en NPM is op haar beurt het moederbedrijf van Conclusion. Allen voor meer dan 50%. De totale omzet van Conclusion bij onderdelen van NPM en SHV bedroeg in 2020 € 7.907 duizend. Conclusion heeft niet ingekocht bij verbonden partijen.

De verkopen tussen de verbonden partijen vinden plaats tegen voorwaarden die als marktconform worden beschouwd.

17. Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

17.1 Omzet en bruto omzetresultaat

Het overgrote deel van de omzet komt tot stand door overige zakelijke dienstverlening.

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Netto omzet	266.058	239.691
Kosten directe medewerkers	123.508	117.003
Honoraria inhuur derden	25.975	23.340
Overige inkoopkosten	27.547	23.914
Kostprijs van de omzet	177.031	164.257
Bruto omzetresultaat	89.027	75.434

De omzet van 2020 is als volgt verder uit te splitsen:

	2020
	EUR 1.000
Consultancy	71.122
Managed Services	134.235
Projecten	44.827
Licenties	14.107
Overig	1.767
Netto omzet	266.058

De omzet uitsplitsing is sinds boekjaar 2020 beschikbaar en derhalve zijn geen vergelijkende cijfers opgenomen. € 302 duizend omzet wordt gerealiseerd in Zuid-Afrika, de rest vanuit Nederland.

17.2 Indirecte medewerkerskosten

De indirecte medewerkerskosten zijn als volgt weer te geven:

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Salarissen	109.488	102.429
Sociale lasten	15.340	15.831
Pensioenen en arbeidsongeschiktheid	5.204	4.874
Studiekosten	1.404	2.104
Reis-, verblijf-, representatie- en overige kosten	21.657	22.945
Toerekenen aan kostprijs van de omzet	-123.508	-117.003
Totaal indirecte medewerkerskosten	29.585	31.179

Bezoldiging bestuurder

Omdat opgave van bezoldigingen (met inbegrip van overeengekomen beëindigingsvergoedingen en pensioenlasten) als bedoeld in artikel 2:383 lid 1 BW, kunnen worden herleid tot één enkel natuurlijk persoon is opgave van bovengenoemde bezoldigingen achterwege gelaten. Er zijn in 2020 en 2019 geen leningen, voorschotten en garanties door Conclusion B.V. verstrekt aan de bestuurder.

17.3 Afschrijvingen

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

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Overige Immateriële vaste activa	3.146	1.959
Goodwill	11.759	12.294
Materiële vaste activa	3.458	3.241
	18.364	17.495

17.4 Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt weer te geven:

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Verkoopkosten	1.178	1.885
Kantoorkosten	5.352	4.671
Advieskosten	1.291	1.933
Huisvestingskosten	7.417	5.726
Algemene kosten	1.990	871
	17.228	15.086

In de huisvestingskosten is de voorziening voor Heerlen geboekt, zie paragraaf 16.8.

Accountantskosten

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

17.5 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.

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Vennootschapsbelasting lopend jaar	8.569	5.754
Vennootschapsbelasting voorgaand jaar	-97	-418
Vorming/herziening van latente belasting voorzieningen	-549	0
Effect wijziging belastingtarief voor latenties	228	0
Per saldo een last	8.152	5.336

De belastingdruk voor Conclusion over 2020 is uitgekomen op 38% (2019: 53%). De nominale belastingdruk komt overeen met de nominale belastingtarieven zoals deze gelden binnen Nederland.

	2020
	%
Nominaal tarief	25,0
Goodwill	14,9
Innovatiebox	-1,1
Wijziging belastingtarief voor latenties	1,1
Opstaptarief	-0,6
Overige correcties	-1,5
Effectief tarief	37,8

18. Enkelvoudige balans per 31 december 2020**(voor resultaatbestemming)**

	Toelichting	2020 EUR 1.000	2019 EUR 1.000
Immateriële vaste activa	21.1		
Kosten van ontwikkeling		100	282
Goodwill		61.972	30.499
		62.071	30.781
Materiële vaste activa	21.2		
Inrichtingskosten		25	4
		25	4
Financiële vaste activa	21.3		
Deelnemingen		80.168	60.809
Leningen en waarborgsommen		0	12
Overige financiële vaste activa		2.973	7.231
		83.141	68.052
Vaste Activa		145.238	98.836
Vlottende activa			
Vorderingen op groepsmaatschappijen		0	1.091
Belastingen en premies sociale verzekeringen	21.4	551	834
Overige vorderingen	21.3	4.292	0
Overlopende activa	21.5	4.002	31
		8.846	1.955
Totaal activa		154.084	100.792

	Toelichting	2020 EUR 1.000	2019 EUR 1.000
Eigen vermogen	21.6		
Geplaatst kapitaal		18	18
Agio reserve		14.403	14.403
Wettelijke reserves		100	282
Overige reserves		54.308	49.786
Onverdeelde winst		11.988	4.339
		80.816	68.828
Voorzieningen	21.7		
Overige		7.616	2.440
		7.616	2.440
Langlopende schulden	21.8		
Schulden aan aandeelhouder		11.322	11.322
Overige schulden		2.922	7.165
		14.244	18.487
Kortlopende schulden			
Crediteuren		243	430
Schulden aan groepsmaatschappijen		75	49
Schulden aan kredietinstellingen	21.9	44.302	10.285
Overige kortlopende schulden	21.8	4.292	0
Overlopende passiva	21.10	2.495	273
		51.407	11.036
Totaal passiva		154.083	100.792

19. Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belasting	18.715	11.867
Overig resultaat na belasting	-6.727	-7.527
Netto resultaat	11.988	4.339

Aangezien de winst -en verliesrekening over 2020 van Conclusion B.V. in de geconsolideerde jaarrekening is verwerkt, is volstaan met de weergave van een beknopte winst- en verliesrekening in overeenstemming met artikel 2:402 BW.

20. Grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling in de enkelvoudige jaarrekening

20.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2020 van Conclusion B.V. Voor zover posten uit de balans en winst-en-verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. De jaarrekening is tevens opgesteld op basis van vergelijkbaarheid met voorgaande jaren.

20.2 Grondslagen

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan de grondslagen die gelden voor de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

20.3 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. De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten, worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep. Bij deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, wordt het dividend als resultaat aangemerkt. Verwerking hiervan vindt plaats onder de financiële baten en lasten.

21. Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2020

21.1 Immateriële vaste activa

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

	Goodwill	Overig immateriële vaste activa	Totaal
	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari 2020			
Aanschafprijs	55.703	3.481	59.185
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	25.204	3.200	28.404
Boekwaarde	30.499	282	30.781
Mutaties in de boekwaarde:			
Investerings	36.687	0	36.687
Afschrijvingen	5.215	182	5.397
Saldo	31.472	-182	31.290
Stand per 31 december 2020			
Aanschafprijs	92.390	3.481	95.872
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	30.419	3.382	33.801
Boekwaarde	61.972	100	62.071

In 2020 is Hot Item toegevoegd aan het concern. Voor de overname van Hot Item is de huidige verwerking voorlopig. In 2021 zal er een purchase price allocation worden waarna de goodwill op basis van de reële waarde van de activa en passiva wordt verwerkt.

21.2 Materiele vaste activa

Het verloop van de materiele vaste activa zijn als volgt weer te geven:

	Inrichtingskosten EUR 1.000
Stand per 1 januari	
Aanschafprijs	5
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	1
Boekwaarde	4
Mutaties in de boekwaarde:	
Investerings	27
Desinvesteringen	0
Afschrijvingen	6
Saldo	21
Stand per 31 december	
Aanschafprijs	32
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	7
Boekwaarde	25

21.3 Financiële vaste activa

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Deelnemingen incl voorziening negatieve vermogenswaarde	80.098	60.809
Leningen en waarborgsommen	0	12
Geamortiseerde financieringskosten	51	66
Overige financiële vaste activa	7.214	7.165
Totaal	87.363	68.052
Waarvan kortlopend	4.292	0
Langlopend	83.071	68.052

Op de geamortiseerde financieringskosten wordt afgeschreven in 6 jaar. De overige € 7.214 duizend betreft de toekomstige tranches met betrekking tot de acquisitie van KWD. Voor meer informatie wordt verwezen naar paragraaf 15.4. financiële vaste activa.

Voor het verloop van de voorziening negatieve vermogenswaarde wordt verwezen naar 21.7.

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

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Deelnemingen (netto)	58.570	59.500
Voorziening negatieve vermogenswaarde	2.240	2.352
Stand per 1 januari	60.810	61.852
Mutaties:		
Aankoop deelnemingen	12.547	1.078
Resultaat deelneming	18.715	11.867
Agio mutatie	1.550	3.240
Verwatering	0	-26
Dividend	-13.031	-17.088
Saldo	19.782	-930
Deelnemingen (netto)	78.352	58.570
Voorziening negatieve vermogenswaarde	1.816	2.240
Stand per 31 december 2020	80.168	60.809

Waardering vindt plaats tegen nettovermogenswaarde volgende de vermogensmutatiemethode.

21.4 Belastingen en premies sociale verzekeringen

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Vennootschapsbelasting	476	696
Omzetbelasting	76	137
	551	833

21.5 Overlopende activa

	2020	2019
	EUR 1.000	EUR 1.000
Vordering op derden	0	31
Overige kortlopende vordering	4.002	0
	4.002	31

De overige kortlopende vordering betreft een intercompany lening met Hot Item Groep B.V. met een looptijd van een jaar tegen een basisrente van 4,0% verminderd met een leverage korting. De lening is in januari 2021 afgewikkeld. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar paragraaf 16.1

21.6 Eigen vermogen

Het eigen vermogen is als volgt samengesteld:

	Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Overige wettelijke reserve	Overige reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal
	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000	EUR 1.000
Stand per 1 januari 2019	18	14.403	674	43.211	6.217	64.523
Winstbestemming	0	0	0	6.217	-6.217	0
Mutatie wettelijke reserve	0	0	-392	392	0	0
Ingehouden winst	0	0	0	0	4.339	4.339
Verwatering	0	0	0	-26	0	-26
Overig	0	0	0	-8	0	-8
Stand per 31 december 2019	18	14.403	282	49.786	4.339	68.828
Mutaties						
Winstbestemming	0	0	0	4.339	-4.339	0
Ingehouden winst	0	0	0	0	11.988	11.988
Mutatie wettelijke reserve	0	0	-182	182	0	0
Stand per 31 december 2020	18	14.403	100	54.308	11.988	80.816

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

De Algemene Vergadering wordt voorgesteld het resultaat na belastingen over 2020 toe te voegen aan de overige reserves. Het resultaat na belastingen over 2020 is opgenomen in de post onverdeeld resultaat in het eigen vermogen.

De jaarrekening 2020 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 28 april 2021. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat bepaald conform het daartoe gedane voorstel.

Er wordt een wettelijke reserve aangehouden ter hoogte van de overige immateriële vaste activa.

21.7 Voorzieningen

De voorzieningen zijn als volgt weer te geven:

	Negatieve vermogens- waarde EUR 1.000	Earn out EUR 1.000	Totaal EUR 1.000
Stand per 1 januari 2020	2.240	200	2.440
Mutaties:			
Dotatie in het lopende boekjaar	475	5.800	6.275
Onttrekking in het lopende boekjaar	-899	-200	-1.099
Stand per 31 december 2020	1.816	5.800	7.616

21.8 Langlopende schulden

De langlopende schulden zijn als volgt weer te geven:

	Aandeel- houder EUR 1.000	Overig EUR 1.000	Totaal EUR 1.000
Stand per 1 januari 2020			
Hoofdsom	21.322	7.165	28.487
Cumulatieve aflossingen	-10.000	0	-10.000
Boekwaarde	11.322	7.165	18.487
Mutaties			
Overige nieuwe financiering	0	49	49
Restant hoofdsom per 31 december 2020	11.322	7.214	18.536
Kortlopend deel per 31 december lopend jaar	0	4.292	4.292
Langlopend deel per 31 december 2020	11.322	2.922	14.244

Conclusion is in 2018 een 6 jarige lening aangegaan bij NPM Investments B.V tegen een basisrente van 4,0% verminderd met een leverage korting en een compensationopslag van 0,2%. In 2019 heeft Conclusion hier € 10.000 duizend op afgelost.

Als overige schuld is op genomen tranche 2 en 3 voor de overige 49% aandelen in KWD á € 7.214 duizend. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar 15.4 financiële vaste activa.

De langlopende schulden hebben een looptijd van 1 tot 5 jaar.

21.9 Schulden aan kredietinstellingen

Conclusion (groep) heeft een kredietfaciliteit bij Rabobank, ABN AMRO en HSBC van € 20.000 duizend. Deze faciliteit kent een saldo en rentecompensatie stelstel. De rekeningen die hieronder vallen hebben per 31 december 2020 een positief saldo. Conclusion B.V. afzonderlijk kent een negatief saldo.

21.10 Overlopende passiva

Het voornaamste component in de overlopende passiva is een kortlopende schuld richting NPM Investments V B.V. voor het STAK á € 2.151 duizend en is onderdeel van de acquisitie van Hot Item. Deze wordt in 2021 afgewikkeld. Hiervoor wordt verwezen naar paragraaf 16.1.

21.11 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

22. Ondertekening van de jaarrekening

Utrecht, 28 april 2021

Conclusion B.V.
Engbert Herman Verkoren
Algemeen directeur

23. Overige gegevens

23.1 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.

23.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

23.3 Vestigingen

- | | |
|---------------------------|-----------------------------------|
| • Hoofdkantoor: Utrecht | Herculesplein 80, 3584 AA |
| • Utrecht, | Herculesplein 92, 3584 AA |
| • Apeldoorn, | Amersfoortseweg 37, 7313 AC |
| • Apeldoorn, | Laan van Spitsbergen 150, 7336 AX |
| • Amsterdam, | Spaklerweg 52, 1114 AE |
| • Amsterdam, | Bos en Lommerplein 280, 1055 RW |
| • Amsterdam, | Danzigerkade 19, 1013 AP |
| • Capelle aan den IJssel, | Hoofdweg 24, 2908 LC |
| • Geertruidenberg, | Venestraat 1, 4931 BM |
| • Heerlen, | Smedestraat 2, 6411 CR |
| • Maarssen, | Safariweg 12, 3605 MA |
| • Naarden, | Gooimeer 6-01, 1411 DD Naarden |
| • Nieuwegein, | Edisonbaan 15, 3439 MN |
| • Nijmegen, | Kerkenbos 1059b, 6546 BB |
| • Woodstock Zuid Afrika, | Searle street block C, 7925 |