

CONCLUSION

JAARVERSLAG

CONCLUSION B.V. | 2021

ECOSYSTEM
OUR NATURE

INHOUD**BESTUURSVERSLAG**

1.	Inleiding	3
2.	Bedrijfsgegevens	4
3.	Analyse business performance 2021	15
4.	Klaar voor de toekomst	21
5.	Risicoparaagraaf	26

JAARREKENING - GECONSOLIDEERD

6.	Geconsolideerde Jaarrekening 2021 Conclusion B.V.	34
7.	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling in de geconsolideerde jaarrekening	39
8.	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2021	51
9.	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	69
10.	Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht	74

JAARREKENING - ENKELVOUDIG

11.	Enkelvoudige jaarrekening per 31 december 2021	75
12.	Grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling in de enkelvoudige jaarrekening	77
13.	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2021	78
14.	Ondertekening van de jaarrekening	85

OVERIGE GEGEVENS

15.	Overige gegevens	86
-----	------------------	----

1. INLEIDING

Dit jaarverslag bevat een overzicht van (financiële) ontwikkelingen van Conclusion B.V. (hierna: 'Conclusion') over 2021, toegelicht in het bestuursverslag en de jaarrekening. Het doel van dit jaarverslag is informatie te verstrekken, onder meer over de financiële en niet-financiële prestaties van Conclusion, alsmede een vooruitblik naar 2022 te schetsen, in overeenstemming met de wettelijke vereisten daaromtrent.

2021 was een goed jaar voor Conclusion. Het ecosysteem breidde uit; we verwelkomden veel nieuwe collega's, met wie we gezamenlijk - nog beter dan ervoor - de grote klantvragen kunnen bedienen. Voor elk IT of Business Transformatie vraagstuk heeft Conclusion een antwoord. Dat realiseren wij door onze verschillen in te zetten om elkaar beter te maken. Wij vinden elkaar in ons ondernemerschap, verantwoordelijkheidsbesef, vakmanschap en onderling vertrouwen.

Met behoud van de authenticiteit van elk Conclusion bedrijf, versterken wij elkaar met proposities in samenhang en werken wij succesvol samen om klantvragen te bedienen. Ook in 2021 is dat beloond, voor de zesde maal op rij, met bovengemiddelde scores in de Garte IT Xperience Monitor. Dit alles is mogelijk door onze unieke besturingsfilosofie: het ecosysteem, our nature. In dit verslag lees je hier meer over:

In het eerstvolgende hoofdstuk worden de bedrijfsgegevens van Conclusion toegelicht, inclusief de wijzigingen die hierin hebben plaatsgevonden in 2021 ten opzichte van het voorgaande jaar. Dit hoofdstuk beschrijft onder meer de doelstelling, kernactiviteiten, juridische structuur, organisatiestructuur en belangrijke elementen van het gevoerde beleid van Conclusion.

Hoofdstuk 3 bevat een analyse van de business performance van Conclusion in 2021. Het omvat financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren, met inbegrip van milieu- en personeelsaangelegenheden, een analyse van de toestand op de balansdatum, ontwikkelingen gedurende het boekjaar en de resultaten.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 ingegaan op de verwachte gang van zaken in de toekomst en de werkzaamheden van Conclusion op het gebied van onderzoek en ontwikkeling. Hier wordt beschreven hoe Conclusion inspeelt op veranderende klantvragen en markt- en technologische ontwikkelingen, om als organisatie actueel, scherp en relevant te blijven. Dit hoofdstuk gaat in op investeringen, financiering, personeelsbezetting, onderzoek en overige omstandigheden waarvan de ontwikkeling van de omzet en rentabiliteit afhankelijk is.

In hoofdstuk 5 worden de voornaamste risico's en onzekerheden beschreven die Conclusion signaleert en waarop wordt geacteerd. Onder meer risicobereidheid, ontwikkelingen met betrekking tot risico-management en mandaat komen aan bod. Hiermee wordt het bestuursverslag afgesloten.

Hoofdstuk 6 tot en met 10 beschrijven de geconsolideerde jaarrekening van Conclusion. Wat volgt, is de enkelvoudige jaarrekening van Conclusion in hoofdstuk 11 tot en met 14, en overige gegevens ter afsluiting in hoofdstuk 15.



Engbert Verkoren,
Algemeen directeur
Conclusion

2. BEDRIJFSGEGEVENS



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 ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 16059253. De enige statutair bestuurder van Conclusion is E.H. Verkoren.

Groepsstructuur deelnemingen

Conclusion is een ecosysteem bestaande uit zelfstandig opererende 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 Enterprise Modules B.V. (50,98%), KWD Management Diensten B.V. (75,5%), Yellowtail Topco B.V. enonderliggende dochtermaatschappijen (88,03%), 4NG FND B.V. en onderliggende dochtermaatschappijen (52,66%) met uitzondering van PossibillIT B.V. (36,86%) en PossibillIT Focused Consultancy (FC) B.V. (30,41%).

De financiële gegevens van Conclusion zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van NPM Investments V B.V. te Utrecht. De jaarrekening over 2020 is door de AvA vastgesteld op 28 april 2021 en ontvangen door de Kamer van Koophandel op 29 april 2021.

Wijzigingen 2021

- Per 21 april heeft Conclusion volledige zeggenschap (was 84,72%) verkregen over Conclusion Malayga B.V. Effectieve datum is 1 januari 2021.
- Per 30 april heeft Conclusion zeggenschap verkregen over Davinci Consulting B.V.
- Per 3 juni heeft Conclusion 75,5% (was 50,98%) zeggenschap verkregen in KWD Management Diensten B.V.
- Per 18 juni heeft Conclusion zeggenschap verkregen over D&A Medical B.V.
- Per 8 juli is het bedrijfsonderdeel Learning Services van Conclusion Learning Centers (CLC) door Archipel Academy overgenomen.
- Per 9 september zijn de statuten van Conclusion Implementation B.V. gewijzigd, met dien verstande dat de naam is aangepast naar Conclusion Consulting B.V.
- Per 16 september heeft Conclusion zeggenschap verkregen over 4NG FND B.V.
- Per 29 oktober heeft Conclusion zeggenschap verkregen over Mediaan Holding B.V.
- Per 12 november heeft Conclusion zeggenschap verkregen over Conclusion MBS B.V.
- Per 9 december 2021 heeft Conclusion zeggenschap verkregen over Bikkelhart B.V.
- Per 30 december 2021 zijn de statuten van Nextmoves Human Capital Innovation B.V. gewijzigd, met dien verstande dat de naam is aangepast naar myBrand Products B.V.
- Per 30 december 2021 zijn de statuten van myBrand - Nextmoves Software Solutions B.V. gewijzigd, met dien verstande dat de naam is aangepast naar myBrand Software Solutions B.V.

NPM Investments V B.V.

NPM Investments V B.V. is onderdeel van NPM Capital N.V., en op haar beurt via SHV Nederland BV onderdeel van SHV Holdings N.V. (de ultimate parent). De aandeelhouders van NPM Investments V B.V. hebben krachtens artikel 18.1 van de statuten van de Vennootschap een Raad van Commissarissen (RvC) ingesteld. NPM Investments V B.V. is de houdstermaatschappij van Conclusion B.V. en als gevolg daarvan richt de RvC zich met name op 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 paragraaf 16.2 in de jaarrekening). Conclusion heeft geen panden in eigendom.

BESTUUR

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 stakeholders en besloten vennootschap. Zij weegt daarbij de gerechtvaardigde belangen van de betrokkenen en betreft de RvC van NPM Investment V B.V. bij haar besluitvorming. Conclusion is niet beursgenoteerd.

De Conclusion directie werd eind 2021 gevormd door:

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



DIVERSITEIT EN INCLUSIE: ONZE KRACHT ZIT IN DE COMBINATIE VAN DE VERSCHILLEN

Bij Conclusion vinden we het belangrijk om ieders unieke talenten te waarderen en te benutten. Want in een ecosysteem met ruim 2.400 verschillende collega's is diversiteit niet weg te denken uit onze organisatie. Zo zorgen verschillende achtergronden en karakters elke dag voor nieuwe, briljante ideeën.

Onze slogan, **Vershil moet er zijn**, is in 2021 verrijkt met een vervolg: **Samenhang ook**.

Om diversiteit (verschil) en inclusie (samenhang) te stimuleren, hanteert Conclusion een brede aanpak; gesprekken en activiteiten worden georganiseerd over cruciale onderwerpen als veiligheid en vertrouwen op de werkvloer, gezondheid, vitaliteit en teambuilding. De organisatie-brede werkgroep 'Diversiteit en Inclusie' richt zich op het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen Conclusion. Want het kan altijd beter. De werkgroep opereert als zelfstandig orgaan, dat meedenkt, uitdaagt, data verzamelt, helpt in de uitvoering van initiatieven en fungeert als klankbord.

Ambitie

'Diversiteit en inclusie' is een breed begrip, dat bestaat uit tientallen (sub)thema's. Eén van die thema's is de verhouding tussen mannen en vrouwen binnen de organisatie.

De ICT-sector kent traditioneel overwegend mannen. Volgens het CBS (peilmoment Q2 2021) werken er gemiddeld 16,3% vrouwen en 83,7% mannen in die branche.

Conclusion formuleert haar ambitie 'verdeling man/vrouw' binnen de organisatie als volgt; Conclusion streeft naar:

1. Gemiddeld aantal vrouwen die bij Conclusion werken, ligt minimaal 3% hoger dan het gemiddelde in de IT branche (CBS cijfers).
2. Gemiddeld aantal vrouwen in leidinggevende posities ten opzichte van mannen in leidinggevende posities binnen Conclusion, ligt 10% hoger dan het totaal gemiddeld aantal vrouwen ten opzichte van mannen.

Huidige status

Conclusion gelooft al jaren dat het sturen op meer vrouwen in leidinggevende functies zal leiden tot verdere groei van het totale aandeel vrouwen in de gehele organisatie.

Bij Conclusion werkten eind 2021 21% vrouwen en 79% mannen. In leidinggevende posities werkten in 2021 bij Conclusion, bij benadering, 30% vrouwen en 70% mannen.

De cijfers in 2021 laten zien dat deze focus werkt. De ambities worden waargemaakt. Doorlopende focus blijft elementair om deze percentages minimaal vast te houden.

Omdat de basis van de cijfers is gekoppeld aan het marktgemiddelde (CBS cijfers) en deze cijfers naar verwachting de komende jaren zullen veranderen, gaat ook het ambitiepercentage van Conclusion meegroeien.

Aanpak

Het aanscherpen van onze ambitie doen wij bijvoorbeeld door in 2022 - in samenwerking met de werkgroep 'Diversiteit en Inclusie' - metingen te doen in de organisatie om een vergroot inzicht te verkrijgen in de algehele diversiteit van Conclusion (op het gebied van gender, etniciteit, overtuigingen, etc.).

Om het aandeel vrouwen te vergroten, neemt Conclusion bij het uitzetten van een vacature zowel mannen als vrouwen mee in de procedure, maar wordt actief gezocht naar vrouwen, vooral bij leidinggevende posities. Hierbij wordt specifiek gefocust op interne doorgroeimogelijkheden van bestaande, vrouwelijke collega's.



Met het oog op kansengelijkheid, innovatief vermogen, evenwichtige besluitvorming en zo breed mogelijk afgestelde maatschappelijke antennes, is Conclusion gemotiveerd om de bestaande ontwikkeling van divers talent de komende jaren te behouden en te bevorderen.

Vooruitblik

Om de vooruitstrevende organisatie op het gebied van diversiteit en inclusie te worden die we voor ogen hebben, gaan we nog een aantal stappen zetten. Zo gaan we in 2022 bewustzijn vergroten; we laten mensen binnen de organisatie met elkaar in gesprek gaan om zo een breder inzicht te creëren in elkaars perspectief en opvattingen.

Om voor alle thema's binnen het begrip 'diversiteit en inclusie' doelstellingen te formuleren, stelt de Conclusion werkgroep 'Diversiteit en Inclusie' in 2022 gerichte plannen op. We formuleren concrete targets, monitoren de realisatie ervan en zijn transparant over de resultaten.

MISSIE, VISIE EN STRATEGIE: ECOSYSTEM; OUR NATURE

De besturingsfilosofie van Conclusion omarmt al jaren de ecosysteem aanpak. De manier waarop we dit doen is uniek in de markt. De bedrijven in het portfolio van Conclusion hebben ieder een eigen, unieke propositie naar de markt. Daarnaast kent Conclusion samengestelde proposities, waardoor we onze klanten integrale, multidisciplinaire oplossingen kunnen bieden op het gebied van Business Transformatie en IT Services. Met onze unieke en samengestelde proposities zijn wij uitgerust voor onze missie: onze klanten begeleiden in de reis die zij maken naar de toekomst. Wij zijn pas echt succesvol, als onze klant succesvol is.

Het ecosysteem is de belangrijkste drijvende kracht achter het succes van Conclusion. Het zorgt ervoor dat de organisatie flexibel blijft en gelijktijdig in staat is om grote klantvragen te beantwoorden. Door haar diversiteit aan expertises onder één dak 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.

Het onderscheidende vermogen van Conclusion is vertaald naar ons statement:

VERSCHIL 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.



HET TWO-MODEL EN HET CONCLUSION MANIFESTO

Conclusion denkt als strategische partner mee met klanten en partners. Om de grote uitdagingen die er liggen samen aan te gaan. Daar zijn we uiteraard blij mee en die rol vervullen we met enthousiasme. Hierbij is strategie voor ons geen doel op zich, maar een middel om de juiste concrete oplossingen in te zetten. Om die gewenste groei en verandering van onze klant te helpen realiseren.

Om op een effectieve manier met klanten en partners het gesprek over digitale strategievorming te voeren, heeft Conclusion het TWO-model ontwikkeld, waarmee we onze klantvragen gestructureerd kunnen analyseren. Het TWO-model sluit aan bij de thema's en dilemma's van onze klanten en bij de resultaatgerichte houding van Conclusion. De naam heeft een dubbele betekenis. Op de eerste plaats is het een afkorting voor 'Technologie, Werkwijze en Organisatie'. Immers, om digitale technologie en data effectief in te zetten in je organisatie is er niet één onderdeel dat aangepakt kan worden; mens, technologie en organisatie sluiten op elkaar aan en versterken elkaar. Daarnaast staat TWO voor 'samen'. Anders gezegd: 'It takes two to tango'. Om tot de juiste oplossingen te komen, opereren wij als ecosysteem van samenwerkende vakmensen uit de business en IT, ieder vanuit z'n eigen expertise en ervaring. En dat is ook typerend voor Conclusion.

Aan de hand van het TWO-model leggen wij uit wat de bedrijven in ons ecosysteem zelf én in samenhang kunnen bieden aan onze klanten. Om aan de buitenkant een excellente, multidisciplinaire dienstverlening te kunnen bieden, werken wij aan de binnenkant volgens het Conclusion Manifesto, dat in de loop van 2020 en 2021 is opgesteld.

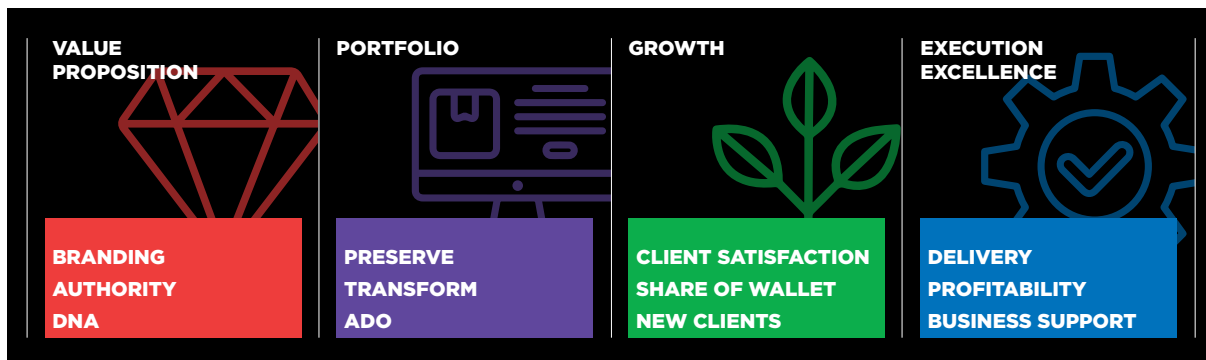
Het Conclusion Manifesto beschrijft de ziel van de organisatie: ons DNA. Tevens helpt het ons inzien wat het betekent om als Conclusion bedrijf autonoom te zijn en tegelijkertijd onderdeel van het geheel. Het geeft de delicate balans weer tussen de eigenheid van elk Conclusion bedrijf en de samenhang onderling. Onze kracht zit in de combinatie van de verschillen.

Het Conclusion Manifesto is gevat in 9 principes:



STRATEGISCHE BESTUURSPRIORITEITEN

In 2021 heeft Conclusion geïnvesteerd in het weerbaar, wendbaar en onderscheidend blijven. We investeren in de toekomst, omdat de antwoorden van vandaag, misschien niet de antwoorden van morgen zijn. Dit deden langs de assen van de vier besturingsprioriteiten die begin 2020 zijn vastgelegd. Voortbordurend op de bestaande aanpak, zijn dit de prioriteiten waarlangs we onze ambitie verwezenlijken.



Belangrijkste elementen van het gevoerde beleid

- VALUE PROPOSITION:**

niet vrijblijvend adviseren, maar samen met onze klanten verantwoordelijkheid nemen 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. Dit doen we door zelf weerbaar, wendbaar en onderscheidend te zijn.

- PORTFOLIO:**

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.

- GROWTH:**

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. Meten van deze groei doen we mede aan de hand van behaalde omzet en EBITA.

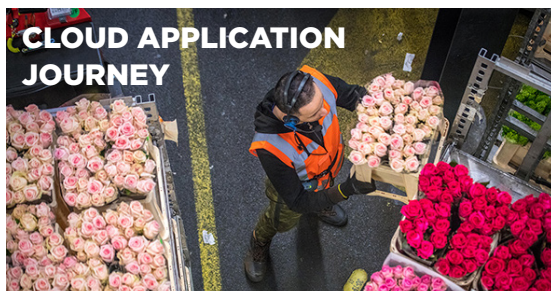
- EXECUTION EXCELLENCE:**

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

We geloven er in dat je jezelf doorlopend de spiegel voor moet blijven houden. Jezelf opnieuw uitvinden. Steeds opnieuw weer. We houden ons een spiegel voor als het gaat om zaken die belangrijk waren en belangrijk blijven, zoals duurzaam ondernemen, privacy & security en risicomanagement. Het belang is onverminderd groot en wordt zelfs steeds relevanter. Want wat goed gaat, kan altijd beter. Hier zal in het hoofdstuk 'Klaar voor de toekomst' over uitgeweid worden.

DIENTSTVERLENING EN PROPOSITIE

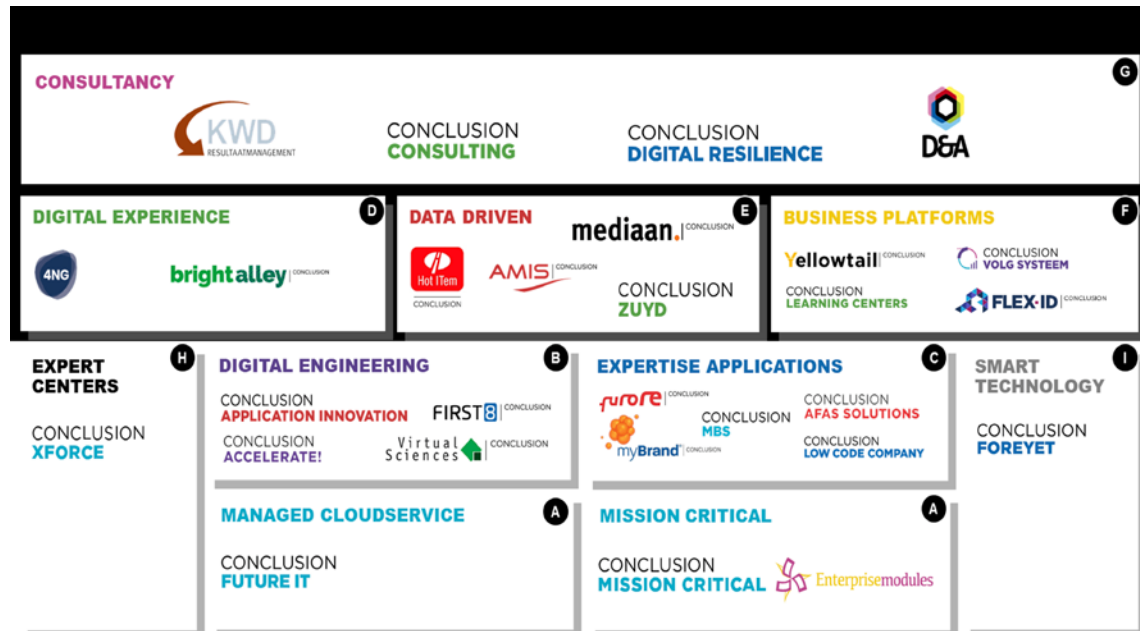
Conclusion richt zich op Business Transformatie en IT Services. Ieder bedrijf binnen het ecosysteem van Conclusion heeft binnen dit gebied een eigen signatuur en specialisme en daarmee een unieke propositie naar de markt. Ze behoren in hun vakgebied altijd tot de top drie en hebben een hoge mate van ondernemerschap en flexibiliteit. Door de expertises van de verschillende bedrijven te bundelen, kan Conclusion onderscheidende proposities in samenhang bieden. Hieronder worden de acht samengestelde proposities weergegeven.



In 2021 hebben de kernactiviteiten plaatsgevonden in Nederland. De klanten van Conclusion zijn ook veelal Nederlandse organisaties. Met vestigingen in Duitsland, België en Zuid-Afrika groeien de buitenlandse activiteiten van Conclusion.

RANGSCHIKKING ECOSYSTEEM IN DOMEINEN

Conclusion rangschikt haar portfolio op functioneel gebied. 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.



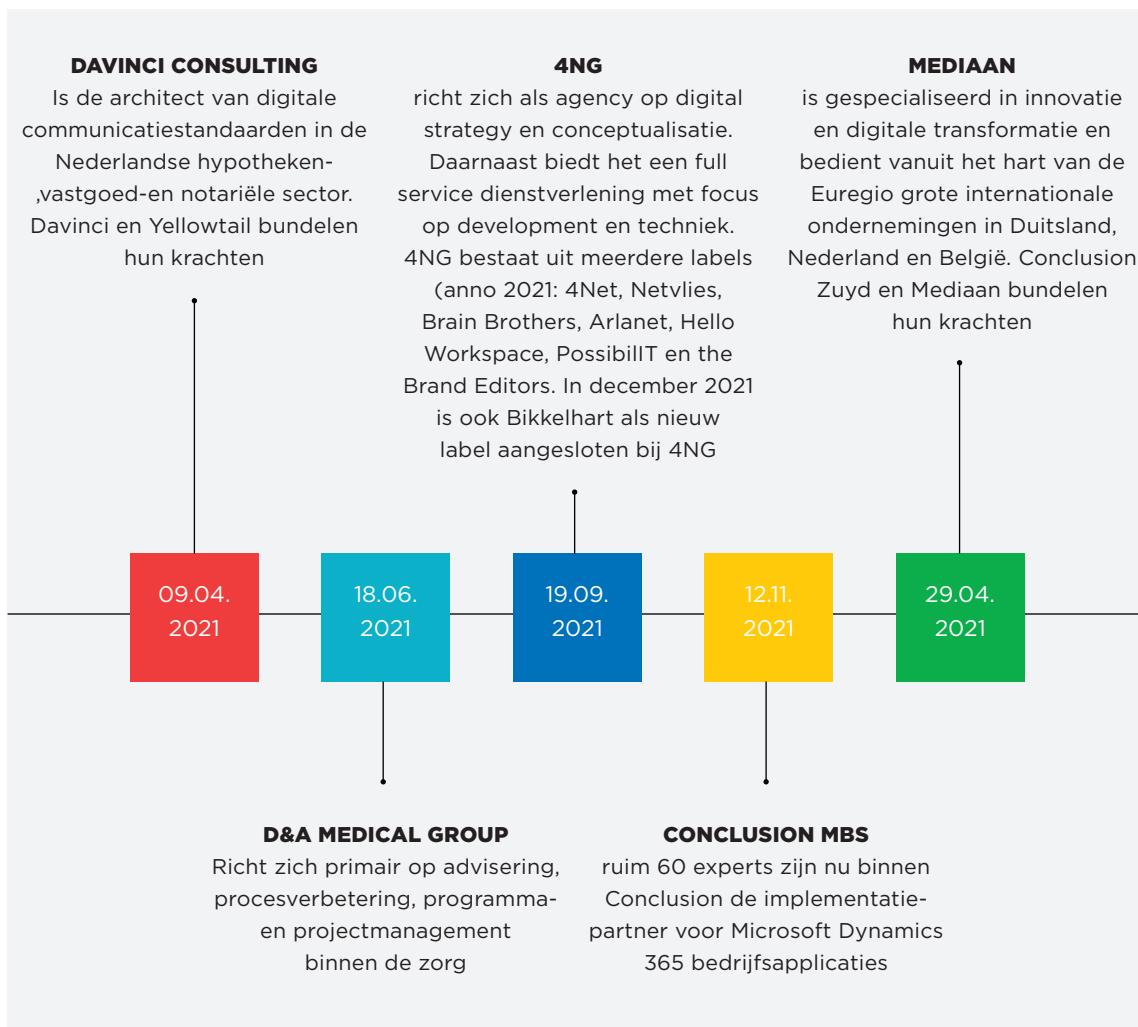
Toelichting expertise per domein:

- A. Design, manage & support client IT infrastructures and applications, supported by cloud platforms
- B. DevOps heterogenous customer environments. Technology driven, front and backend, based on low code, Microsoft, IBM and Java technologies
- C. Design, manage & support client ERP or EPD solutions on leading technologies
- D. Develop conceptual solutions (MVP) for consumer experience and employee performance
- E. Data analytics, data platforms and integration
- F. Vertical solutions or business platforms for (often mission critical) processes at clients
- G. Change management, program management, result management and business consulting
- H. Technical expertise
- I. Technology solutions (integrated) hard- & software

PORTFOLIO

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 expertise.

In 2021 is het portfolio uitgebreid door groei en ontwikkeling van het ecosysteem. We verwelkomen onderstaande bedrijven in ons ecosysteem:



3. ANALYSE BUSINESS PERFORMANCE 2021



3. ANALYSE BUSINESS PERFORMANCE 2021

Dit hoofdstuk omvat een analyse van de ontwikkelingen van Conclusion in 2021, met betrekking tot zowel financiële als niet-financiële prestatie-indicatoren.

Financiële Kerncijfers

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020	2019
Netto omzet	346.901	266.058	239.691
Bruto omzet resultaat	119.079	89.027	75.434
Netto omzetresultaat	31.142	23.078	11.674
Netto resultaat (exclusief aandeel derden)	19.198	11.988	4.339
Afschrijving MVA (incl waardevermindering)	3.373	3.694	17.495
Amortisatie IMVA (incl waardevermindering)	26.012	15.440	17.495
EBITA	57.154	38.221	25.928
EBITA %	16%	14%	11%
EBITDA	60.527	42.214	29.169
EBITDA%	17%	16%	12%
Vlottende activa	124.281	98.214	103.303
Vlottende passiva	130.833	93.840	77.337
Groepsvermogen	95.728	87.922	74.320
Balanstotaal	318.050	239.974	209.261
Liquide middelen	39.321	32.534	46.399
Netto werkkapitaal	-6.552	4.374	25.967
Operationele kasstroom	81.234	46.621	25.746
Current ratio %	95%	105%	134%
Solvabiliteit %	30%	37%	36%
Rentabiliteit %	20%	14%	6%
Debiteuren termijn (in dagen)	44	44	47
Gemiddeld aantal medewerkers	2.151	1.773	1.699

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. De solvabiliteit wordt berekend door het groepsvermogen te delen op het balanstotaal.

De ratio's voor 2021 zijn als volgt tot stand gekomen:

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Netto resultaat	19.198	11.988
Eigen vermogen	95.728	87.922
Vlottende activa	124.281	97.660
Vlottende passiva	130.833	93.286
Balanstotaal	318.050	239.419
Rentabiliteit% (netto resultaat/ eigen vermogen)	20%	14%
Solvabiliteit% (eigen vermogen/ balanstotaal)	30%	37%
Current ratio% (vlottende activa/ vlottende passiva)	95%	105%

Ontwikkeling van het resultaat

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Hoger resultaat t.o.v. vorig jaar:		
Mutatie bruto omzet resultaat	30.052	13.593
Mutatie financiële baten en lasten	0	13
Mutatie overige bedrijfsopbrengsten	2.768	0
Mutatie aandeel derden in resultaat	508	0
	33.328	13.606
Resultaat lager door:		
Mutatie overig bedrijfskosten	-11.740	-548
Mutatie afschrijvingskosten	-10.249	-1.640
Mutatie financiële baten en lasten	-382	0
Mutatie vennootschapsbelasting	-3.748	-2.816
Mutatie aandeel derden in resultaat	0	-952
	-26.118	-5.956
Mutatie netto resultaat	7.209	7.648

Ontwikkeling omzet

De omzet groeide in 2021 met € 80,8 miljoen (30%) ten opzichte van 2020.

Het Digital Experience domein laat in 2021 een groei zien van € 6,1 miljoen met name ook door de overname van 4NG. De bedrijven Flex ID, Yellowtail, Conclusion Digital en Conclusion Learning Centers in het Business Platforms domein laten een gezonde groei zien van € 8,6 miljoen. In 2021 zijn in de loop van het jaar de activiteiten verkocht op het gebied van Learning Services dat op jaarbasis ongeveer € 2,4 miljoen aan omzet genereerde. Het Domein Consultancy groeide met € 9,5 miljoen met name door een sterke groei bij Conclusion Consulting en de overname van D&A Medical. Het domein Digital Engineering groeide met € 3,0 miljoen. In het Data Driven domein wordt de grootste groei gerealiseerd van € 37 miljoen gedreven door de acquisitie van Hot ITem eind 2020. Naast een sterke groei op het gebied van Data Driven, is een enorme groei gerealiseerd in het Enterprise Applications domein van € 12,0 miljoen. Naast een sterke groei in het SAP domein (myBrand) wordt dit gerealiseerd door de uitbreiding van onze activiteiten op het gebied van Microsoft Dynamics door de overname van KPMG Crimsonwing B.V. Een kleine krimp laten we zien in het domein Expert Centers van € 2,0 miljoen.

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 liquiditeit van Conclusion.

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

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Beschikbaar op lange termijn		
Eigen vermogen	95.728	87.922
Voorzieningen	24.782	16.168
Langlopende schulden	66.708	42.044
	187.217	146.134
Vastgelegd op lange termijn		
Immateriële vaste activa	180.377	129.941
Materiële vaste activa	9.790	8.175
Financiële vaste activa	3.603	3.643
	193.769	141.760
Werkkapitaal	-6.552	4.374

ANALYSE BUSINESS PERFORMANCE



GROEI MEDEWERKERS

Conclusion heeft eind 2021 2.469 medewerkers in dienst. Eind 2020 telde de groep 2.025 medewerkers. De groei van het aantal medewerkers in 2021 bedroeg 22%. De overnames van Davinci, D&A Medical Group, MBS, Mediaan en 4NG droegen significant bij aan deze groei.

Het gemiddeld aantal medewerkers over het jaar heen is gestegen van gemiddeld 1.773 in 2020 naar gemiddeld 2.151 in 2021.

INVESTERINGEN

In 2021 heeft Conclusion onder andere de volgende stappen gezet gericht op versterking van de organisatie en duurzaamheid:

- Duurzaam ondernemen; strategische prioriteit van Conclusion vertaalt zich in 2021 naar een significante intensivering van het in 2014 opgerichte 'Conclusion Cares' programma (corporate sustainability/ ESG management), waaronder de start van het aanleggen van een nieuwe, Conclusion ecosysteem in de vorm van een 'Impact Bos'.
- Employee journey;
 - o De implementatie van een structureel 'gemiddeld 50% thuiswerken beleid', wat wordt ondersteunt door structurele thuiswerkvergoedingen en -faciliteiten voor alle medewerkers.
 - o Mobiliteit: Conclusion streeft naar een CO2 neutraal wagenpark in 2025 en heeft hiertoe in 2025 een nieuwe mobiliteitsregeling geïmplementeerd die zich richt op het elektrificeren van het wagenpark, alsmede een Flex-concept ter stimulans van alternatieve of zuinigere vervoersopties.
 - o Met een strategisch huisvestingsprogramma, wordt de nieuwe, hybride manier van werken op kantoor na corona voorbereid.
- Portfolio; uitbreiding met de overnames van Davinci, Consulting, D&A Medical Group, 4NG, MBS en Mediaan.
- Execution Excellence;
 - o Verdere optimalisatie en professionalisering business supportdiensten, applicatielandschap, Privacy & Security framework en Risk Control framework.
 - o Behalen van nieuwe en verlengen van bestaande certificeringen binnen het ecosysteem.

REALISATIE VERWACHTINGEN RAPPORT 2020

In het voorgaande bestuursverslag zijn verwachtingen uitgesproken met betrekking tot belangrijke aangelegenheden. Hier kijken we in deze paragraaf op terug:

- Groei aantal medewerkers: met een focus op werving en retentie verwachtte Conclusion dat, ondanks de druk waaraan de arbeidsmarkt onderhevig is, het mogelijk zou worden te groeien in aantal medewerkers. Deze verwachting is in 2021 gerealiseerd. Dit is het gevolg van zowel autonome groei als groei door acquisities. Voor meer informatie over de groei verwijzen we naar hoofdstuk 3, paragraaf 'Groei medewerkers'.
- Ontwikkeling van de domeinen tot specifieke expertisecentra: conform verwachting hebben de domeinen in 2021 zich ontwikkeld langs de lijn van een specifiek expertise. In het Cohesion programma is aandacht besteed aan de verdeling en ontwikkeling van het portfolio over het gehele ecosysteem.
- Huisvesting: de inschatting was gemaakt dat er in 2021 stappen zouden zijn gezet voor wat betreft ontwikkeling van de huisvesting, in het kader van een nieuw locatieconcept met focus op hybride werken. Hoewel er absoluut stappen gezet zijn in 2021, zoals de implementatie van een structureel 50% thuiswerkbeleid en de voorbereidingen van een locatieonafhankelijk werkplekconcept, heeft de coronacrisis ertoe geleid dat er minder vooruitgang is geboekt dan verwacht. Dit komt omdat de verwachting dat in 2021 corona voorbij zou zijn en we zouden zijn teruggekeerd naar een normale situatie, waarin we in een nieuw werkplekconcept zouden werken met elkaar, geen werkelijkheid is geworden.
- Onderzoek naar verder verlagen CO2 impact: Conclusion wil de dalende trend van haar CO2-uitstoot vasthouden en heeft daarom in 2020 voorgenomen om in 2021 te onderzoeken op welke verschillende wijzen dat te realiseren is. Dat voornemen is gerealiseerd.

4. KLAAR VOOR DE TOEKOMST



4. KLAAR VOOR DE TOEKOMST

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. En we zijn hard op weg om deze ambitie waar te maken. Dat doet wij door onszelf voortdurend opnieuw uit te vinden. De focus ligt hierbij op de belangen van de klanten, de ontwikkeling en het behoud van onze medewerkers en de aansluiting van het portfolio en de diensten bij de nieuwste technologische ontwikkelingen.

De bedrijven in ons ecosysteem hebben meerjarenplannen opgesteld, die jaarlijks worden herijkt. Dat resulteert in een overzicht per bedrijf, waarbij sleutelindicatoren worden benoemd, strategische discussiepunten, een kwalificatie voor het komende jaar, een financieel vooruitzicht en de belangrijkste wijzigingen van de laatste herijking.

TOEKOMSTBEELD PORTFOLIO EN DIENSTEN

In 2021 heeft Conclusion verschillende relevante competenties toegevoegd aan haar portfolio, onder meer binnen de domeinen Digital Experience en Engineering (met 4NG), Enterprise Applications (met Conclusion Microsoft Business Solutions) en IT consultancy gericht op specifieke sectoren zoals de zorg (D&A) en de financiële dienstverlening (Davinci Consulting). Daarnaast heeft Conclusion eind 2021 de Duitse en Belgische markt betreden middels de overname van Mediaan.

De hoofdproposities blijven ook in 2022 'Digital Transformation' en 'Digital Process Outsourcing' ('Nachtrust as a Service').

Gebaseerd op haar meerjarenplan en daarin opgenomen 'white spots' (gebieden in het portfolio waar versterking wenselijk is, omdat daar nog weinig of geen expertise of capaciteit voor in huis is), heeft Conclusion doelstellingen geformuleerd om op eigen kracht of door fusies en overnames haar portfolio te versterken. Hoewel de voornaamste strategische white spots in het Conclusion portfolio de afgelopen jaren zijn ingevuld, blijft Conclusion in 2022 gericht werken aan de versterking van haar portfolio en de aansluiting hiervan bij de nieuwste technologische ontwikkelingen.



Door middel van strategische analyses bepaalt Conclusion welke competenties zij in haar ecosysteem wenst uit te breiden of 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 2022 gericht werkt aan de versterking van haar positie als autoriteit. Ten slotte zal Conclusion in 2022 actief de groeimogelijkheden in Europese, nabij gelegen landen en gebieden verkennen.

OMZET EN DE RENTABILITEIT

De strategie van de afgelopen jaren is zeer robuust gebleken in 2021. Voortbordurend op deze strategie, aangevuld met de verschillende investeringen in 2021, start Conclusion 2022 met een solide basis. Conclusion kijkt met vertrouwen naar 2022 en de daarop volgende jaren en is er van overtuigd de groeilijn van de afgelopen jaren te kunnen continueren. Conclusion realiseert deze groei organisch en door strategische acquisities. Deze groei zal zowel het gevolg zijn van autonome groei als van acquisities.

INVESTERINGEN EN FINANCIERING

Conclusion blijft doorlopend en zorgvuldig afgewogen investeren, passend bij de marktomstandigheden, zowel op het gebied van weerbaarheid (ontwikkeling technieken, infrastructuur, privacy & security, duurzaam ondernemen) als wendbaarheid, bijvoorbeeld op het gebied van M&A.

PERSONEEL

Conclusion verwacht de komende jaren te groeien in het aantal medewerkers. Deze groei zal zowel autonoom zijn als het gevolg van acquisities. De arbeidsmarkt staat doorlopend onder druk, wat van invloed is op het werving- en selectieproces. Conclusion blijft dan ook investeren in werving en retentie.

Bij Conclusion zijn we intrinsiek gemotiveerd om een goede werkgever te zijn. Goede gezondheid en welzijn van mensen was en blijft een cruciale pijler in het HR beleid. De ontwikkeling in 2021 waarbij ESG (Environmental, Social & Government) een strategische bestuursprioriteit is geworden, bekrachtigt het belang dat Conclusion hecht aan het lief en leed van haar medewerkers.



In de toekomst blijft Conclusion investeren in nieuwe en bestaande workforce, door onder andere zij-instromers en campus recruiters op te leiden in het vak en de *employee journey* binnen het ecosysteem te verbeteren.

ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

De domeinen binnen Conclusion groeien in 2022 nog verder uit tot specifieke expertisecentra, van daaruit wordt gewerkt aan (en met) de nieuwste technologische ontwikkelingen en disruptieve innovatie.

In 2021 is gestart met het actief uitdragen van een zogenoemde 'tech radar', vanuit het Conclusion Architecture Board. Met deze radar is in een oogopslag te zien met welke technologische trends Conclusion actief is. Het laat tevens zien in welke tech-trend we potentie zien, welke mogelijkheden we onderzoeken en realiseren in de praktijk, en welke tech-trend al onderdeel is van ons standaardportfolio. Het Conclusion Architecture Board is de drijvende kracht achter deze ontwikkeling.

Expliciete onderzoek- en ontwikkelingsactiviteiten vinden plaats binnen de bedrijven. Daarbij gaat het om het ontwikkelen of onderzoeken van nieuwe technieken en/of producten. In 2021 hebben zeker tien Conclusion bedrijven gebruik gemaakt van de WBSO-subsidie, wat door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland wordt toegekend voor ontwikkelingstrajecten en technisch-wetenschappelijk onderzoek.

DUURZAAMHEID

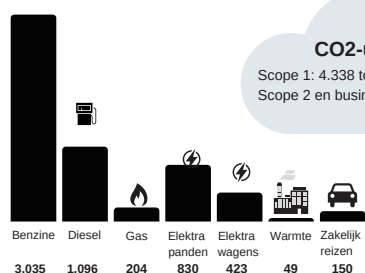
Onze wereld verandert razendsnel. Dit brengt enerzijds ongekennde mogelijkheden en kansen met zich mee, anderzijds grote maatschappelijke verantwoordelijkheden. De wereld van straks vormen we nu. Samen.

Het belang van duurzaam ondernemen wordt steeds duidelijker, actueler en zelfs verplicht door (steeds zwaarder wordende) wet- en regelgeving rondom duurzaamheidsprestaties en transparantie daarover. Duurzaam ondernemen zit verweven in het DNA van Conclusion. Acties en initiatieven op het gebied van duurzaam ondernemen vinden vanuit intrinsieke motivatie al jaren plaats; decentraal in de bedrijven en centraal in gespecialiseerde supportafdelingen.

Conclusion kent sinds 2014 het Conclusion Cares programma. Dit programma is consoliderend ingericht: acties, initiatieven, data en resultaten die in het ecosysteem plaatsvinden, worden verzameld, aan de SDG's (Sustainable Development Goals) gekoppeld en gerapporteerd. 'Conclusion Cares' is destijds bedacht als

CO2-footprint 2020 (ton)

Totaal 2020 = 5.789 ton CO2



In 2021 is Conclusion weer actief geweest om de **footprint** in kaart te brengen met als doel om **CO2 te reduceren**. Deze reductie wordt gerealiseerd door middel van het reductiesysteem conform de **CO2-Prestatieladder**, handboek 3.1. Hierin komen de onderdelen **inzicht, reductie, communicatie** en **deelname aan initiatieven** naar voren.

Toelichting scopes

Scope 1: directe uitstoot veroorzaakt door eigen bronnen binnen de organisatie zoals brandstof en gas.

Scope 2: Indirecte uitstoot door gebruik binnen de organisatie, maar welke elders wordt opgewekt zoals elektriciteit.

Business travel (BT): zakelijk gedeclareerde reizen met privéauto's, het openbaar vervoer en vliegreizen

Voortgang: CO2-uitstoot per FTE (ton)



Dit doen wij aan CO2-reductie

Ons wagenpark heeft verreweg de grootste impact op onze CO2-uitstoot. Daarom zijn onze maatregelen specifiek gericht op het reduceren van deze uitstoot.

- Conclusion Automotive Reduction (CAR): individuele beloning voor alle leaserijders in euro's voor zuiniger rijgedrag en voordeliger tankgedrag.
- Nieuw mobiliteitsbeleid opgesteld.
- Volledig elektrische auto's beschikbaar stellen voor alle leaseklassen. Daarnaast mag een leaserijder twee leaseklassen hoger rijden als het een elektrische auto betreft.
- Efficiënter gebruik van kantoorruimten door hybride werken: thuiswerkbeleid schrijft 50% thuis en 50% op kantoor werken voor.

Onze uitstoot staat gelijk aan

- Gas en elektraverbruik van **1.242** huishoudens voor een heel jaar
- 289.450** bomen laten groeien voor een heel jaar
- 3.356** retourtjes New York
- 742** keer om de aarde rijden met een personenauto

Doelstellingen

Hoofddoelstelling

Conclusion wil in 2022 12,5% CO2 reduceren t.o.v. 2016, gerelateerd aan het aantal FTE's.

Realisatie

In 2020 heeft Conclusion een grotere reductie gerealiseerd dan de verwachting was. Deze reductie moet de komende jaren volgehouden worden.

Wat kan jij doen?

- Doe mee aan CAR
- Houd de bandenspanning op peil
- Voorkom stationair draaien zo veel mogelijk
- Schakel apparaten uit wanneer mogelijk
- Overweeg elektrisch rijden

Help je mee?

Wij vragen van iedere medewerker mee te denken om onze CO2-uitstoot nog verder te verlagen. Zo zetten we ons samen in om onze nieuwe CO2-reductiedoelstelling te behalen. Heb je een idee? Mail naar info@conclusion.nl.

een 'paraplu' om al onze maatschappelijke initiatieven onder te verzamelen en zo te kunnen communiceren en rapporteren over de wijze en invulling van maatschappelijk ondernemen aan de medewerkers, klanten en overige stakeholders.

Conclusion heeft in 2021 besloten om van Conclusion Cares, oftewel 'duurzaam ondernemen' een strategische besturingsprioriteit te maken en heeft een team geformaliseerd om de uitvoering hiervan de komende jaren waar te maken.

In 2021 is Conclusion weer actief geweest om de footprint in kaart te brengen met als doel om CO2 te reduceren. CO2-uitstoot meten we per FTE. In onderstaand informatieblok staat meer informatie over de CO2-uitstoot in 2021.

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

De belangrijkste gebeurtenissen na balansdatum betreft een tweetal juridische fusies binnen de groep; Conclusion Malayga B.V. met Conclusion B.V. en myBrand B.V. met NextMoves Human Capital Management B.V. per 1-1-2022. Daarnaast vond op 1-1-2022 een activa passiva transactie plaats waarin de activiteiten van Conclusion Digital B.V. werden geïntegreerd in Conclusion Confidential B.V. Op 10 maart 2022 acquireerde 4NG FND B.V. een 100% belang in TheFactor.e B.V., een full service digital agency gevestigd in Groningen.

5. RISICOPARAGRAAF



5. RISICOPARAGRAAF

Ondernemerschap is nadrukkelijk onderdeel van de Conclusion ecosysteem-filosofie. Medewerkers en directeuren 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. Ook op het gebied van informatiebeveiliging is geen enkel risico acceptabel. 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.

MANDAAT EN VERBINTENIS

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

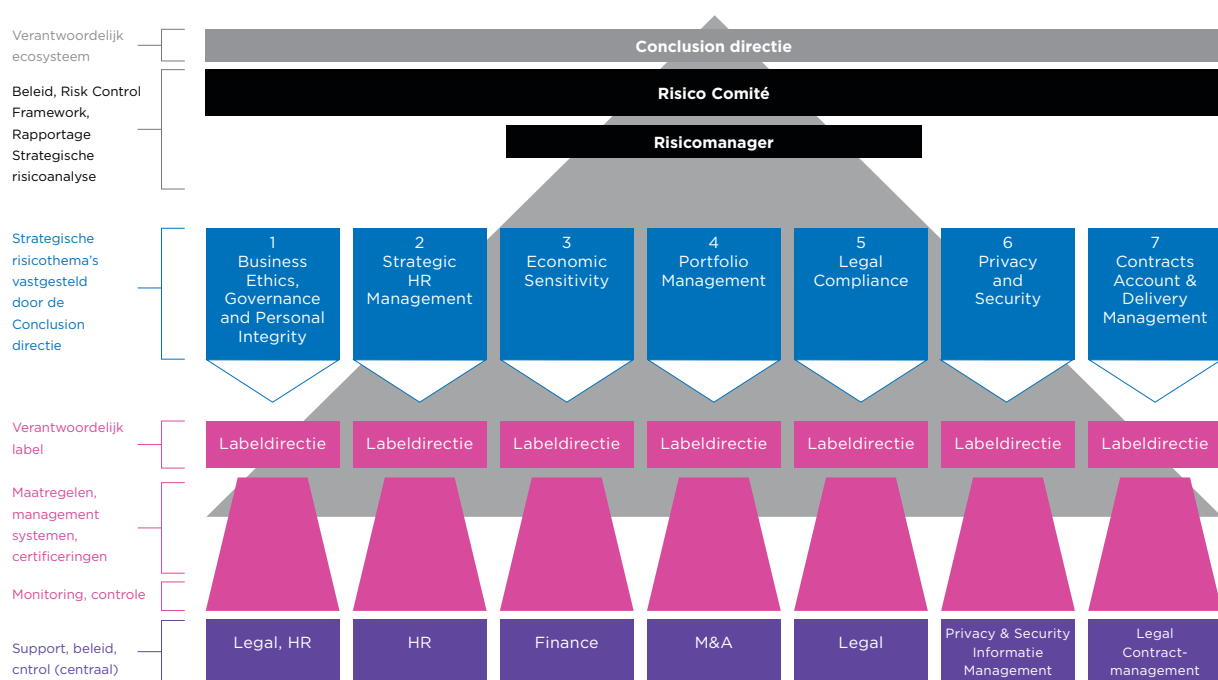
RISICOTHEMA'S

De directie van Conclusion heeft onderstaande risicotema'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

ONTWIKKELINGEN RISK CONTROL FRAMEWORK

Een Risk Control Framework is nooit af. Het dient mee te groeien en mee te bewegen met de ontwikkeling van de organisatie. Vanuit die gedachte heeft in 2021 een herijking van het Risk Control Framework plaatsgevonden. Het resultaat van deze herijking is onderstaand framework; versie 2.1.



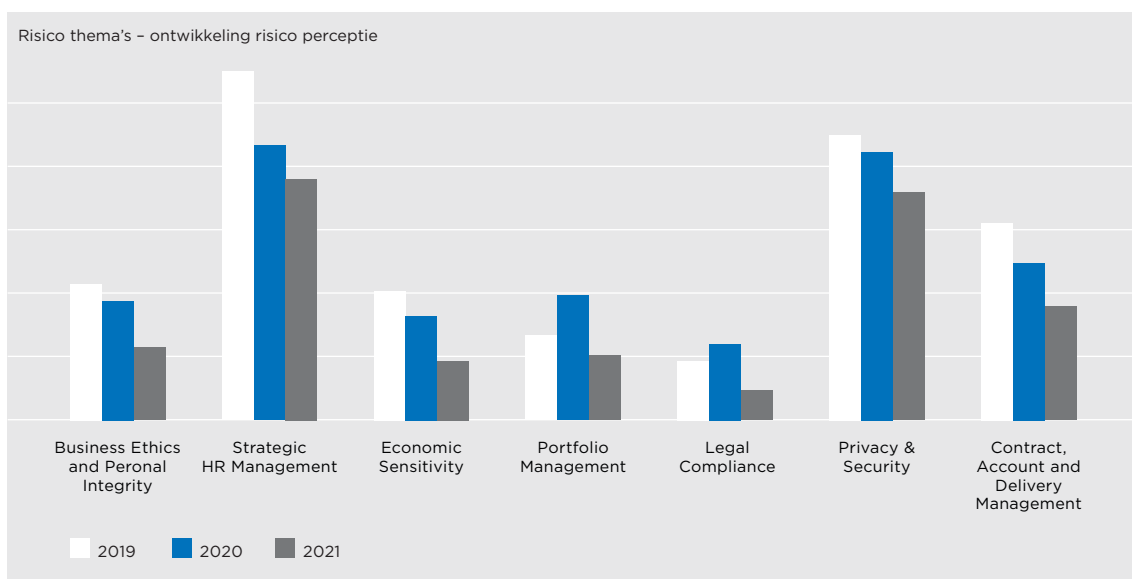
Risk Control Framework versie 2.1 (2021-2022)

RISICODOSSIER VERSLAGPERIODE

Het coronavirus en de gevolgen van de maatregelen van de overheid raakten alle thema's van het Risk Control Framework (en crisismanagementsysteem). Op peildatum 28-04-2022 is de Coronapandemie nog steeds actueel. Het Corona Crisis Team (CCT) adviseert en begeleidt de aanpak die Conclusion hanteert. Daarnaast heeft Conclusion de voorbereidingen getroffen die nodig zijn om straks zonder Corona gerelateerde maatregelen te werken; voor de terugkeer naar een normale situatie waarbij de norm wordt om 50% thuis te werken en 50% op kantoor.

Op basis van tussentijdse analyses is vastgesteld dat de crisis tot dusver geen negatieve, economische impact heeft gehad voor Conclusion. De post crisis evaluatie volgt met décharge van het CCT. De meerjarenstrategie van Conclusion om een weerbaar ecosysteem neer te zetten, alsmede de aanpak van Conclusion van de pandemie, heeft zich ook in 2021 bewezen.

In oktober 2021 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 paragraaf 8.14.



ANALYSE ONTWIKKELING TOTALE RISKPORTEFEUILLE (GENERIEK)

In de rapportageperiode hebben zich naast het coronavirus geen risico's of onzekerheden voorgedaan met een significante impact op Conclusion en haar bedrijfsvoering.

- Voor alle risicothema's zijn maatregelen aanwezig die doorlopend worden bijgesteld door de betrokken partijen.
- De totale risicoperceptie over de afgelopen drie jaar laat een dalende trend zien. Er is meer vertrouwen in de weerbaarheid van het totale ecosysteem. De kans dat één risico, ongeacht welk risico, de continuïteit van het totale ecosysteem in gevaar brengt, wordt steeds kleiner ingeschat.

Risicothema's	Categorie meeste risico's in thema	Risico bereidheid	Kans dat risico's zich voordoen	Potentiële impact op resultaat mochten risico's zich voordoen	Risico classificering
Business Ethics and personal integrity	Operationeel	●	●●	●	●●
Strategic HR management	Operationeel	●●	●●●●●	●●●	●●●●●
Economic sensitivity	Strategisch	●●●	●	●●●●	●●●
Portfolio Management	Strategisch	●●●	●	●●●	●●
Legal compliance	Compliance	●	●●	●●	●●
Privacy & Security	Compliance/ operationeel	●●	●●●●	●●●●	●●●●
Contract, Account and delivery management	Operationeel	●●●	●●	●●	●●

● Laag risico
 ●●●●● Zeer hoog risico

Business Ethics and personal integrity

Eerlijk zakendoen, zonder machtsmisbruik, corruptie en omkoping. Met respect omgaan met elkaar, met erkenning en waardering voor onderlinge verschillen. Uitgangspunten die gaan over (het beschermen van) mensen en integriteit. Conclusion doet hierin geen concessies. De risicobereidheid van Conclusion voor risico's in deze categorie, zoals ongewenste omgangsvormen of fraude, is dan ook nihil.

Eerlijk handelen is de bron van onze activiteiten en contacten. Het is onze stellige overtuiging dat het elkaar kunnen vertrouwen, de absolute basis is voor samenwerking en dus voor een optimaal eindproduct. We oordelen en handelen op moreel verantwoorde wijze, op basis van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen en we nemen de verantwoordelijkheid voor ons eigen handelen. We zijn aanspreekbaar op ons gedrag en spreken anderen hierop aan als dat nodig is. We nodigen medewerkers actief uit hun mening te geven en zaken bespreekbaar te maken. Dit hebben we uiteraard ook aan papier toe vertrouwd, vastgelegd in beleidsdocumenten en meldregelingen en vertaald naar concrete acties zoals een op dit thema gericht medewerkersonderzoek.

De aanpak en maatregelen beheersen de risico's tot een acceptabel niveau. De verwachte 'impact' op de resultaten en/of financiële positie indien één of meer van de voornaamste risico's en onzekerheden zich zouden voordoen, is ingeschat op 'laag'.

Strategic HR management

HR gaat om mensen. Het mentale en fysieke welzijn is van invloed op de uitoefening van de functie van de medewerker. De werkvloer en de uit te voeren werkzaamheden brengen allerlei risico's met zich mee. Gezien de aard van de dienstverlening bij Conclusion liggen de voornaamste risico's op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting.

Ook brengt de toenemende krapte op de (IT) arbeidsmarkt verschillende risico's met zich mee.

- Een gebrek aan de juiste expertise, of het niet beschikken over voldoende capaciteit kan de waarborg van de hoge kwaliteit van de dienstverlening en servicelevels van Conclusion aan haar klanten in gevaar brengen.
- De 'war for talent' werkt twee kanten op. Investeren in werving is essentieel om nieuwe collega's te betrekken. Anderzijds wordt retentie steeds belangrijker.

Beheersing van deze risico's is elementair. Het succes van het gehele bedrijf wordt bepaald door de medewerkers. Een gebrek aan deze enthousiaste, gedreven en vakbekwame professionals, zorgt ervoor dat de kwaliteit en uiteindelijk continuïteit van de dienstverlening in gevaar komt.

Conclusion behandelt de gerelateerde onderwerpen (werving, retentie, employee journey, vitaliteit) dan ook als strategische besturingsprioriteiten en heeft dit als zodanig verankerd in haar stuurcyclus en risicomonitoring.

Maatregelen worden op verschillende fronten ingezet, zoals (niet uitputtend):

Psychosociale arbeidsbelasting

Conclusion heeft, als werkgever, een zorgplicht en verantwoordelijkheid voor het welzijn van de medewerkers. We waarborgen een veilige, vertrouwde en gezonde werkomgeving door het creëren van het navolgende:

- Een veilige omgeving waarin de veiligheidsrisico's gerelateerd aan de werkzaamheden zoveel als mogelijk zijn gemitigeerd en waar een vangnet klaarstaat voor noodsituaties.
- Een vertrouwde omgeving waarin ieder individu zichzelf mag en kan zijn. Een open en veilige bedrijfscultuur waarin we elkaar aan mogen spreken evenals betrouwbare faciliteiten om het gesprek met elkaar aan te gaan als het even moeilijk is.
- Een gezonde omgeving met aandacht voor het fysieke én mentale welzijn van onze medewerkers.

Bovenstaande beloftes maakt Conclusion waar door verschillende activiteiten, zoals:

- Adequaate ingeregelde Arbofaciliteiten, BHV plannen, Risicomanagement en crisismanagement maken de veilige werkplek mogelijk.
- Een vertrouwde omgeving maken we met elkaar mogelijk, iedere dag opnieuw. Conclusion faciliteert actief de dialoog over inclusiviteit, vertrouwenspersonen, medewerkerstevredenheidsonderzoeken, beleid op ethiek en integriteit, de inrichting van interne klachten- en meldregelingen om bij te dragen aan deze vertrouwde omgeving.
- Het vitaliteitsprogramma biedt medewerkers faciliteiten, support, begeleiding en middelen die hen ondersteunen om, zowel fysiek en mentaal, vitaal en weerbaar te zijn en blijven. Op kantoor en thuis, door middel van:
 - o een expertise center op Vitaliteit
 - o maatwerk vitaliteitsprogramma's in de bedrijven
 - o themasessies over vitaliteitsonderwerpen voor de medewerkers
 - o investering in "Open up!" voor mentale zorg, specifiek gericht op psychisch verzuim.
- Sport en ontspanning. Van bedrijfsactiviteiten, zoals wielrenevents, informele borrels en bootcamp lessen, tot het steunen van individuele initiatieven die door medewerkers zelf georganiseerd of uitgevoerd worden. Interne platforms bieden de mogelijkheid om sportieve uitdagingen te delen, toe te juichen en - wanneer van toepassing - te sponsoren.

Toenemende krapte op de (IT) arbeidsmarkt

- Holistische aanpak van de wijze waarop Conclusion de interactie opzoekt met/ op de arbeidsmarkt. Een arbeidsrelatie kun je immers zien als een relatie. Die begint met jezelf laten zien, open en eerlijk durven zijn over wie je bent en waar je voor staat, voorzichtig kennis maken en daarna elkaar in goede gesprekken écht leren kennen. Pas na wederzijds enthousiasme formaliseer je de relatie tot een duurzame vorm. Dit is precies de manier waarop Conclusion kijkt naar het wervingsproces. Om succesvol veel nieuwe relaties aan te gaan, investeert Conclusion doorlopend en in 2021 nog intensiever in alle elementen die in samenhang nodig zijn om tot het wederzijdse enthousiasme te komen.
- Een relatie starten is één ding, een relatie in stand houden en gezond houden is een andere zaak. Behoud van collega's, koesteren van talent, kennis en karakters is daarom het tweede thema waarop Conclusion investeert. Hierbij richt Conclusion zich op alle elementen in de employee journey, van welkomstdoos tot afscheidsdiner bij pensioen.
- Naast de focus op en investering in de nieuwe en bestaande collega's, beschikt Conclusion over een uitgebreid netwerk aan gelieerde zelfstandige professionals. Indien nodig wordt hiermee waar nodig expertise of capaciteit aangevuld.

De aanpak en maatregelen beheersen de risico's tot een acceptabel niveau. De verwachte 'impact' op de resultaten en/of financiële positie indien één of meer van de voornaamste risico's en onzekerheden zich zouden voordoen, is ingeschat op 'gemiddeld'. Conclusion kon in 2021 aan haar verplichtingen voldoen, de kwaliteit van diensten leveren en continuïteit waarmaken. Gezien de verwachte ontwikkelingen rondom de krapte op de (IT) arbeidsmarkt, blijft een focus op het HR-risicothema (werving, retentie) zeer relevant.

Economic sensitivity

Een onzekere economische situatie kan leiden tot een aanhoudende afname van de investeringsbereidheid van onze (potentiële) klanten, hetgeen effect heeft op onze omzet- en resultaatontwikkeling. De concurrentie in de markt blijft onveranderd hoog. Het marktlandschap wordt tegelijkertijd complexer en uitdagender. Nieuwe technologieën zullen de komende jaren hun verdere doorbraak kennen en we staan als maatschappij voor grote transitie op het gebied van energie, klimaat en vergrijzing.

Weerbaarheid en wendbaarheid zijn de sleutel voor succes. Alert zijn en snel kunnen inspelen op veranderingen of deze zelf door innovatie scheppen en het vermogen om standvastig ambities waar te maken, ook als de weg daarnaartoe onvoorspelbaar en grillig is. "Het is niet de sterkste van de soort die overleeft, noch de meest intelligente. Het is degene die zich het best weet aan te passen aan de veranderingen", Darwin in 'the Origin of Species'.

Conclusion heeft een solide basis, voldoende schaalgrootte en een gespreid portfolio van bedrijven én klanten/ klantsectoren. Het volgen van marktontwikkelingen en op basis daarvan innoveren en ontwikkelen, alsmede het toepassen van strategisch portfolio management, is de rode draad in onze bedrijfsvoering. Continu investeren in kennismanagement, netwerken, training en scholing zorgt dat onze medewerkers de snelle technologische aanpassingen kunnen volgen en toepassen. Dit zorgt ervoor dat Conclusion voldoende weerbaar is tegen veranderende omstandigheden en wendbaar genoeg is om deze bij (en voor) te blijven.

Conclusion heeft daardoor, ook in het zware economische klimaat van eerdere jaren en soms tegen de markttrend in, groei gerealiseerd. We hebben er derhalve dan ook alle vertrouwen in dat wij deze groei die we ook in zware economische tijden volhielden, kunnen blijven realiseren.

De aanpak en maatregelen beheersen de risico's tot een acceptabel niveau. De verwachte 'impact' op de resultaten en/of financiële positie indien één of meer van de voornaamste risico's en onzekerheden zich wel zouden voordoen, is ingeschat op 'hoog'.

Portfolio Management

Klantvragen en markt- & technologische ontwikkelingen sturen de inhoud en de doorlopende ontwikkeling van het portfolio van Conclusion. Zonder deze ontwikkeling, de keuze voor de juiste techniek en innovaties, kan op termijn geen antwoord meer gegeven worden op de klantvragen, met directe impact op de vraag naar de diensten van Conclusion. Conclusion past daarom strategisch portfoliomanagement toe en hanteert daarin een 'make, buy or cooperate' aanpak.

Het portfolio van elk bedrijf in het ecosysteem is afgestemd op de eigen autoriteitspositie. Doorlopend vindt verbreding van het portfolio plaats, bijvoorbeeld door het adopteren van nieuwe technologie, ten behoeve van de eigen of een samengestelde propositie. Instrumenten zoals de Conclusion Architecture Board en de Conclusion TechRadar ondersteunen deze innovaties.

De aanpak en maatregelen beheersen de risico's tot een acceptabel niveau. De verwachte 'impact' op de resultaten en/of financiële positie indien één of meer van de voornaamste risico's en onzekerheden zich wel zouden voordoen, is ingeschat op 'middenhoog'.

Legal compliance

Conclusion dient te voldoen aan alle vigerende wet- en regelgeving. Op het gebied van compliance accepteert Conclusion geen risico. Wij beschikken over gedegen expertise op het gebied van wet- en regelgeving en zorgen ervoor dat wij op de hoogte zijn -en blijven van veranderingen dienaangaande. Interpretatie en implementatie van nieuwe wet- en regelgeving in de bedrijfsvoering van Conclusion is geen bijzaak. De acties om wetswijzigingen te signaleren, deze te analyseren en implementatie te coördineren beleggen wij op de logische plaatsen in de organisatie, zoals gespecialiseerde teams onder begeleiding van de Conclusion Legal, Risk & Compliance afdeling.

Bij omvangrijke wetswijzigingen wordt een kernteam samengesteld voor dat doel. Zo heeft in 2017 en begin 2018 de Taskforce AVG de implementatie van de AVG begeleid en wordt momenteel met het team Conclusion Cares voor gesorteerd op de CSRD. We investeren in de betrokkenheid en kennis van onze medewerkers met awareness en kennisprogramma's.

De aanpak en maatregelen beheersen de risico's tot een acceptabel niveau. De verwachte 'impact' op de resultaten en/of financiële positie indien één of meer van de voornaamste risico's en onzekerheden zich zouden voordoen, is ingeschat op 'laaggemiddeld'.

Privacy & Security (cybercrime)

Het dreigingslandschap wordt meer divers en serieuzer. Conclusion levert dienstverlening die essentieel is voor Nederland. Daardoor wordt Conclusion een doel. Niet alleen de bedrijven die deze dienstverlening leveren, maar alle bedrijven van Conclusion. Weerbaarheid tegen cybercrime heeft daarmee doorlopend de hoogste prioriteit van de directie en de Chief Security Officer en alle collega's in het security Officer Gilde.

De maatregelen met betrekking tot privacy & security binnen Conclusion zijn goed op orde. De bedrijven voor wie de risico's groter zijn hebben meer maatregelen genomen en waar vereist zijn de juiste certificeringen actief, zoals een ISO27001, NEN7510 of SOC2. Conclusion investeert doorlopend in weerbaarheid tegen cybercrime middels technische maatregelen, alsmede de awareness van medewerkers.

In het afgelopen jaar zijn er geen meldenswaardige datalekken geweest, dan wel noemenswaardige cybercrime gerelateerde incidenten. Toch kan op dit onderwerp nooit achterover worden geleund en ook niet worden gesteld dat het risico is gemitigeerd. De dreiging is nooit weg. Continue aandacht op ieder niveau in de organisatie is en blijft dan ook elementair.

De aanpak en maatregelen beheersen de risico's tot een acceptabel niveau. De verwachte 'impact' op de

resultaten en/of financiële positie indien één of meer van de voornaamste risico's en onzekerheden zich zouden voordoen, is ingeschat op 'hooggemiddeld'.

Contract, Account & delivery Management

Binnen dit risico-thema ligt de focus op veranderende delivery- en contractvormen, projectrisico's, toenemende concurrentie en afhankelijkheid van grotere klanten en derde partijen. We willen deze risico's vermijden, of in overleg met onze klanten nemen, bijvoorbeeld in een innovatieproject. We passen specifieke risico georiënteerde processen toe bij zowel het aangaan van nieuwe contractuele verplichtingen, als tijdens de uitvoering van deze contracten.

Voor het succes van het ecosysteem werken de bedrijven met elkaar samen om klantvragen te bedienen. De samenwerking richt zich op het aangaan en onderhouden van de klantrelaties en de gezamenlijke commerciële activiteiten. Conclusion heeft een omvangrijk klantenbestand met meerdere grote klanten. Ieder jaar komen daar nieuwe (grote) klanten bij, of creëren we die door stapsgewijs meer bedrijven uit het ecosysteem te introduceren bij één klant om zo onze strategisch positie bij deze klant verder uit te bouwen. De afhankelijkheid van enkele grote opdrachtgevers is significant gedaald in de afgelopen jaren.

De aanpak en maatregelen beheersen de risico's tot een acceptabel niveau. De verwachte 'impact' op de resultaten en/of financiële positie indien één of meer van de voornaamste risico's en onzekerheden zich zouden voordoen, is ingeschat op 'laaggemiddeld'.

TOT SLOT

De maatregelen gericht op het voorkomen (kans), alsmede het beheersen (impact) van de voornaamste risico's in het risk control framework, alsmede het totale framework, worden als dermate doeltreffend ingeschat. Conclusion continueert haar risicomanagementprogramma en is voornemens dit, net als voorgaande jaren, ook in 2022 verder te optimaliseren.

6. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2021 CONCLUSION B.V.

6.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2021

ACTIVA (voor resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

	Toelichting	2021	2020
Immateriële vaste activa	8.2		
Kosten van ontwikkeling		9.302	9.337
Goodwill		139.803	115.099
Merknaam en Orderportefeuille		31.271	5.505
		180.377	129.941
Materiële vaste activa	8.3		
Verbouwing		1.190	1.203
Kantoormeubilair		349	646
Inrichtingskosten		3.656	738
Computers en soortgelijke hardware		3.813	4.858
Vervoersmiddelen		782	731
		9.790	8.175
Financiële vaste activa	8.4	3.603	3.643
Totaal vaste activa		193.769	141.760
Vlottende activa			
Vorderingen op handelsdebiteuren	8.5	51.780	38.218
Overige vorderingen	8.6	3.077	4.292
Geactiveerde projectkosten	8.6	1.161	2.133
Onderhanden projecten	8.13	414	555
Nog te factureren diensten	8.6	25.088	16.911
Overlopende activa	8.6	3.440	3.572
Liquide middelen	8.7	39.321	32.534
Totaal vlottende activa		124.281	98.214
TOT ML ACTIVA		318.050	239.974

6. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2021 CONCLUSION B.V.

6.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2021

PASSIVA (voor resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

	Toelichting	2021	2020
Eigen vermogen	8.8		
Gestort en opgevraagd kapitaal		18	18
Agio		19.299	14.403
Wettelijke reserve		9.302	9.337
Overige reserves		41.922	45.070
Onverdeelde winst		19.198	11.988
Aandeel derden		5.990	7.106
		95.728	87.922
Voorzieningen	8.9		
Latente belastingen		7.587	2.287
Jubileum		1.303	1.146
Earn-out		15.094	10.578
Overige		798	2.157
		24.782	16.168
Langlopende schulden	8.10		
Schulden aan aandeelhouder		65.919	39.122
Overige schulden		788	2.922
		66.707	42.044
Kortlopende schulden			
Crediteuren		24.970	14.982
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.11	37.640	28.245
Schulden aan aandeelhouder	8.12	8.952	0
Overige kortlopende schulden	8.12	3.077	4.292
Onderhanden projecten	8.13	1.698	1.066
Vooruitgefactureerde diensten	8.12	20.547	12.111
Overlopende passiva	8.12	33.950	33.144
Totaal vlottende passiva		130.833	93.840
TOTAAL PASSIVA		318.050	239.974

6.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2021

PASSIVA (voor resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

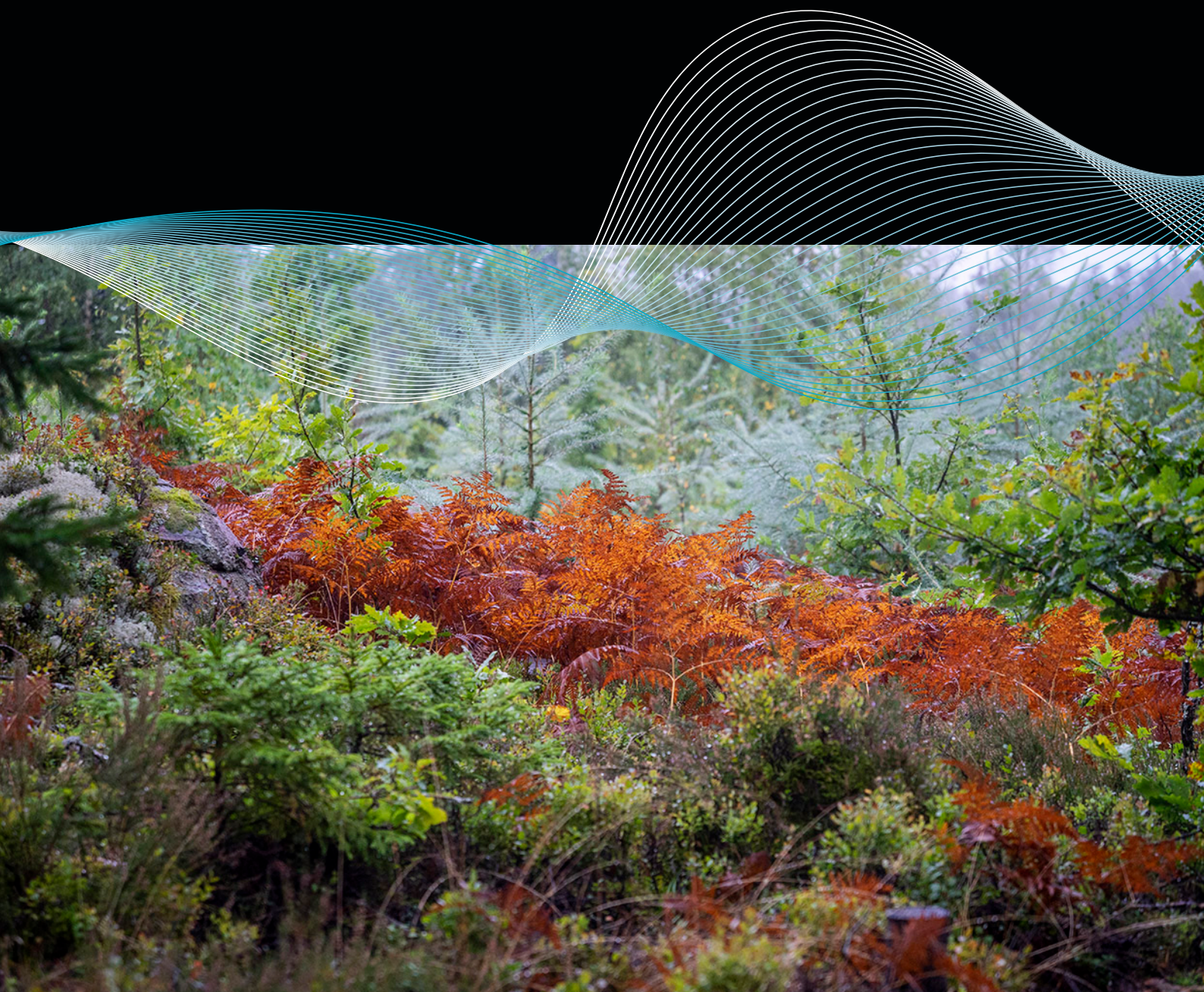
	Toelichting	2021	2020
Netto omzet		346.901	266.058
Kostprijs van omzet		-227.822	-177.031
Bruto omzetresultaat	9.1	119.079	89.027
Verkoopkosten		-2.961	-1.178
Algemene beheerkosten		-84.975	-64.771
Som der bedrijfslasten	9.2	-87.937	-65.949
Netto omzetresultaat		31.142	23.078
Overige bedrijfsopbrengsten	9.3	2.768	0
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	9.4	156	14
Rentelasten en soortgelijke kosten	9.4	-2.076	-1.553
		848	-1.539
Resultaat voor belastingen		31.990	21.540
Belastingen van het resultaat			
uit gewone bedrijfsuitoefening	9.5	-11.900	-8.152
Resultaat na belastingen		20.090	13.388
Resultaat aandeel derden		-892	-1.400
Resultaat toekomend aan rechtspersoon		19.198	11.988

6.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2021

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Bedrijfsresultaat	31.142	23.078
Totaal van aanpassingen:		
Afschrijvingen	29.348	19.135
Mutatie voorzieningen	10.463	9.076
Aanpassingen op bedrijfsresultaat	39.811	28.211
Mutatie operationele vorderingen	9.483	4.105
Mutatie onderhanden projecten	10.602	-5.029
Mutatie operationele schulden	1.560	2.908
Mutatie werkkapitaal	21.645	1.984
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	92.598	53.273
Ontvangen interest	156	14
Betaalde interest	-2.078	-1.553
Betaalde winstbelasting	-9.442	-5.114
Kasstroom uit operationele activiteiten	81.234	46.621
Investing in immateriële vaste activa - Goodwill	-34.676	-44.410
Investing in immateriële vaste activa - Orderportefeuille en merknaam	-32.054	-1.552
Investing in immateriële vaste activa - Overige	-2.804	-4.623
Impairment in immateriële vaste activa	-36	0
Investing in materiële vaste activa	-3.823	-1.992
Investerings in overige financiële vaste activa	-66	-6.207
Verkoopresultaat deelneming	2.768	0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-70.692	-58.784
	2021	2020
Nieuwe lening aandeelhouders	38.119	0
Nieuwe overige langlopende verplichting	788	49
Aflossing van langlopende schulden	-12.452	-5.966
Kapitaalstorting door aandeelhouders	4.041	0
Nieuwe deelnemingen en mutaties kapitaalbelangen	-34.251	4.213
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3.755	-1.704
Netto kasstroom	6.788	-13.867
	2021	2020
Samenstelling geldmiddelen		
Liquide middelen per 1 januari	32.534	46.400
Liquide middelen per 31 december	39.321	32.534
Mutatie geldmiddelen	6.788	-13.867

7. GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING IN DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING



7. GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING IN DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

7.1 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 dat eindigt op 31 december 2021 is opgemaakt op 28 april 2022 volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek en volgens de door de Raad van Jaarverslaggeving uitgegeven richtlijnen.

7.2 CONTINUÏTEITSVERONDERSTELLING

De jaarrekening is opgesteld volgens het continuïteitsbeginsel. Het coronavirus heeft geen negatieve impact op de continuïteitsveronderstelling voor Conclusion B.V.

7.3 GROEPSHOOFD

De vennootschap SHV Holdings N.V. met een statutaire zetel in Kralendijk, Bonaire staat aan het hoofd van de groep van Conclusion B.V. NPM Investments V B.V. is de enige en directe aandeelhouder (100%) van Conclusion B.V. Van de geconsolideerde jaarrekening van NPM Investments V B.V. zijn afschriften bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Utrecht te verkrijgen.

7.4 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.

7.5 STELSELWIJZIGING

De cijfers van 2020 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2021 mogelijk te maken.

De aanpassing in de balans betreft de presentatie van onderhanden projecten. Vanaf 2022 dienen gemaakte projectkosten volgens RJ 221 aan de debetzijde van de balans te worden gepresenteerd en gefactureerde termijnen van onderhanden projecten aan de creditzijde. Hierop voorsortierend heeft Conclusion deze wijziging voor 2021 toegepast, waarbij de saldi onderhanden projecten en nog te factureren diensten in respectievelijk 2020 en 2021 separaat zijn gepresenteerd op de balans in plaats van gesaldeerd zijn weergegeven.

Deze uitsplitsing van de onderhanden projecten in debet- en creditsaldi heeft tot gevolg dat het balans-totaal van 2020 is gewijzigd ten opzichte van de gedeponeerde jaarrekening over 2020. In de jaarrekening van 2020 werd een saldo onderhanden projecten gepresenteerd van € 511 duizend aan de creditzijde. Dit bedrag bestaat uit een debetsaldo van € 555 duizend en een creditsaldo van € 1.066 duizend. De wijziging heeft geen impact op het totaal van het vermogen en resultaat over 2020 en 2021. Het balanstotaal van 2020 wijzigt als volgt:

(bedragen x € 1.000)

	2020
Balanstotaal 2020 deponeerd	239.419
Aanpassing:	
Debet saldo onderhanden projecten	555
Balanstotaal 2020 in jaarrekening 2021	239.974

Conclusion heeft in 2021 de gewijzigde Richtlijn voor het kasstroomoverzicht (RJ 360) toegepast. Bij aankoop en verkoop van groepsmaatschappijen worden meegekochte respectievelijke verkochte geldmiddelen niet langer vermeld als onderdeel van de aansluiting tussen de netto-kasstroom en de balansmutaties van de liquide middelen. De aanwezige geldmiddelen worden in mindering gebracht op de betaalde aankoopprijs respectievelijk op de ontvangen verkoopprijs. In 2021 was bij Conclusion enkel sprake van meegekochte geldmiddelen.

In 2021 is een bedrag van € 3.702 duizend aan meegekochte liquide middelen verantwoord als onderdeel van de kasstroom uit financieringsactiviteiten. In 2020 was een bedrag van € 4.213 duizend aan meegekochte liquide middelen bij acquisities verantwoord als onderdeel van de aansluiting tussen de netto-kasstroom en de balansmutatie van de geldmiddelen. Dit bedrag is in het kasstroomoverzicht in de jaarrekening over 2021 ook volgens de gewijzigde methode opgenomen als onderdeel van de financieringsactiviteiten. De wijziging heeft geen impact op het totaal van het vermogen en resultaat over 2020 en 2021. De kasstroomopstelling voor 2020 wijzigt als volgt:

(bedragen x € 1.000)

	2020 gedeponoord	2020 in Jaarrekening 2021
Kasstroom uit operationele activiteiten	46.621	46.621
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-58.784	-58.784
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-5.917	-1.704
Netto kasstroom	-18.080	-13.867
Samenstelling geldmiddelen		
Liquide middelen per 1 januari	46.400	46.400
Meegekochte en verkocht liquide middelen	4.213	0
Liquide middelen per 31 december	32.534	32.534
Mutatie geldmiddelen	-18.080	-13.867

7.6 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.

OORDELEN

Bij het toepassen van de grondslagen van de groep, vormt de directie het volgende oordeel dat een belangrijk effect heeft op de geconsolideerde jaarrekening:

Consolidatie van groepsmaatschappijen

Conclusion heeft zowel een direct als een indirect belang in haar dochterondernemingen. In de beoordeling of sprake is van overheersende zeggenschap (control) worden naast het kapitaalbelang ook statuten, potentiële stemrechten en gerelateerde overeenkomsten meegenomen. Conclusion concludeert op basis van deze statuten en overeenkomsten dat bij alle in de consolidatie betrokken werkmaatschappijen sprake is van overheersende zeggenschap.

Schattingen en veronderstellingen

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.

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.

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.

Bijzondere waardevermindering van goodwill en materiële en immateriële vaste activa

Jaarlijks wordt nagegaan of er sprake is van bijzondere waardevermindering van goodwill en overige immateriële vaste activa. 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.

Voorziening oninbare debiteuren

De voorziening voor oninbare debiteurenposten gaat uit van ervaringsgegevens en mogelijke indicaties voor oninbaarheid. De voorziening voor oninbaarheid wordt te allen tijd statisch bepaald op basis van deze indicaties.

Koopsomtranches deelnemingen

Conclusion heeft in 2019 KWD Management Diensten (KWD) overgenomen, waarbij de koopsom in 3 tranches wordt voldaan. In 2019 en 2021 zijn de 1e en 2e tranche voldaan (respectievelijk 51% en 24,5% van de aandelen). De 3e en laatste tranche zal worden voldaan in 2022 en is derhalve verantwoord onder de kortlopende vorderingen en schulden. De 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). De EBITA is een maatstaf (non gaap) die niet uit de jaarrekening is te herleiden (behalve geconsolideerd in het meerjarenoverzicht in het bestuursverslag) maar voor de groep een belangrijke maatstaf is voor de interne financiële sturing en verantwoording. De EBITA betreft het netto resultaat voor belasting en zonder rentelasten, afschrijving en amortisatie.

Voorziening earn-out verplichtingen

Bij de bepaling van toekomstige earn-out betalingen, als benoemd in de toelichting in paragraaf 8.9 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 herwaardering van de goodwill worden verwerkt.

Voorziening deelnemingen

De voorziening is gevormd voor het bedrag van de mogelijk te verwachte aansprakelijkheid voor rekening van de vennootschap ten behoeve van deelnemingen indien deze deelnemingen niet hun verplichtingen kunnen voldoen.

Voorziening jubileum

De voorziening jubileum is onderdeel van de voorziening inzake personeelskosten en betreft 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, aangezien het effect van de tijdswaarde van geld wordt geacht materieel te zijn.

Bij het contant maken is een als disconteringsvoet 2% gehanteerd (2020: 4,0%). De gehanteerde rentevoet is substantieel lager dan in 2020 aangezien 2% een reëlere benadering is van de actuele marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties dan 4%. 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.

In 2021 is voortvloeiend uit de acquisitie van Conclusion MBS een latente belastingvordering opgenomen van € 2,9 miljoen. Ten tijde van de transactie heeft Conclusion een prognose opgesteld van de verwachte toekomstige winsten van MBS welke door externe financieel specialisten is getoetst. Deze prognose geeft naar de schatting van de directie voldoende aanleiding om de latente belasting vordering volledig aangenomen aangezien de verwachting is dat de compensabele verliezen van in totaal € 11,9 miljoen eind 2026, maar uiterlijk eind 2028 volledig zullen zijn verrekend.

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.

7.7 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 (Conclusion B.V.) 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 Application Innovation B.V., CFIT B.V., Conclusion Consulting B.V., AMIS Services B.V. en Conclusion Xforce B.V. Voor Conclusion Malayga B.V. is de vrijstelling overeenkomstig artikel 2:408 BW toegepast. Hot ITem Groep B.V. heeft een aansprakelijkheidsstelling overeenkomstig artikel 2:403 BW voor Hot ITem B.V.

De deelnemingen van Conclusion zijn:

Entiteit	Indirect/ direct	Economisch eigendom	Juridisch eigendom
Amis Holding B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Amis Products B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
Amis Services B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
CFIT B.V.	Direct	100,00%	100,00%
CoWorks Search B.V.	Direct	100,00%	100,00%
CoWorks Services B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Conclusion Core Business B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Conclusion Digital B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Conclusion Experts B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Conclusion ICT B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Conclusion IT B.V.	Direct	100,00%	100,00%

Conclusion Consulting B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Conclusion Malayga B.V.	Direct	100,00%	100,00%
myBrand B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
Nextmoves Human Capital Management B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
Nextmoves Human Capital Innovation B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
myBrand Rapid Applications Platforms B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
myBrand Software Solutions B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
Conclusion Opleidingen & Trainingen B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Yellowtail Topco B.V.	Direct	92,87%	88,03%
Yellowtail B.V.	Indirect	92,87%	88,03%
Yellowtail Control Solutions B.V.	Indirect	92,87%	88,03%
Yellowtail Software Ltd.	Indirect	69,82%	66,18%
Davinci Consulting B.V.	Indirect	92,87%	88,03%
Conclusion Services B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Conclusion Smart Retail Center B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Conclusion Xforce B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Conclusion Zuyd B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Employee Performance Group B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Enterprise Modules B.V.	Direct	50,98%	50,98%
First Eight B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Flex-ID B.V.	Direct	100,00%	100,00%
ForeyeT B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Furore Informatica B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Incompany Real Estate Services B.V.	Direct	100,00%	100,00%
KWD Management Diensten B.V.	Direct	75,50%	75,50%
Migration Match Voorschoten B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Conclusion Application Innovation B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Conclusion Mission Critical B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Migration Match Voorschoten B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Virtual Sciences Holding B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Virtual Sciences Solutions B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
Virtual Sciences Support B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
Hot ITem Groep B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Hot ITem Holding B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Hot ITem B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Future Facts B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Datatrust B.V.	Direct	100,00%	100,00%
AR Holding B.V.	Direct	100,00%	100,00%
D&A Medical Group B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
4NG FND B.V.	Direct	58,38%	52,66%
4Net Interactive B.V.	Indirect	58,38%	52,66%
4Net Interactive Rotterdam B.V.	Indirect	58,38%	52,66%
4Net Interactive Amsterdam B.V.	Indirect	58,38%	52,66%
Arlanet B.V.	Indirect	58,38%	52,66%
PossibillT B.V.	Indirect	40,86%	36,86%
PossibillT Focused Consultancy B.V.	Indirect	33,71%	30,41%
Brain Brothers B.V.	Indirect	58,38%	52,66%
Netvlies Group B.V.	Indirect	58,38%	52,66%
Hello Workspace B.V.	Indirect	58,38%	52,66%
Netvlies B.V.	Indirect	58,38%	52,66%
The Brand Editors B.V.	Indirect	58,38%	52,66%
Bikkelhart B.V.	Indirect	58,38%	52,66%
Mediaan Holding B.V.	Direct	100,00%	100,00%
Mediaan ABS B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
Business Solutions Workforce B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
Mediaan ABC B.V.	Indirect	100,00%	100,00%
Mediaan ABS BVBA	Indirect	100,00%	100,00%
Mediaan ABS Deutschland GmbH	Indirect	100,00%	100,00%
Conclusion MBS B.V.	Direct	100,00%	100,00%

Conclusion B.V. heeft een kapitaalbelang in 4NG FND B.V. en onderliggende dochtermaatschappijen van 52,66% met uitzondering van PossibillT B.V. (36,86%) en PossibillT Focused Consultancy B.V. (30,41%). 4NG FND B.V. heeft zelf een kapitaalbelang van 70% in PossibillT B.V. en PossibillT B.V. heeft een kapitaal belang van 82,5% in PossibillT Focused Consultancy B.V.

In de beoordeling of de groep overheersende zeggenschap heeft over deze beide vennootschappen is een beoordeling gemaakt van de potentiële stemrechten en gerelateerde overeenkomsten. Conclusion heeft overeenkomsten met de andere aandeelhouders op basis waarvan Conclusion de meerderheid van de directieleden kan benoemen en ontslaan. Op basis van de statuten kan deze aandeelhoudersovereenkomst niet worden aangepast zonder toestemming van de Conclusion. De groep concludeert dat op basis van de overeenkomst en statuten de groep overheersende zeggenschap en de centrale leiding heeft over PossibillT B.V. en PossibillT Focused Consultancy B.V.

7.8 SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

De 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.

7.9 FUNCTIONELE VALUTA

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

7.10 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 per 31 december van het boekjaar. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin Conclusion B.V. een meerderheidsbelang heeft, of waarin overheersende zeggenschap wordt uitgeoefend. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Conclusion B.V.

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 vanaf de datum waarom overheersende zeggenschap op de groepsmaatschappij is verkregen, waarbij het aandeel derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht.

Het aandeel van derden in het groepsvermogen betreft het aandeel van derden in het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen. Het aandeel van derden in het resultaat van groepsmaatschappijen wordt in de winst-en-verliesrekening in mindering gebracht op het totaal van resultaat na belastingen.

7.11 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.

Fusies en overnames zien toe op de verkrijging van een geïntegreerd geheel van activiteiten, activa en/of verplichtingen dat in staat is tot het genereren van opbrengsten.

7.12 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.

7.13 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.

7.14 WAARDERINGSMETHODEN VOOR SPECIFIEKE BALANS - EN RESULTAATPOSTEN

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. 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.

Hieronder worden voor de grondslagen voor specifieke posten op de balans en in de winst- en verliesrekeningen uiteengezet.

Immateriële vaste activa

Algemeen

Een immaterieel vast actief wordt in de balans opgenomen als:

- Het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot het actief zullen toekomen aan de groep; en
- De kostprijs van het actief betrouwbaar kan worden vastgesteld

Uitgaven inzake een immaterieel vast actief die niet aan de voorwaarden voor activering voldoen, worden rechtstreeks in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing bijzondere waardeverminderingen. Immateriële vaste activa die zijn verkregen bij de acquisitie van een groepsmaatschappij worden tegen de reële waarde op het verkrijgingsmoment opgenomen.

Het afschrijven van de immateriële vaste activa geschiedt stelselmatig op basis van de geschatte economische levensduur met een maximum van twintig jaar. De economische levensduur en afschrijvingsmethode worden aan het einde van ieder boekjaar opnieuw beoordeeld.

Goodwill

Onder RJ 214.333 is goodwill het verschil tussen de waarde rechtspersoon en de reële waarde van de identificeerbare activa (exclusief geactiveerde goodwill) en passiva. Het is het bedrag van verwachte

economische voordelen als gevolg van synergie of uit activa die afzonderlijk niet voor activering in de balans in aanmerking komen, maar waarvoor de verkrijgende partij bereid is te betalen in het kader van de overname.

Positieve goodwill wordt onder RJ 216 opgenomen als actief, wordt op stelselmatige wijze afgeschreven over de economische levensduur en dient ten minste jaarlijkse te worden beoordeelde op benodigde aanpassingen ter zake afschrijvingsduur en afschrijvingsmethode.

De goodwill is bepaald op basis van bovenstaande methodiek voor alle overnames in 2021 en wordt afgeschreven in 10 jaar. Overige geïdentificeerde immateriële vaste activa zoals handelsnamen, contracten-portefeuilles en klantrelaties kunnen een andere afschrijvingstermijn hebben op basis van de verwachte looptijd van toekomstige economische voordelen.

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.

Overige immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa die zijn verkregen bij de acquisitie van een groepsmaatschappij (klantrelaties, order backlogs en handelsnamen) worden tegen de reële waarde op het verkrijgingsmoment opgenomen. De van toepassing geachte afschrijvingstermijn wordt per onderdeel vastgesteld al naar gelang van de duur van de verwachte toekomstige economische voordelen (economische looptijd zoals bepaald in de Purchase Price Allocations).

Materiële vaste activa

De inventaris en andere materiële vaste bedrijfsactiva worden gewaardeerd tegen de kostprijs (verkrijgings- of vervaardigingsprijs), minus eventuele investeringssubsidies, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en 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 rekening houdend met de restwaarde. 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.

In de kostprijs worden de kosten van groot onderhoud opgenomen, zodra deze kosten zich voordoen en aan de activeringscriteria is voldaan. De boekwaarde van de te vervangen bestanddelen wordt dan als gedesinvesteerd beschouwd en ineens ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Financiële vaste activa

Verstreckte vorderingen op en leningen aan deelnemingen alsmede de overige verstreckte vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde vermeerderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Baten en lasten via het amortisatieproces worden in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Latente belastingvorderingen

Voor de waardering en verwerking van latente belastingvorderingen wordt verwezen naar de afzonderlijke paragraaf belastingen over de winst of het verlies.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde vermeerderd met transactiekosten 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

Diensten die reeds zijn geleverd maar nog niet gefactureerd zijn worden op de balans gepresenteerd als nog te factureren diensten. De diensten worden verantwoord in de opbrengsten in de periode waarin ze zijn waarop ze betrekking hebben.

Onderhanden projecten

Een onderhanden project in opdracht van derden (hierna: onderhanden project) is een project dat is overeengekomen met een derde, voor de constructie van een actief of combinatie van activa waarbij de uitvoering zich gewoonlijk uitstrekt over meer dan één verslagperiode

De onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectkosten vermeerderd met de toegerekende winst – indien deze betrouwbaar is te bepalen – en verminderd met verwachte 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 onderhanden 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 (PoC). Voor het bepalen van het percentage gereedheid wordt uitgegaan van de gerealiseerde projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten.

In het boekjaar gerealiseerde projectopbrengsten worden als opbrengsten in de winst- en verliesrekening verwerkt in de post netto-omzet. De projectkosten zijn verwerkt in de kostprijs van de omzet. Op de balans wordt het totaal aan nog te factureren projecten separaat aan de debetzijde verantwoord en de vooruit gefactureerde projecten (nog te leveren projecten) aan de creditzijde.

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.

Langlopende en kortlopende schulden

Opgenomen leningen en schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde waarbij direct aan de leningen en schulden toe te rekenen transactiekosten in mindering worden gebracht op de initiële waarde. De transactiekosten worden voorts over de looptijd van de leningen en schulden lineair geamortiseerd via de winst- en verliesrekening. Toepassing van lineaire amortisatie van de transactiekosten leidt niet tot belangrijke verschillen ten opzichte van toepassing van de effectieve-rentemethode.

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 de contante 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.

De voorziening jubilea 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 de marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties van 2% (2020: 4%) als disconteringsvoet gehanteerd

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 2021 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.

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, vermenigvuldigd met het afgesproken tarief per uur.

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-to-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. Deze doorleveringen vinden plaats via het principaal model, aangezien de groep economische risico draagt ten aanzien van deze leveringen. 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. Kosten die rechtstreeks verband houden met deze contracten moeten worden geactiveerd indien het waarschijnlijk is dat de overeenkomst zal worden verkregen. Voorwaardelijk daarbij is dat de kosten afzonderlijk geïdentificeerd en betrouwbaar geschat kunnen worden.

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.

Kosten

Algemeen

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.

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 niet langer separaat vermeld in het kasstroomoverzicht, maar op de aankoop respectievelijk verkoopprijs in mindering gebracht.

8. TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2021



8. TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2021

8.1 FUSIES EN OVERNAMES

8.1.1 Overnames in 2021

In 2021 heeft Conclusion een zestal overnames gedaan. Hiervan betreffen 5 overnames middels een aandelen transactie en 1 overname een activa-passiva transactie. De overnames zijn verwerkt volgens de purchase accounting methode op overnamedatum. Daarnaast heeft voor de acquisities van Hot Item de PPA in 2021 plaatsgevonden en heeft er een mutatie in de goodwill plaatsgevonden in 2021 volgend uit de uitbreiding van het aandelenbelang in KWD met 24,5%.

Samenvattend hebben de fusies en overnames tot de volgende verwerking in 2021 van de geïdentificeerde goodwill geleid:

(bedragen x € 1.000)

	Nieuwe acquisities	Verwerking overname uit het verleden (Hot Item)	Uitbreiding belang (KWD)	Totaal
Koopsom	49.170	-	-	49.170
Earn-out	7.850	-	-	7.850
Transactiekosten	928	-	-	928
Eigen vermogen	-2.834	-	-	-2.834
Geïdentificeerde activa	19.070	12.984	-	32.054
Belastinglatentie	3.400	-	-	3.400
Goodwill	45.139	-9.916	3.392	38.615
Eliminatie oude goodwill	-3.488	-	-	-3.488
Nieuwe goodwill	41.651	-9.916	3.392	35.127

DAVINCI CONSULTING B.V.

Op 9 april 2021 is Davinci Consulting B.V. (Davinci) opgericht met Yellowtail B.V. als moeder. Yellowtail B.V. houdt 100% van de aandelen in Davinci. Op 30 april 2021 heeft Davinci door middel van een activa passiva transactie de activiteiten en activa overgenomen van Da Vinci Advies B.V., onderdeel van fintechbedrijf Ohpen. De activiteiten betreffen voornamelijk consultancy- en advies diensten op IT gebied aan organisaties in de hypotheek- en notariële markt. De rationale achter de overname is hoofdzakelijk gelegen in beoogde synergiën met moedermaatschappij Yellowtail B.V.

Activa en passiva die in de overname zijn betrokken betreffen: commerciële contracten, 30 medewerkers en alle verplichtingen en toebehoren die met de commerciële contracten en medewerkers gepaard gaan.

Er is een purchase price allocation uitgevoerd op transactiedatum resulterend in opname van goodwill en een orderportefeuille. Gezien de looptijd van de commerciële contracten en de onderliggende klantrelatie worden de geïdentificeerde orderportefeuille afgeschreven over een looptijd van 15 jaar. De bij de overname gemaakte transactiekosten zijn betrokken in de aankoopwaardering. Davinci is vanaf 1 mei 2021 betrokken in de consolidatie van Conclusion.

KWD

Op 3 juni 2021 heeft Conclusion B.V. tranche twee van de aandelen van KWD Management Diensten B.V. overgenomen. Dit betreft 24,5%. Daarmee is het belang van Conclusion in KWD per 2021 toegenomen tot 75,5%. Gedurende heel 2021 zijn de resultaten van KWD voor 75,5% meegeconsolideerd in de groeps cijfers van Conclusion. In 2022 zal de laatste 24,5% worden overgenomen. Derhalve is de derde en laatste tranche op de balans per 31 december 2021 volledig als kortlopende vordering en kortlopende schuld gepresenteerd.

D&A MEDICAL GROUP

Op 18 juni 2021 heeft Conclusion B.V. alle aandelen van AR holding B.V. (AR) overgenomen van Ouvry Consulting & Projectmanagement B.V. AR is een houdstermaatschappij die 100% van de aandelen in D&A Medical bezit. AR groep levert adviesdiensten en programmamanagement omtrent IT en digitalisering in de gezondheidszorg. D&A begeleidt klanten van strategie tot uitvoering en beslaat daarmee het hele palet van strategische visievorming tot het begeleiden van implementatietrajecten. De rationale achter de overname is hoofdzakelijk gelegen in beoogde synergiën met Furore Informatica B.V. wiens specialisme ligt op het gebied van implementeren, adviseren en beheren van informatievoorziening systemen in de zorg (oa EPD's).

Er is een uitgestelde betaling overeengekomen die als earn-out in de jaarrekening is verwerkt als voorziening (zie paragraaf 8.9). Deze wordt in 2 delen uitbetaald: in 2022 en in 2023.

Per 18 juni 2021 is beslissende zeggenschap over AR. Er is een purchase price allocation uitgevoerd. Naast goodwill zijn overige immateriële activa geïdentificeerd bestaande uit de handelsnaam en de contractenportefeuille. De handelsnaam wordt afgeschreven in 10 jaar de contractenportefeuille gezien het kortdurende karakter in 1 jaar. De bij de overname gemaakte transactiekosten zijn betrokken in de aankoopwaardering. AR is vanaf 1 juli 2021 betrokken in de consolidatie van Conclusion.

4NG

Op 16 september 2021 heeft Conclusion B.V. 52,1% van de aandelen van 4NG FND B.V. (4NG) overgenomen van Heuvelrug Connection B.V., HanMedia B.V. en Stallinga Beheer B.V.

4NG is een groep actief onder 6 handelsnamen (allen georganiseerd in een eigen B.V.) die verschillende activiteiten ontplooiën op het gebied van e-commerce. Diensten aan klanten bestaan o.a. uit strategisch design, e-commerce development, web development en subscription commerce. De groep bestaat op moment van overname in totaal uit 12 werkmaatschappijen.

Per 16 september 2021 is beslissende zeggenschap over 4NG. Er is een purchase price allocation uitgevoerd. Naast goodwill zijn overige immateriële activa geïdentificeerd bestaande uit de klantrelaties en de orderportefeuille. De klantrelaties zijn voor vijf afzonderlijke entiteiten binnen de 4NG groep geïdentificeerd en hebben een looptijd die varieert tussen 3 en 6 jaar.

Als onderdeel van de bepaling van de activa en passiva van 4NG is een putoptie geïdentificeerd die voortvloeit uit de overname van PossibillIT B.V. door 4NG FND B.V. Omdat de putoptie geen toegang geeft tot de economische voordelen van het onderliggende aandelenbelang van derden, wordt het aan het optiecontract gerelateerde belang van derden (inclusief allocatie van het resultaat) geclassificeerd als verplichting in de jaarrekening.

Voorts is een tweetal earn-out verplichtingen meegekocht die worden verwerkt als voorziening (zie paragraaf 8.9). Het betreft een earn-out verplichting naar Le Maistre Holding B.V. in verband met de aankoop in het verleden van Arlanet B.V. door 4NG FND B.V. Deze earn-out is begin 2022 uitgekeerd. De twee betreft een earn-out aan Retina B.V. volgend uit de aankoop van Netvlies Group B.V. in het verleden door 4NG FND B.V. Hiervan wordt de helft voldaan in 2022 en de andere helft in 2023. De bij de overname gemaakte transactiekosten zijn betrokken in de aankoopwaardering. 4NG is vanaf 1 oktober 2021 betrokken in de consolidatie van Conclusion.

MEDIAAN

Op 29 oktober 2021 heeft Conclusion B.V. 100% van de aandelen van Mediaan Holding B.V. gekocht van MCV Management B.V., JD Consulting B.V., Eckberg B.V., GBV B.V. en N.V. Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering.

Mediaan is een houdstermaatschappij die 100% van de bezit in Mediaan ABS B.V.

Mediaan ABS B.V. houdt op haar beurt 100% van de aandelen in de Nederlandse entiteiten Business Solutions Workforce B.V. en Mediaan Accountmanagement and Billing Company B.V., en daarnaast eveneens 100% in Mediaan ABS België BVBA en Mediaan ABS Deutschland GmbH.

Mediaan is opgericht in 1969 in Nederland en partner op het gebied van business transformatie, technologische innovatie en realisatie van data-driven organisaties. Mediaan werkt voor internationale klanten vanuit kantoren in Heerlen (hoofdkantoor), Hasselt, Brussel, Düsseldorf en München.

Per 29 oktober 2021 is beslissende zeggenschap over Mediaan. Er is een purchase price allocation uitgevoerd. Naast goodwill zijn overige immateriële activa geïdentificeerd bestaande uit de klantrelaties. De klantrelaties hebben een looptijd van 6 jaar.

In de koopovereenkomst is een tweeledige earn-out opgenomen; 1) EBITA realisatie in 2021 en 2) realisatie van specifieke (niet-financiële) targets. Het totaal van de gecombineerde earn-out is gemaximeerd. De earn-out wordt afgewikkeld in 2022 en 2023. De earn-out is verwerkt als voorziening (zie paragraaf 8.9). De bij de overname gemaakte transactiekosten zijn betrokken in de aankoopwaardering. Mediaan is vanaf 1 november 2021 betrokken in de consolidatie van Conclusion.

MBS

Op 12 november 2021 heeft Conclusion B.V. 100% van de aandelen van KPMG Crimsonwing B.V. (Crimsonwing) gekocht van Crimsonwing Ltd. Onder de vlag van Conclusion gaat Crimsonwing verder onder de naam Conclusion Microsoft Business Solutions B.V. (MBS). MBS is één van de Microsoft Dynamics implementatiepartners in Nederland, gespecialiseerd in het verlenen van diensten omtrent complexe end-to-end Dynamics systeemintegraties aan haar klanten.

Per 12 november 2021 is beslissende zeggenschap over MBS ontstaan. Er is een purchase price allocation uitgevoerd. Naast goodwill zijn overige immateriële activa geïdentificeerd bestaande uit de klantrelaties. De klantrelaties hebben een looptijd van 6 jaar. De bij de overname gemaakte transactiekosten zijn betrokken in de aankoopwaardering. Er is geen earn-out overeengekomen.

Wel is een post geïdentificeerd met betrekking tot voorwaartse verliesverrekening. De hieruit voortvloeiende actieve belastinglatentie is op de openingsbalans gewaardeerd tegen de nominale waarde (VPB percentage: 25%). Op basis van door het management afgegeven winstverwachtingen voor de komende jaren wordt de volledige belastingvordering geacht te worden geeffectueerd. Naar verwachting zal in 2026 het laatste deel worden gerealiseerd. MBS is per 1 november 2021 mee geconsolideerd in de cijfers van Conclusion.

BIKKELHART

Op 9 december 2021 heeft 4NG FND B.V. 100% van de aandelen van Bikkelhart B.V. gekocht van Bikkelhart Holding B.V. Bikkelhart is in 2009 opgericht en kent zijn oorsprong in de financiële dienstverlening, maar inmiddels bedienen ze een breed scala aan topmerken in verschillende branches. Het Amsterdamse digitale bureau is gespecialiseerd in het ontwerpen, optimaliseren en automatiseren van online verkoop en digitale groei. Hun diensten variëren van digitale strategie, UX research en UI/UX-design tot conversie-optimalisatie, marketing automation, leadgeneratie en copywriting.

Per 9 december 2021 is beslissende zeggenschap over Bikkelhart. Er is een purchase price allocation uitgevoerd. Bij Bikkelhart zijn geen andere immateriële vaste activa geïdentificeerd naast de goodwill. Bikkelhart wordt per 1 december 2021 mee geconsolideerd in de cijfers van Conclusion.

Voor de financiering van de overname van Bikkelhart is door Conclusion een additionele investering gedaan. Deze investering heeft plaatsgevonden in de vorm van een storting in additionele gewone aandelen en preferente aandelen. Als gevolg van deze kapitaalstorting is het aandeel van Conclusion in 4NG FND B.V. gewijzigd van 52,1% naar 52,66%. Voor de financiering van de overname van Bikkelhart is door Conclusion een additionele investering gedaan. Bikkelhart is vanaf 1 december betrokken in de consolidatie van Conclusion.

8.1.2 Verwerking overname uit het verleden

Hot ITem Groep

Op 23 december 2020 heeft Conclusion B.V. alle aandelen overgenomen van Hot ITem Groep B.V. Hot ITem is 100% eigenaar van Hot ITem Holding die op haar beurt 100% eigenaar is van Hot ITem B.V. en Future Facts B.V. Omdat de acquisitie in 2020 heeft plaatsgevonden kort voor het eind van het boekjaar heeft Conclusion in 2020 gekozen voorlopige verwerking in de balans van Conclusion.

In 2021 is een purchase price allocation uitgevoerd op Hot ITem Groep B.V. (Hot ITem). Hierin zijn de merknaam, klantrelaties en orderportefeuilles geïdentificeerd. De totale waarde van deze geïdentificeerde immateriële vaste activa bedraagt vanuit de purchase price allocation € 12.984 duizend, welke is gereclassificeerd vanuit de per 31 december 2020 initieel bepaalde goodwill. De afschrijvingstermijn voor de klantrelaties bedraagt 6 jaar, de merknaam wordt afgeschreven in 10 en de orderportefeuille binnen 1 jaar.

Vanaf 2021 wordt ook de winst- en verliesrekening van Hot ITem geconsolideerd. Niet consolideren van de resultaten van de laatste dagen in 2020 werd als niet materieel geacht in de jaarrekening van 2020. Bij de overname gemaakte transactiekosten zijn betrokken in de aankoopwaardering.

8.1.3 Fusies

Conclusion Malayga

Conclusion Malayga B.V. heeft op 5 mei 2021 aandelen teruggekocht van het STAK. Hierdoor heeft een omgekeerde verwatering plaatsgevonden welke direct in het eigen vermogen van Conclusion Malayga B.V. is verwerkt. Daarnaast heeft een agiostorting van € 4.041 duizend plaatsgevonden van NPM Investments V B.V. in Conclusion B.V. om de doorrol van aandelen in het STAK van NPM Investments V te financieren. Als gevolg van deze transactie heeft Conclusion B.V. met ingang van 1 januari 2021 een belang van 100% in Conclusion Malayga B.V. en derhalve wordt vanaf 1 januari 2021 het vermogen en resultaat voor 100% geconsolideerd in de jaarrekening.

8.1.4 Verkoop

Learning Services

Op 8 juli 2021 heeft Conclusion B.V. het bedrijfsonderdeel Learning Services (LS) verkocht aan Archipel Academy B.V. (onderdeel van Schouten Nelissen). LS was onderdeel van Employee Performance Group B.V.(EPG). EPG handelt onder de naam van twee labels met ieder een eigen propositie, beide zijn geregistreerd als handelsnamen op de KvK van EPG: Bright Alley Knowledge & Learning Conclusion Learning Centers

De activiteiten van LS vielen onder de propositie Conclusion Learning Centers (CLC) en betreffen het vervullen van een intermediair rol namens klanten op het gebied van opleidingen. De andere

kernactiviteit van CLC betreft het implementeren en onderhouden van een platform waarin organisaties hun medewerkers eigen regie geven over op welke wijze en op welk moment zij willen leren. Het platform (CLASS) brengt de ontwikkelbehoefte van de medewerkers en de doelstellingen van de organisatie bij elkaar. Het leveren van een dergelijk platform behoort nog wel tot de kernactiviteiten en gewenste dienstenportfolio van Conclusion en is niet verkocht.

De verkoop van de LS activiteiten betreft een activa passiva transactie. Activa en passiva die in de verkoop zijn betrokken betreffen: commerciële contracten, medewerkers en alle verplichtingen en toebehoren die met de commerciële contracten en medewerkers gepaard gaan.

De opbrengst van de verkoop is na aftrek van de transactiekosten en niet separeerbare kosten in 2021 voor een bedrag van € 2.768 duizend als overige opbrengsten in de winst- en verliesrekening verantwoord.

8.2 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

(bedragen x € 1.000)

	Goodwil	Merknaam en orderportefeuille	Overig	Totaal
Stand per 1 januari 2021				
Aanschaffingswaarde		180.740	6.948	207.763
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering		-65.641	-1.443	-77.821
Boekwaarde per 1 januari 2021	115.099	5.505	9.337	129.941
Mutaties in de boekwaarde:				
Investeringsen	35.127	32.054	3.040	70.221
Nieuwe consolidaties	6.550	0	395	6.945
Herwaarderingsen	169	0	-166	3
Desinvesteringsen	-451	0	-236	-687
Duurzame waardevermindering	0	0	-36	-36
Afschrijvingen	-16.691	-6.287	-3.033	-26.012
Saldo	24.704	25.766	-36	50.435
Stand per 31 december 2021				
Aanschaffingswaarde		227.949	39.002	289.811
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering		-88.146	-7.731	-109.434
Boekwaarde per 31 december 2021	139.803	31.271	9.302	180.377

In 2021 zijn Davinci, D&A Medical Group, 4NG, Mediaan, Conclusion MBS en Bikkelhart toegevoegd aan het concern. De investeringen en goodwill en merknaam/orderportefeuille voorziet hierin. Ultimo 2020 was de verwerking van de overname van Hot IItem nog voorlopig, in 2021 is een purchase price allocation uitgevoerd en is de voorlopige verwerking gewijzigd in een definitieve verwerking. De bedragen opgenomen onder nieuwe consolidaties betreffen de meegekochte goodwill bedragen van D&A Medical Group, 4NG, Mediaan, Conclusion MBS en Bikkelhart.

De gewogen gemiddelde resterende looptijd van de goodwill is 5 jaar.

De investeringen in de kosten van ontwikkeling bevatten in 2021 voor een bedrag van € 2.992 duizend intern ontwikkelde activa en voor € 48 duizend extern ingekocht activa. De intern ontwikkelde items bestaan uit bedrijf kritische applicaties als de online werkplek, ERP systemen en andere informatievoorzieningen. Daarnaast zijn applicaties ontwikkeld ten behoeve van de dienstverlening aan onze klanten. Dit betreft hoofdzakelijk het leerplatform Class, de PowerApp en het Onecloud platform ten behoeve van de mission critical dienstverlening.

8.3 MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

(bedragen x € 1.000)

	Verbouwing	Kantoor Meubilair	Inrichtings kosten	Computers	Vervoers middelen	Totaal
Stand per 1 januari 2021						
Aanschaffingswaarde	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 per 1 januari 2021	1.203	646	738	4.858	731	8.175
Mutaties in de boekwaarde:						
Investeringsen	147	244	1.853	1.959	251	4.454
Nieuwe consolidaties	255	-118	475	500	71	1.183
Desinvesteringen	-7	-202	-239	-126	-76	-650
Reclassificatie	-98	98	2.043	-2.043	0	-
Afschrijvingen	-310	-319	-1.214	-1.335	-195	-3.373
Saldo	-13	-297	2.918	-1.046	51	1.614
Stand per 31 december 2021						
Aanschaffingswaarde	4.719	4.436	9.016	10.950	1.286	30.406
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	-3.529	-4.087	-5.360	-7.137	-503	-20.616
Boekwaarde per 31 december 2021	1.190	349	3.656	3.813	782	9.790

Investeringsen

De investeringen in 2021 betreffen hoofdzakelijk inrichtingskosten van diverse bedrijfspanden die Conclusion in gebruik heeft. Het betreft voornamelijk aanpassingen van panden naar de Conclusion huisstijl. Daarnaast is voornamelijk geïnvesteerd in hardware (laptops en randapparatuur). Als gevolg van de switch naar het thuiswerken zijn extra middelen daartoe door Conclusion beschikbaar gesteld.

Nieuwe consolidaties

De bedragen opgenomen onder nieuwe consolidaties betreffen de materiële vaste activa van D&A Medical Group, 4NG, Mediaan, Conclusion MBS en Bikkelhart.

Reclassificatie

De reclassificatie betreft hardware van myBrand B.V. die ten onrechte was opgenomen als inrichtingskosten maar feitelijk computerapparatuur betreffen.

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

8.4 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

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

(bedragen x € 1.000)

	Geamortiseerde transactiekosten leningen	Latente belasting- vordering	Aankoop deelneming KWD	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2021					
Beginwaarde	1.180	-	2.922	-	4.102
Cumulatieve herwaardering en waardevermindering	-459	-	-	-	-459
Boekwaarde per 1 januari 2021	721	-	2.922	-	3.643
Mutaties in de boekwaarde:					
Investerings	-	3.045	155	32	3.232
Aflossingen	-197	-	-	-	-197
Saldo	-197	3.045	155	32	3.035
Stand per 31 december 2021					
Beginwaarde	1.180	3.045	3.077	32	7.334
Cumulatieve herwaardering en waardevermindering	-656	-	-	-	-656
Boekwaarde per 31-12-2021	525	3.045	3.077	32	6.679
Waarvan kortlopend	-	-	3.077	-	3.077
Langlopend deel	525	3.045	-	32	3.603

Geamortiseerde transactiekosten

De geamortiseerde transactiekosten hebben betrekking op de leningen bij Conclusion B.V. en Conclusion Malayga B.V. van NPM Investments V B.V. De aflossingen van € 197 duizend betreft de reguliere jaarlijkse afschrijving.

Latente belastingvorderingen

Onder de latente belastingvorderingen is een post opgenomen uit hoofde van beschikbare voorwaartse verliescompensatie ter grootte van € 2.984 duizend (2020: € 0) voor een gecumuleerd verlies over de afgelopen boekjaren bij MBS. Omdat het waarschijnlijk is dat er voldoende toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn binnen de fiscale eenheid om het verlies te compenseren voor de expiratedatum. Daarnaast is een belastingvordering gevormd van € 61 duizend over de putoptie van 4NG.

Aankoop deelneming KWD

De aankoop deelneming KWD € 3.077 duizend betreft de derde en laatste tranche van de aankoopprijs. In 2021 is een bedrag van € 4.292 afgewikkeld (tranche 2) en is de derde tranche herzien met een bedrag van € 155 duizend. Aangezien de derde tranche in 2022 wordt betaald is deze opgenomen onder de vlottende activa als overige vorderingen.

8.5 VORDERINGEN OP HANDELSDEBITEUREN

De vorderingen op handelsdebiteuren zijn als volgt weer te geven:

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Nominale waarde uitstaande vordering	52.617	38.629
Af: voorziening wegens oninbaarheid	838	411
	51.780	38.218

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

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Stand per 1 januari 2021	411	552
Nieuwe consolidaties	232	0
Vrijval	-106	-347
Dotaties	300	207
Stand per 31 december 2021	838	411

Het bedrag verantwoord onder nieuwe consolidaties betreft op het moment van overname door Conclusion reeds bestaande debiteurenvoorzieningen, die per 31 december 2021 nog steeds van toepassing worden geacht.

In 2021 is een dotatie gedaan van € 300 duizend betreffende een klantcontract waarvan de verwachting is dat voor dit bedrag aan creditfacturen moet worden verstuurd. De getroffen voorziening wordt geacht toereikend te zijn en in 2022 te worden afgewikkeld.

Op de handelsdebiteuren rust pandrecht ten behoeve van de Rabobank in het kader van het rekening-courant krediet.

8.6 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

Overige vorderingen

De overige vorderingen van € 3.077 duizend betreffen de derde en laatste tranche van KWD die aan de passiefzijde is opgenomen onder de kortlopende schulden zoals toegelicht in paragraaf 8.4.

Geactiveerde projectkosten

De geactiveerde projectkosten betreffen transitiekosten die zijn 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. Deze kosten worden naar gelang de looptijd van de beheercontracten afgeschreven ten laste van de kostprijs van de omzet.

Nog te factureren diensten

De post nog te factureren diensten betreft in 2021 in de omzet verantwoorde en gerealiseerde diensten die in per 31 december 2021 nog niet zijn gefactureerd. Dit betreft hoofdzakelijk dienstverlening op nacalculatie-basis (gerealiseerde uren vermenigvuldigd met het afgesproken tarief).

Overlopende activa

De overlopende activa zijn als volgt weer te geven:

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Vooruitbetaalde kosten	1.999	3.394
Waarborgsommen	203	-8
Diversen	1.238	186
	3.440	3.572

De vooruitbetaalde kosten betreffen hoofdzakelijk in 2021 betaalde facturen voor kosten die betrekking op 2022 en verder. Dit betreft voor € 560 duizend extern ingekochte software licenties, voor € 400 duizend vooruitbetaalde onderhouds- en supportcontracten die over de jaargrens heenlopen. De resterende € 200 duizend, betreft hoofd-zakelijk vooruitbetaalde lease- en huisvestingskosten.

8.7 LIQUIDE MIDDELEN

De liquide middelen zijn als volgt weer te geven:

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Kastegoeden	3	2
Tegoeden op bank- en girorekeningen	39.318	32.532
	39.321	32.534

Conclusion heeft een kredietfaciliteit bij Rabobank, ABN AMRO en HSBC van € 20 miljoen. Conclusion kent een saldoen rentecompensatie stelsel. Deze heeft per 31 december 2021 een positief saldo. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap. Voor een bedrag van € 1.967 duizend betreft dit liquide middelen op zogenaamde G-rekeningen. De saldi op G-rekeningen staan niet ter vrije beschikking van vennootschap maar worden uitsluitend aangewend voor afdrachten van loonheffing en BTW naar de Belastingdienst.

8.8 GROEPSVERMOGEN EN AANDEEL DERDEN

Het eigen vermogen is als volgt samengesteld:

(bedragen x € 1.000)

	Geplaatst kapitaal	Agio Reserve	Andere Wettelijke reserve	Overige reserve	Onverdeeld resultaat	Subtotaal	Aandeel derden	Totaal
Stand per 1 januari 2020	18	14.403	6.665	43.403	4.339	68.828	5.492	74.320
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
In1iehouden 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
Mutaties								
Aankoop deelnemingen	0	0	0	0	0	0	-839	-839
Winstbestemming	0	0	0	11.988	-11.988	0	0	0
Mutatie wettelijke reserve	0	0	-35	35	0	0	0	0
In1iehouden winst	0	0	0	0	19.198	19.198	892	20.090
Kapitaalstorting	0	4.896	0	0	0	4.896	0	4.896
Kapitaalonttrekking	0	0	0	-13.626	0	-13.626	0	-13.626
Uitbreiding belang	0	0	0	-1.545	0	-1.545	-1.170	-2.715
Stand per 31 december 2021	18	19.299	9.302	41.922	19.198	89.739	5.990	95.728

Agioreserve

In 2021 is door NPM Investments V een agiostorting van € 4.041 duizend gedaan die een relatie heeft met de afwikkeling van de aankoop van de resterende aandelen van Conclusion Malayga. Door deze storting is een recht verkregen op een vordering op Conclusion Malayga. Daarnaast zijn kapitaalstortingen gedaan van € 500 duizend bij Yellowtail en € 324 duizend bij 4NG. De resterende € 30 duizend betreft een correctie op de beginstand van het aandeel derden in Yellowtail Topco.

Andere wettelijke reserve

De mutatie in de andere wettelijke reserve betreft de mutatie in de boekwaarde van de kosten van ontwikkeling.

De verhoging van de wettelijke reserve in 2021 is ten laste gekomen van de overige reserve.

Overige reserve

De overige reserve is met € 13.626 duizend verlaagd door de inkoop van eigen aandelen van Conclusion Malayga. Daarnaast is het belang in KWD uitgebreid met 24,5% in 2021 wat heeft geleid door een daling van de overige reserves met € 1.545 duizend.

Onverdeeld resultaat

Het onverdeelde resultaat is enerzijds afgenomen met de toevoeging van de netto winst uit 2020 (€ 11.988 duizend) aan de overige reserve en toegenomen met de netto winst van Conclusion over 2021 van € 19.198 duizend.

Aandeel derden

Het aandeel derden is in 2021 gemuteerd door de toevoeging van het aandeel derden in de ingehouden winst over 2021 (€ 892 duizend). Daarnaast is het aandeel derden met € 839 duizend gedaald als gevolg van de uitkoop van het minderheidsbelang in Conclusion Malayga (€ 4.163 duizend daling), de afname van het minderheidsbelang in KWD (€ 392 duizend daling), de mutaties in het minderheidsbelang in Yellowtail Topco (€ 684 duizend) en het nieuwe minderheidsbelang in 4NG (€ 3.088 duizend). De resterende € 56 duizend betreft een correctie op de beginbalans van het aandeel derden bij Yellowtail Topco.

Het aandeel van derden in groepsmaatschappijen per 31 december 2021 is als volgt:

(bedragen x € 1.000)

Naam groepmaatschappij	2021	2020
Enterprise Modules B.V.	49,02%	49,02%
KWD Management Diensten B.V.	24,50%	49,00%
Yellowtail Topco B.V.	7,13%	10,10%
4NG FND B.V.	41,62%	-

8.9 VOORZIENINGEN

De voorzieningen zijn als volgt weer te geven:

(bedragen x € 1.000)

	Latente belasting verplichting	Jubiläum	Earn-out	Overig	Totaal
Stand per 1 januari 2021	2.287	1.146	10.578	2.157	16.168
Mutaties:					
Toevoeging in het lopende boekjaar	6.705	247	9.061	62	16.075
Vrijval ten gunste van het resultaat	-1.619	-32	-1.000	-	-2.651
Onttrekking in het lopende boekjaar	-	-58	-3.545	-1.421	-5.024
Overige mutaties	214	-	-	-	214
Saldo	5.300	157	4.516	-1.359	8.614
Stand per 31 december 2021	7.587	1.303	15.094	798	24.782

Latente belastingverplichting

Conclusion heeft latente belastingen verplichtingen gevormd volgens uit de Purchase Price Allocations van acquisities, waarbij een deel van de goodwill als immaterieel vast actief is geïdentificeerd. Aangezien de reële waarde-bepalingen van deze immateriële vaste activa fiscaal niet worden gevolgd, ontstaat er een tijdelijk waarderingsverschil tussen commercieel en fiscaal. De looptijd van de waarderingsverschillen volgt de looptijd van de amortisatietermijnen van de geïdentificeerde immateriële vaste activa.

Het verloop van de boekwaarde van de gevormde passieve belastinglatenties kan als volgt worden weergegeven:

(bedragen x € 1.000)

	Conclusion Confidential	Conclusion Malayga	Yellowtail	Hot Item	AR Holding	Nieuwe acquisities Conclusion	Totaal
Stand per 1 januari 2021	439	1.100	610	138	-	-	2.287
Mutaties:							
Correctie voor 9 maanden	-	-	-	15	-	-	15
Mutatie via de winst- en verliesrekening	-51	-45	-118	-82	-12	-1.311	-1.619
Wijziging in belastingtarief	12	1	16	2	-	168	199
Nieuw	-	-	-	-	151	6.554	6.705
Saldo	-39	-44	-102	-65	139	5.411	5.300
Stand per 31 december 2021	400	1.056	508	73	139	5.411	7.587

De nieuwe gevormde passieve belastinglatenties voortvloeiend uit de acquisities in 2021 betreffen:

	Nieuwe latentie 2021
Hot Item	3.154
AR Holding	82
4NG	751
Mediaan	1.485
MBS	1.082
Totaal	6.554

Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening is opgenomen tegen de beste schatting van bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen per balansdatum. Bij de bepaling van de verplichting uit hoofde van voorwaardelijke rechten wordt rekening gehouden met de kans op voortijdige beëindiging van het dienstverband. De waardering geschiedt tegen contante waarde aangezien het effect van de tijds waarde van geld materieel is. De nominale waarde van de jubileum voorziening is € 1.353 duizend (2020: € 1.234 duizend). Voor de contante waarde bepaling van de voorziening ultimo 2021 is een disconteringsvoet gehanteerd van 2% (2020: 4%). Het rendement op staatsleningen is als maatstaf gebruikt voor de bepaling van de disconteringsvoet. De 4% uit voorgaande jaren wordt niet meer marktconform geacht.

Earn-out voorziening

De toevoegingen aan de voorziening voor earn-out verplichtingen heeft betrekking op de overname van 4NG, D&A en Mediaan. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar paragraaf 8.1. De onttrekking van € 1.000 duizend betreft een finale correctie (afboeking) op de earn-out van Nextmoves als gevolg van bijgestelde verwachtingen. De overige onttrekkingen betreffen een tweetal betalingen voor in totaal € 3.545 duizend, hiervan heeft € 2.413 duizend betrekking op Yellowtail en € 1.132 duizend op Nextmoves.

Overige voorzieningen

Per 1 januari 2021 is onder de overige voorziening een bedrag van € 1.806 opgenomen voor de toekomstige huurverplichtingen voor het pand in Heerlen. Daarnaast was een post opgenomen van € 351 duizend voor het inrichten van thuiswerkplekken vanuit de thuiswerkregeling die eind 2020 door Conclusion is geïntroduceerd voor medewerkers. Aangezien alle medewerkers in 2021 de mogelijkheid gehad hebben aanspraak te doen op deze regeling is de voorziening in 2021 afgewikkeld en nihil op balansdatum. Het restant van de voorziening op balansdatum van € 798 duizend wordt in 2022 afgewikkeld.

Ten aanzien van de voorziening van Heerlen is in 2021 € 62 duizend gedoteerd op basis van een herijking van het aantal vierkante meters en indexatie. De onttrekking bedraagt € 1.421 duizend, waarvan € 512 duizend onttrokken is middels betaalde nota's voor huur- en service kosten en € 558 duizend is onttrokken door een betaling van € 558 duizend, zijn de 1e (van 2) termijnen beëindigingsvergoeding.

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

(bedragen x € 1.000)

	Latente belasting verplichting	Jubiläum	Earn-out	Overig	Totaal
<1 jaar	1.491	189	8.119	798	10.597
1 tot 5 jaar	5.189	665	6.976	-	12.829
>5 jaar	908	449	-	-	1.357
Totaal	7.587	1.303	15.094	798	24.782

8.10 LANGLOPENDE SCHULDEN

De langlopende schulden (inclusief het kortlopend deel) zijn als volgt weer te geven:

(bedragen x € 1.000)

	Aandeelhouder	Overig	Totaal
Stand per 1 januari			
Hoofdsom	54.982	7.214	62.196
Cumulatieve aflossingen	-15.860	0	-15.860
Boekwaarde per 1 januari 2021	39.122	7.214	46.336
Kortlopend deel per 1 januari	0	-4.292	-4.292
Langlopend deel per 1 januari 2021	39.122	2.922	42.044
Mutaties:			
(bedragen x € 1.000)			
Nieuwe financiering	38.119	0	38.119
Overige nieuwe verplichting	0	788	788
Herwaardering	0	155	155
Aflossing in het jaar	-11.322	0	-11.322
Restant hoofdsom per 31 december 2021	65.919	3.865	69.784
Kortlopend deel per 31 december 2021	0	-3.077	-3.077
Langlopend deel per 31 december 2021	65.919	788	66.708

Schulden aan aandeelhouder

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, in 2021 wel. Conclusion Malayga B.V. heeft in 2020 een aflossing gedaan van € 5.860 duizend, in 2021 is niets afgelost. 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%. In 2021 heeft Conclusion

B.V. twee nieuwe intercompany leningen afgesloten met NPM Investments V B.V. van respectievelijk €18.119 duizend op 23 april 2021 duizend en € 20.000 duizend op 4 november 2021. De looptijd en rentes zijn gelijk aan bovenstaande. De nieuwe leningen zijn afgesloten voor het financieren van in 2021 gepleegde acquisities. De bestaande intercompany lening met nog een boekwaarde op 1 januari 2021 van € 11.322 is in 2021 volledig afgelost.

Overige langlopende schulden

De nieuwe financiering onder overig betreft de ophoging van de derde tranche van KWD. De aflossing onder overig van € 4.292 duizend betreft de betaling van de tweede tranche KWD in 2021. De overige nieuwe verplichtingen betreffen een meegekochte bestaande lening van 4NG voor € 384 duizend aan een oud aandeelhouder inzake de aankoop van een deelneming (Netvlies) van 4NG en een putoptie voortkomend uit de overname van 4NG van € 242 duizend.

De putoptie betreft een 30% aandelenbelang in PossiblIT B.V. Daarnaast is een bestaande lening bij 4NG van € 162 duizend onder de nieuwe verplichtingen meegenomen.

Het deel van de schulden van € 3.077 dat is opgenomen als kortlopend betreft de derde tranche van KWD.

De looptijd van de financiering is niet eenduidig te splitsen in korter dan een jaar, 1 tot 5 jaar en > 5 jaar aangezien NPM Investments V B.V. het recht heeft jaarlijks een bedrag te innen op de leningen. Deze bedragen zijn niet gefixeerd.

8.11 BELASTINGEN EN PREMIES SOCIALE VERZEKERINGEN

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

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Omzetbelasting	18.769	15.406
Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	7.789	5.264
Vennootschapsbelasting	11.082	7.575
Totaal	37.640	28.245

Bij MBS is sprake van uitgestelde belastingbetaling van € 1.541 duizend (loonheffingen en BTW) als gevolg van het coronavirus. Bij de overige entiteiten is geen gebruik gemaakt van de overheidsregelingen om de impact van het coronavirus te beperken. De uitgestelde belasting zal naar verwachting in 2022 volledig worden betaald.

8.12 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

Schuld aan aandeelhouder

De rekening courant schuld aan de moedermaatschappij betreft voor een bedrag van € 6.951 duizend een schuld aan NPM Investments V. voortkomend uit de instap in de STAK van NPM Investments V. Daarnaast heeft NPM Investments V eind 2021 een lening van € 2.000 duizend van HSBC afgelost namens Conclusion B.V. In 2022 worden beide schulden aan NPM Investments V afgelost.

Overige kortlopende schulden

Voor de toelichting op het bedrag van € 3.077 duizend verantwoord als overige kortlopende schuld wordt verwezen naar paragraaf 8.10.

Vooruitgefactureerde diensten

De vooruitgefactureerde diensten betreffen diensten waarvoor de factuur voor balansdatum naar de klant is gestuurd maar de dienst nog moet worden gerealiseerd en ook nog niet in de omzet is verantwoord.

Overlopende passiva

De overlopende passiva zijn als volgt nader uit te splitsen:

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Nog te ontvangen facturen	7.752	10.261
Nog te betalen projectkosten	1.245	759
Nog te betalen bonussen	12.484	10.120
Reservering vakantiegeld	5.949	4.626
Reservering vakantiedagen	4.416	3.425
Nog te betalen rente	5	237
Nog te betalen pensioenpremie	120	66
Nog te betalen overige kosten	1.981	3.650
Totaal	33.950	33.144

De nog te ontvangen facturen zijn op balansdatum lager dan eind 2020 wat onder andere komt door de verkoop van de Learning Services activiteiten halverwege 2021. De nog te betalen bonussen zijn hoger dan per 31 december 2020 door enerzijds een groter personeelsbestand en anderzijds het goede jaarresultaat van de groep.

De hogere reserveringen voor vakantiegeld en -dagen wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het groeiende personeelsbestand dat in 2021 grotendeels wordt veroorzaakt door de acquisities.

8.13 ONDERHANDEN PROJECTEN**Onderhanden projecten**

De onderhanden projecten zijn als volgt weer te geven:

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Cumulatief verantwoorde projectopbrengst	8.295	3.833
Cumulatieve voorschotten	-9.579	-4.344
Totaal onderhanden projecten	-1.283	-511
Waarvan nog te factureren	414	555
Waarvan vooruitgefactureerd	-1.698	-1.066
Totaal onderhanden projecten	-1.283	-511

De onderhanden projecten betreffen projecten in opdrachten van derden waarbij sprake is van een vooraf overeengekomen vergoeding. De looptijd van de onderhanden projecten is in veruit de meeste gevallen korter dan een jaar. Het saldo onderhanden projecten betreft het verschil tussen de in de winst- en verliesrekening als omzet verantwoorde gerealiseerde projectonderdelen (deliverables of mile stones) en anderzijds de cumulatieve voorschotten.

De opbrengsten uit onderhanden projecten worden overeenkomstig de Percentage of Completion methode verantwoord. Hierbij wordt de voortgang van het project, uitgedrukt in gerealiseerde uren t.o.v. totaal begrote uren, als maatstaf gehanteerd voor de voortgang. De facturen worden gestuurd op basis van met de klant contractueel overeengekomen factuurtermijnen.

De cumulatief verantwoorde projectopbrengsten zijn in 2021 significant hoger dan in 2020 aangezien het aantal en de omvang van fixed price projecten toenemen. Projecten die in 2020 door de uitbraak van het coronavirus zijn uitgesteld, zijn in 2021 in veel gevallen alsnog gestart. De cumulatief verantwoorde projectopbrengst van € 8.295 is in zijn geheel in het resultaat van 2021 verantwoord.

In de post onderhanden projecten zijn geen kosten inbegrepen die zijn gemaakt ter verkrijging van projecten. Daarnaast is op balansdatum geen sprake van situaties waarin Conclusion of haar groepsmaatschappijen formeel in gebreke zijn gesteld door opdrachtgevers danwel dat door opdrachtgevers bedragen zijn ingehouden op reeds gefactureerde termijnen. Voorts is geen sprake van onder de post onderhanden projecten geactiveerde uitgaven voor nog niet verrichte prestaties.

8.14 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. De acquisities in 2021 hebben niet geleid tot additionele valuta-risico's.

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.

8.15 Niet in de balans opgenomen regelingen en verplichtingen

8.15.1 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 € 915 duizend.

8.15.2 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., KWD Management Diensten B.V., Hot ITem Groep B.V., Flex ID B.V., AR Holding B.V., 4NG FND B.V., Mediaan Holding B.V. en Conclusion MBS 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.

8.15.3 Claims

Er lopen geen materiële claims tegen Conclusion of met Conclusion als claimende partij.

8.15.4 Meerjarige financiële verplichtingen

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

De looptijd en onderverdeling is als volgt:

(bedragen x € 1.000)

	Huur	Lease	Totaal
< 1 jaar	3.547	7.152	10.699
> 1 jaar en < 5 jaar	10.287	7.530	17.817
> 5 jaar	2.551	0	2.551
Totaal	16.384	14.682	31.066

8.16 VERBONDEN PARTIJEN

NPM Investments V B.V. is onderdeel van NPM Capital N.V., en op haar beurt via SHV Nederland B.V. onderdeel van SHV Holdings N.V. NPM Investments V B.V. is de houdstermaatschappij van Conclusion B.V. Allen voor meer dan 50%. De totale omzet van Conclusion bij onderdelen van NPM en SHV bedroeg in 2021 € 8.845 duizend. Conclusion heeft niet ingekocht bij verbonden partijen. De verkopen tussen de verbonden partijen vinden plaats tegen voorwaarden die als marktconform worden beschouwd.

8.17 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

In 2021 heeft Conclusion B.V. haar belang in Conclusion Malayga B.V. uitgebreid naar 100%.

Aangezien Conclusion Malayga B.V. geen activiteiten meer heeft en ook geen personeel in dienst, is Conclusion Malayga B.V. per 1 januari 2022 gefuseerd met Conclusion B.V. Het betreft een juridische fusie. Als gevolg van deze fusie heeft Conclusion B.V. alle rechten en verplichtingen van Conclusion Malayga B.V. overgenomen met ingang van 1 januari 2022. Om de groepsstructuur verder te vereenvoudigen is eveneens op 1 januari 2022 Next Moves Human Capital Management B.V. gefuseerd met myBrand B.V. Ook dit betreft een juridische fusie waarbij myBrand B.V. alle rechten en verplichtingen van Next Moves Human Capital Management B.V. heeft overgenomen per 1 januari 2022.

De activiteiten van Conclusion Digital B.V. bestonden in 2021 nog uit het leveren en beheren van een cliëntenvolgsysteem, het Conclusion Volg Systeem (CVS). Gezien de aard van de dienstverlening heeft de directie van Conclusion B.V. besloten de activiteiten inzake het CVS per 1 januari 2022 te integreren in Conclusion Confidential B.V. De activiteiten, het personeel en activa van Conclusion Digital B.V. die betrekking hebben op CVS zijn per die datum middels een activa passiva transactie overgenomen door Conclusion Confidential B.V.

Op 10 maart 2022 heeft 4NG 100% van de aandelen gekocht van de theFactor.e Holding B.V. TheFactor.e is een full-service digital agency en een expert in het ontwerpen en bouwen van websites, platformen, apps en andere digitale producten. TheFactor.e heeft 70 werknemers en is gevestigd in Groningen.

9. TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING



9. TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

9.1 OMZET EN BRUTO OMZETRESULTAAT

Het bruto omzetresultaat is als volgt te specificeren:

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Netto omzet	346.901	266.058
Kosten directe medewerkers	158.906	123.508
Honoraria inhuur derden en inkoop	37.307	53.522
Overige kosten van inkoop	31.609	0
Kostprijs van de omzet	227.822	177.031
Bruto omzetresultaat	119.079	89.027
In % van de omzet	34,3	33,5

Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd (gebied waar de diensten worden verricht) vanuit Nederland. Daarnaast is in 2021 € 1.875 duizend omzet gerealiseerd vanuit Zuid-Afrika (2020: € 302 duizend), € 1.389 vanuit Duitsland (2020: nihil) en € 290 duizend vanuit België (2020: nihil).

De afzetgebieden van de groep (landen waarin de afnemers van Conclusion zijn gevestigd) bevinden zit hoofdzakelijk in West-Europa. De geografische spreiding van de gerealiseerde omzet in 2021 is als volgt:

(bedragen x € 1.000)

	2021
Europese Unie	346.531
Nederland	343.736
EU overig	2.796
Andere landen in Europa	207
Azië	18
Noord- en Midden Amerika	56
Afrika	17
Mick.Jen Ou-ler1	57
Oceanië	14
Netto omzet	346.901

De omzetsegmentatie naar land van vestiging van de afnemers is pas sinds 2021 beschikbaar, derhalve zijn geen vergelijkende cijfers beschikbaar.

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

De groep is voor bestuursdoeleinden ingedeeld in business units op basis van producten en diensten. Voor de interne besturing wordt onderscheid gemaakt in onderstaande 5 categorieën dienstverlening (omzettypen). De omzet in 2021 per type is als volgt:

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Consultancy	92.908	71.122
Managed Services	135.551	134.235
Projecten	91.373	44.827
Licenties	18.413	14.107
Overig	8.656	1.767
Netto omzet	346.901	266.058

9.2 BEDRIJFSLASTEN

De bedrijfslasten van € 87.937 duizend bestaan uit:

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Verkoopkosten	2.961	1.178
Algemene beheerkosten:		
Medewerkerskosten	37.574	29.585
Afschrijvingen en waardeveranderingen	29.385	19.135
Overige bedrijfskosten	18.018	16.050
Totaal	87.937	65.949

Verkoopkosten

De verkoopkosten waren in 2021 fors hoger dan in 2020 en bestaan hoofdzakelijk uit marketing- en positioneringskosten. In 2021 is geïnvesteerd in de naamsbekendheid en het portfolio van de groep, waaronder het Cohesion programma, het Conclusion Manifesto en het TWO model.

Het TWO model betreft een integraal overzicht van het producten- en diensten portfolio van Conclusion als groep.

Medewerkerskosten

De medewerkerskosten zijn als volgt weer te geven:

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Salarissen	165.405	132.080
Sociale lasten	7.574	5.347
Pensioenen en arbeidsongeschiktheid	3.460	1.912
Studiekosten	1.885	1.026
Reis-, verblijf-, representatie- en overige kosten	18.155	12.729
Toerekenen aan kostprijs van de omzet	-158.906	-123.508
Totaal indirecte medewerkerskosten	37.574	29.585

De salarissen, sociale lasten en pensioenlasten zijn in 2021 gestegen ten opzichte van 2020 door enerzijds een algehele stijging van het de gemiddelde bruto lonen en anderzijds een groei van het aantal medewerkers in dienst.

Reiskosten zijn in 2021 significant toegenomen met 77% ten opzichte van 2020 (leasekosten en reiskosten-vergoedingen). Dit komt grotendeels door de toevoeging van de acquisities in 2021 en de toevoeging van de winst- en verliesrekening van Hot ITem in 2021. Daarnaast hebben medewerkers in 2021 weer meer zakelijke en woon-werk kilometers gemaakt na de significante teruggang in 2020 door de uitbraak van het coronavirus.

Ook werden eind 2021 weer kosten gemaakt voor medewerkers events die in 2020 nagenoeg geheel waren komen te vervallen.

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 2021 en 2020 geen leningen, voorschotten en garanties door Conclusion B.V. verstrekt aan de bestuurder.

Personeelsbestand

Bij de groep waren in 2021 gemiddeld 2.151 werknemers in dienst (2020: 1.773).

Afschrijvingskosten

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

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Overige Immateriële vaste activa	9.320	3.146
Goodwill	16.691	11.759
Materiële vaste activa	3.373	3.458
Bijzondere waardeverminderingen	0	771
	29.385	19.135

De handelsnamen, klantrelaties en orderportefeuilles zijn opgenomen onder de overige immateriële vaste activa en hebben een afschrijvingstermijn die varieert van 0,3 tot 15 jaar. Zelf ontwikkelde en ingekochte over immateriële vaste activa worden afgeschreven in 5 jaar.

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt weer te geven:

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Kantoorkosten	6.152	5.352
Advieskosten	2.467	1.291
Huisvestingskosten	6.203	7.417
Algemene kosten	3.195	1.990
	18.018	16.050

Kantoorkosten bestaan hoofdzakelijk uit IT voorzieningen. In 2021 zijn deze kosten toegenomen door groei van het personeelsbestand en investeringen in het mogelijk maken van hybride werken.

De advieskosten zijn in 2021 hoger dan voorgaand jaar door kosten van het Conclusion Works programma en stijgende kosten van accountantscontrole en fiscaal en juridisch advies.

Voor de toelichting op het honorarium van de accountant wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening van NPM Investments V. B.V.

Ondanks dat Conclusion in 2021 sterk is gegroeid in omzet en medewerkers vielen de huisvestingskosten lager uit. In 2020 is ten laste van de huisvestingskosten een leegstandvoorziening gevormd. In 2021 is slechts een beperkte aanpassing gedaan aan de voorziening voor indexatie en aanpassing van het aantal vierkante meters.

De algemene kosten zijn in 2021 hoger dan in 2020 door hogere managementkosten (€ 600 duizend) en hogere verzekeringskosten (€ 400 duizend).

9.3 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

De overige bedrijfsopbrengsten van € 2.768 duizend betreft de boekwinst op de verkoop van Learning Services. De Learning Services activiteiten zijn aan Archipel Academy verkocht via een activa passiva transactie. De opbrengst bestaat uit de koopsom van € 3.050 duizend onder aftrek van verlofsaldi van in de overgang van onderneming betrokken medewerkers en niet separeerbare kosten en transactiekosten.

9.4 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

De financiële baten en lasten bestaan hoofdzakelijk uit rentelasten op de door kredietinstellingen verstrekte leningen en daarnaast uit rente op de rekening-courant faciliteit bij de Rabobank. De rentelasten zijn in 2021 hoger dan in 2020 door het aantrekken van een tweetal nieuwe leningen voor het financieren van acquisities.

9.5 BELASTINGEN OVER DE WINST

De vennootschapsbelasting is in elk van de vennootschappen opgenomen voor dat deel dat de desbetreffende vennootschap als zelfstandig belastingplichtige verschuldigd zou zijn, rekening houdend met voor de vennootschap geldende fiscale faciliteiten. Bij deze opstelling wordt rekening gehouden met fiscale eenheden.

De belastinglast over het resultaat in de geconsolideerde winst -en verliesrekening bestaat uit de volgende componenten:

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Vennootschapsbelasting lopend jaar	13.456	8.569
Vennootschapsbelasting voorgaand jaar	-151	-96
Vorming/herziening van latente belasting voorzieningen	-1.604	-549
Effect wijziging belastingtarief voor latenties	199	228
Per saldo een last	11.900	8.152

De belastingdruk voor Conclusion over 2021 is uitgekomen op 37,2% (2020: 38%). De nominale belastingdruk komt overeen met de nominale belastingtarieven zoals deze gelden binnen Nederland.

De aansluiting tussen het effectieve belastingtarief en het toepasselijke belastingtarief is als volgt:

(bedragen x € 1.000)

	2021 %
Nominaal tarief	25
Goodwill	25,3
PPA's overnames	8,8
Innovatiebox	-3,4
Gemengde kosten	1,0
Belastinglatenties	-17,5
Wijziging belastingtarief voor latenties	2,3
Opstarttarief	-2,7
Overige correcties	-1,6
Effectief tarief	37,2

9.6 RESULTAAT AANDEEL DERDEN

Het aandeel van derden in het resultaat van 2021 bedraagt € 892 duizend.

Het resultaat aandeel derden bedraagt per werkmaatschappij het onderstaande bedrag over 2021 (in € duizend):

(bedragen x € 1.000)

Werkmaatschappij	Belang (economisch)	Aandeel derden in het resultaat over 2021
Enterprise Modules B.V.	50,98%	31
KWD Management Diensten B.V.	75,50%	427
Yellowtail Topco B.V.	92,87%	109
4NG FND B.V.	58,38%	326
Totaal		892

10. TOELICHTING OP HET GECONSOLIDEERDE KASSTROOMOVERZICHT

10.1 KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN

De kasstroom uit operationele activiteiten laat een fors hoger saldo zien dan in 2020 dat hoofdzakelijk wordt veroorzaakt door de mutatie in het saldo onderhanden projecten. In 2021 is een aanzienlijk groter deel van de projectopbrengsten vooruit gefactureerd. De hogere kasstroom uit bedrijfsoperaties wordt deels tenietgedaan door hogere rentelasten die het gevolg zijn van de in 2021 nieuw afgesloten aandeelhoudersleningen van respectievelijk € 18 miljoen en € 20 miljoen. Daarnaast is in 2021 meer rekening courant rente aan de Rabobank en ABN Amro Bank betaald over credit tegoeden op de reguliere rekening-courant rekeningen.

10.2 KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN

Onder de verwerving van materiële en immateriële vaste activa zijn alleen de investeringen opgenomen waarvoor in 2021 geldmiddelen zijn aangewend. Dit betreft in 2021 hoofdzakelijk goodwill en overige bij acquisities geïdentificeerde over immateriële vaste actie zoals beschreven in paragraaf 8.1. Onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten is ook de opbrengst (boekwinst) verantwoord van € 2.768 duizend als gevolg van de verkoop van de Learning Services activiteiten in 2021.

10.3 KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN

In de kasstroom uit investeringsactiviteiten zijn de overnames van Davinci, D&A, 4NG, Mediaan, MBS en Bikkelhart verwerkt voor in totaal € 23.037 duizend. De bij deze groepsmaatschappijen aanwezige geldmiddelen van in totaal € 3.702 duizend in mindering gebracht op de aankoopprijs van de betreffende groepsmaatschappijen. Daarnaast is de uitkoop van de aandeel derden in Conclusion Malayga B.V. opgenomen voor een bedrag van € 13.626 duizend evenals de agiostorting door NPM van € 4.041 duizend ten einde deze uitkoop te financieren. Aan dividenduitkering aan minderheidsbelanghouders is een bedrag opgenomen van € 1.162 duizend.

Onder de investeringsactiviteiten is de aflossing van de aandeelhouderslening opgenomen van € 11.322 duizend en de twee nieuwe aandeelhoudersleningen van respectievelijk € 18.119 duizend en € 20.000 duizend. De aflossing van de lening van € 2.000 duizend van HSB is door NPM betaald en is derhalve verantwoord als mutatie op de kortlopende schulden.

11. ENKELVOUDIGE JAARREKENING PER 31 DECEMBER 2021

11.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2021

(bedragen x € 1.000)

	Toelichting	2021	2020
Immateriële vaste activa	13.1		
Kosten van ontwikkeling		17	100
Goodwill		83.077	61.971
Merknaam en orderportefeuille		18.639	0
		101.733	62.071
Materiële vaste activa	13.2		
Kantoormeubilair		2	3
Inrichtingskosten		17	22
		19	25
Financiële vaste activa	13.3		
Deelnemingen		103.722	80.168
Overige financiële vaste activa		99	2.974
		103.820	83.142
Totaal vaste activa		205.573	145.238
Vlottende activa			
Vorderingen op groepsmaatschappijen	13.4	499	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen	13.5	882	551
Overige vorderingen	13.6	3.077	4.292
Overlopende activa	13.6	280	4.002
Totaal vlottende activa		4.738	8.845
Totaal Activa		210.311	154.083

PASSIVA (voor resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

Toelichting	2021	2020
Eigen vermogen	13.7	
Geplaatst kapitaal	18	18
Agio reserve	19.299	14.403
Wettelijke reserves	17	100
Overige reserves	51.208	54.308
Onverdeelde winst	19.196	11.988
	89.738	80.816
Voorzieningen	13.8	
Negatieve vermogenswaarde deelneming	1.288	1.816
Earn-out	13.650	5.800
Latente belastingen	5.413	0
	20.351	7.616
Langlopende schulden	13.9	
Schulden aan aandeelhouder	38.361	11.322
Overige schulden	0	2.922
	38.361	14.244
Kortlopende schulden	13.10	
Crediteuren	1.118	243
Schulden aan groepsmaatschappijen	8.998	75
Schulden aan kredietinstellingen	48.568	44.302
Overige kortlopende schulden	3.077	4.292
Overlopende passiva	100	2.495
Totaal vlottende passiva	61.861	51.407
Totaal Passiva	210.311	154.083

11.2 ENKELVOUDIGE WINST-VERLIESREKENING OVER 2021

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belasting	33.598	18.715
Overig resultaat na belasting	-14.402	-6.727
Netto resultaat	19.196	11.988

Aangezien de winst -en verliesrekening over 2021 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.

12. GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING EN RESULTAATBEPALING IN DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

12.1 ALGEMEEN

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2021 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. De jaarrekening is opgemaakt op 28 april 2022.

12.2 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.

12.3 RESULTAAT DEELNEMINGEN

Het aandeel in het resultaat van deelnemingen 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.

13. TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2021

13.1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

(bedragen x € 1.000)

	Goodwill	Merknaam en orderportefeuille	Kosten van ontwikkeling	Totaal
Stand per 1 januari 2021				
Aanschaffingswaarde	92.390	0	3.481	95.872
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	-30.419	0	-3.382	-33.801
Boekwaarde per 1 januari 2021	61.971	0	99	62.071
Mutaties in de boekwaarde:				
Investerings	30.103	23.100	0	53.203
Impairment/desinvesteringen	0	0	-36	-36
Afschrijvingen	-8.998	-4.461	-46	-13.505
Saldo	21.105	18.639	-82	39.662
Stand per 31 december 2021				
Aanschaffingswaarde	122.493	23.100	3.481	149.075
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	-39.417	-4.461	-3.464	-47.342
Boekwaarde per 31 december 2021	83.077	18.639	17	101.733

In 2021 zijn Davinci, D&A Medical Group, 4NG, Mediaan en Conclusion MBS toegevoegd aan het concern. De investeringen en goodwill en merknaam/orderportefeuille voorzien hierin. Ultimo 2020 was de verwerking van de overname van Hot ITem nog voorlopig, in 2021 is een purchase price allocation uitgevoerd en is de voorlopige verwerking gewijzigd in een definitieve verwerking.

De gewogen gemiddelde resterende looptijd van de goodwill is 5 jaar.

De impairment van € 36 duizend betref de afwaardering van de website van Conclusion aangezien deze in 2021 is vervangen door een nieuwe website.

13.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

(bedragen x € 1.000)

	Kantoormeubilair	Inrichtingskosten	Totaal
Stand per 1 januari 2021			
Aanschaffingswaarde	5	27	33
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	-2	-5	-7
Boekwaarde per 1 januari 2021	3	22	26
Mutaties in de boekwaarde:			
Afschrijvingen	-1	-5	-6
Saldo	-1	-5	-6
Stand per 31 december 2021			
Aanschaffingswaarde	5	27	32
Cumulatieve afschrijving en waardevermindering	-3	-10	-13
Boekwaarde per 31 december 2021	2	17	19

13.3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De financiële vaste activa zijn als volgt weer te geven:

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Deelnemingen incl voorziening negatieve vermogenswaarde	103.722	80.168
Geamortiseerde financieringskosten	37	51
Belastingvordering	61	7.214
Totaal	103.820	87.433
Waarvan kortlopend	0	-4.292
Langlopend	103.820	83.142

Deelnemingen

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

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Deelnemingen	78.352	58.570
Voorziening negatieve vermogenswaarde	1.816	2.240
Stand per 1 januari 2021	80.168	60.810
Mutaties:		
Aankoop deelnemingen	26.580	12.547
Resultaat deelneming	33.598	18.715
Agio mutatie	-8.720	1.550
Verkoop	-306	0
Vermogenscorrectie	-266	0
Dividend	-26.804	-13.031
Saldo	24.082	19.782
Deelnemingen	102.433	78.352
Voorziening negatieve vermogenswaarde	1.288	1.816
Stand per 31 december 2021	103.722	80.168

Voorziening negatieve vermogenswaarde

Waardering vindt plaats tegen nettovermogenswaarde volgens de vermogensmutatiemethode.

De voorziening negatieve vermogenswaarde heeft betrekking op de negatieve eigen vermogen standen van Conclusion Core Business B.V., Conclusion Digital B.V. en Conclusion ICT B.V.

Voor het verloop van de voorziening negatieve vermogenswaarde wordt verwezen naar 13.7.

Aankoop deelnemingen

De aankoop van deelnemingen voor in totaal € 14.288 duizend betreft de aankoop van D&A Medical Group, 4NG, Mediaan, MBS en een deel van KWD. De overige € 12.292 duizend betreft de storting uit hoofde van de aandelenuitgifte door Yellowtail Topco voor de aankoop van Davinci.

Resultaat deelneming

Het resultaat deelnemingen betreft de som van de netto resultaten van alle werkmaatschappijen waarin wordt deelgenomen gecorrigeerd voor het aandeel in de winst van derden.

Agio mutatie

De agio reserve is verlaagd door de uitkoop van het minderheidsbelang van Conclusion Malayga (€ 9,5 miljoen). Bij 4NG is een agio storting van € 1 miljoen gedaan voor de financiering van de aankoop van Bikkelhart en bij Conclusion Confidential van € 500 duizend om de operationele kaspositie te versterken. Bij Mediaan Holding is een bedrag van € 300 duizend aan agio gestort.

Verkoop

De verkoop van € 306 duizend betreft de verkoop van aandelen door Conclusion aan het management van Yellowtail.

Vermogenscorrectie

De vermogenscorrectie van € 266 duizend betreft een aanpassing van een directe vermogensmutatie bij Mediaan.

Dividend

Het uitgekeerde dividend van € 26,8 miljoen betreft door deelnemingen uitgekeerd dividend over 2020 aan Conclusion B.V.

13.4 VORDERINGEN OP GROEPSMAATSCHAPPIJEN

De vordering op groepsmaatschappijen van € 499 duizend betreffen facturen die in december 2021 aan groepsmaatschappijen zijn verstuurd voor met name de pensioenpremies over 2021. Deze facturen worden door de groepsmaatschappijen in januari 2022 als ze zijn vervallen betaald.

13.5 BELASTINGEN EN PREMIES SOCIALE VERZEKERINGEN

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

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Vennootschapsbelasting	667	476
Omzetbelasting	215	76
Totaal	882	551

13.6 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

De overige vorderingen en overlopende activa zijn als volgt weer te geven:

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Overlopende activa	280	4.002
Tranche acquisitie	3.077	4.292
Totaal	3.357	8.294

De intercompany lening aan Hot ITem Groep B.V. van € 4.002 duizend die per 31 december 2020 op de balans stond onder de overlopende activa had een looptijd van 1 jaar en is in januari 2021 volledig afgelost. De overlopende activa per 31 december 2021 betreft hoofdzakelijk rentecompensatie van kredietinstellingen.

13.7 EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen is als volgt samengesteld:

(bedragen x € 1.000)

	Geplaatsd Kapitaal	Agio reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
Stand per 1 januari 2020	18	14.403	282	49.786	4.339	68.828
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
Mutaties						
Winstbestemming	0	0	0	11.988	-11.988	0
Mutatie wettelijke reserve	0	0	-83	83	0	0
Ingehouden winst	0	0	0	0	19.196	19.196
Kapitaalstorting	0	4.896	0	0	0	4.896
Kapitaalonttrekking	0	0	0	-13.626	0	-13.626
Uitbreiding belang	0	0	0	-1.545	0	-1.545
Stand per 31 december 2021	18	19.299	17	51.208	19.196	89.738

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

Voor de mutaties in het eigenvermogen wordt verwezen naar de toelichting in paragraaf 8.8.

De Algemene Vergadering wordt voorgesteld het resultaat na belastingen over 2021 toe te voegen aan de overige reserves. Het resultaat na belastingen over 2021 is opgenomen in de post onverdeeld resultaat in het eigen vermogen.

De jaarrekening 2021 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 28 april 2022. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat bepaald conform het daartoe gedane voorstel.

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

13.8 VOORZIENINGEN

De voorzieningen zijn als volgt weer te geven:

(bedragen x € 1.000)

	Negatieve vermogens waarde	Earn-out	Latente belasting- verplichting	Totaal
Stand per 1 januari	1.816	5.800	0	7.616
Mutaties:				
Dotatie in het lopende boekjaar	0	7.850	6.555	14.405
Onttrekking in het lopende boekjaar	-528	0	-1.142	-1.670
Saldo	-528	7.850	5.413	12.735
Stand per 31 december	1.288	13.650	5.413	20.351

Voorziening negatieve vermogenswaarde deelnemingen

Indien de waarde van een deelneming die wordt gewaardeerd op basis van de vermogensmutaties nihil of negatief is, wordt voor het aandeel van Conclusion in deze negatieve vermogenswaarde een voorziening gevormd. Conclusion heeft voor deze werkmaatschappijen het stellige voornemen de deelneming (voor haar aandeel) in staat te stellen hun schulden te betalen (aansprakelijkheidsverklaring).

De voorziening heeft per 31 december 2021 betrekking op de negatieve vermogenswaardes van de deelneming benoemd in paragraaf 14.3.

Earn-out verplichtingen

De toevoegingen aan de voorziening voor earn-out verplichtingen heeft betrekking op de overname van D&A en Mediaan. De earn-out verplichting per 1 januari 2021 heeft betrekking op de acquisitie van Hot IItem in 2020 en is in 2021 niet gemuteerd.

Latente belastingverplichtingen

Conclusion heeft latente belastingen verplichtingen gevormd volgens uit de Purchase Price Allocations van acquisities, waarbij een deel van de goodwill als immaterieel vast actief is geïdentificeerd. Aangezien de reële waardebeoordelingen van deze immateriële vaste activa fiscaal niet worden gevolgd, ontstaat er een tijdelijk waarderingsverschil tussen commercieel en fiscaal. De looptijd van de waarderingsverschillen volgende de looptijd van de amortisatietermijnen van de vanuit de goodwill geïdentificeerde immateriële vaste activa. In 2021 zijn latente belastingverplichtingen ontstaan vanuit de geïdentificeerde merknamen, klantrelaties en orderportefeuilles bij de acquisitie van D&A, Mediaan, 4NG en MBS en de verwerking van de PPA van Hot IItem.

De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

(bedragen x € 1.000)

	Negatieve vermogenswaarde	Earn-out	Latente belastingverplichting	Totaal
<1 jaar	1.288	7.068	988	9.344
1 tot 5 jaar	-	6.582	3.782	10.364
>5 jaar	-	-	643	643
Totaal	1.288	13.650	5.413	20.351

13.9 LANGLOPENDE SCHULDEN

De langlopende schulden zijn als volgt weer te geven:

(bedragen x € 1.000)

	Aandeelhouder	Overig	Totaal
Stand per 1 januari			
Hoofdsom	21.322	7.214	28.536
Cumulatieve aflossingen	-10.000	0	-10.000
Kortlopend deel	0	-4.292	-4.292
Boekwaarde	11.322	2.922	14.244
Mutaties:			
Overige nieuwe financiering	38.361	155	38.516
Aflossing	-11.322	-	-11.322
Restant hoofdsom per 31 december	38.361	3.077	41.438
Kortlopend deel per 31 december lopend jaar	0	-3.077	-3.077
Langlopend deel per 31 december	38.361	0	38.361

In 2021 heeft Conclusion B.V. twee nieuwe intercompany leningen afgesloten met NPM Investments V B.V. van respectievelijk €18.119 duizend op 23 april 2021 duizend en € 20.000 duizend op 4 november 2021. De bestaande lening met een restschuld van € 11.322 duizend is in 2021 volledig afgelost. Voor een nadere toelichting op de nieuwe leningen wordt verwezen naar paragraaf 8.10.

De overige schulden betreffen de tranches KWD die per balansdatum volledig zijn opgenomen op de balans onder de kortlopende schulden.

De looptijd van de financiering is niet eenduidig te splitsen in korter dan een jaar, 1 tot 5 jaar en > 5 jaar aangezien NPM Investments V B.V. het recht heeft jaarlijks een bedrag te innen op de leningen. Deze bedragen zijn niet gefixeerd.

13.10 KORTLOPENDE SCHULDEN

De kortlopende schulden zijn als volgt weer te geven:

(bedragen x € 1.000)

	2021	2020
Crediteuren	1.118	243
Schulden aan groepsmaatschappijen	8.998	75
Schulden aan kredietinstellingen	48.568	44.302
Tranche acquisitie	3.077	4.292
Overlopende passiva	100	2.495
	61.861	51.407

Schulden aan groepsmaatschappijen

De schulden aan groepsmaatschappijen betreffen voor een bedrag van € 6.951 duizend een schuld aan NPM Investments V B.V. voortkomend uit participaties van directieleden en medewerkers in de STAK van NPM. Daarnaast heeft NPM Investments V eind 2021 een lening van € 2.000 duizend van HSBC afgelost namens Conclusion B.V. In 2022 worden beide schulden aan NPM afgelost. De rest betreft een factuur van NPM aan Conclusion inzake de dienstverlening (managementdiensten) over december 2021.

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 2021 gesaldeerd een positief saldo. Conclusion B.V. afzonderlijk kent een negatief saldo.

13.11 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM BIJ DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

In 2021 heeft Conclusion B.V. haar belang in Conclusion Malayga B.V. uitgebreid naar 100%. Aangezien Conclusion Malayga B.V. geen activiteiten meer heeft en ook geen personeel in dienst, is Conclusion Malayga B.V. per 1 januari 2022 gefuseerd met Conclusion B.V. Het betreft een juridische fusie. Als gevolg van deze fusie heeft Conclusion B.V. alle rechten en verplichtingen van Conclusion Malayga B.V. overgenomen met ingang van 1 januari 2022. Om de groepsstructuur verder te vereenvoudigen is eveneens op 1 januari 2022 Next Moves Human Capital Management B.V. gefuseerd met myBrand B.V. Ook dit betreft een juridische fusie waarbij myBrand B.V. alle rechten en verplichtingen van Next Moves Human Capital Management B.V. heeft overgenomen per 1 januari 2022.

De activiteiten van Conclusion Digital B.V. bestonden in 2021 nog uit het leveren en beheren van een cliëntenvolgsysteem, het Conclusion Volg Systeem (CVS). Gezien de aard van de dienstverlening heeft de directie van Conclusion B.V. besloten de activiteiten inzake het CVS per 1 januari 2022 te integreren in Conclusion Confidential B.V. De activiteiten, het personeel en activa van Conclusion Digital B.V. die betrekking hebben op CVS zijn per die datum middels een activa passiva transactie overgenomen door Conclusion Confidential B.V.

Op 10 maart 2022 heeft 4NG 100% van de aandelen gekocht van de theFactor.e Holding B.V. TheFactor.e is een full-service digital agency en een expert in het ontwerpen en bouwen van websites, platformen, apps en andere digitale producten. TheFactor.e heeft 70 werknemers en is gevestigd in Groningen.

14. ONDERTEKENING VAN DE JAARREKENING

Utrecht, 28 april 2022

Conclusion B.V.
Engbert Herman Verkoren
Algemeen directeur

15. OVERIGE GEGEVENS

15.1 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.

In sommige vennootschappen binnen de groep worden stemrechtloze preferente aandelen gehouden die onder het eigen vermogen zijn verantwoord. Dit gaat om de vennootschappen:

Vennootschap	Statutaire zetel	Aandeel in geplaatst kapitaal (in %)		
		Gewone aandelen	Preferente aandelen	Totaal
Yellowtail Topco B.V.	Utrecht	88,03%	100%	92,87%
4NG FND B.V.	Driebergen	52,66%	100%	57,36%

15.2 VESTIGINGEN

Conclusion heeft op de volgende locaties een vestiging:

Plaats	Land	Adres
Hoofdkantoor, Utrecht	NL	Herculesplein 80, 3584 AA
Amsterdam	NL	Danzigerkade 19, 1013 AP
Amsterdam	NL	Spaklerweg 52, 1114 AE
Amsterdam	NL	Willem Fenengastraat 4b, 1096 BN
Amsterdam	NL	Pedro de Medinalaan 5b, 1086 XK
Apeldoorn	NL	Amersfoortseweg 37, 7313 AC
Apeldoorn	NL	Laan van Spitsbergen 150, 7336 AX
Breda	NL	Prinsenkade 8, 4811 VB
Capelle a/d IJssel	NL	Hoofdweg 24, 2908 LC
Driebergen	NL	Hoofdstraat 23, 3971 KA
Geertruidenberg	NL	Venestraat 1, 4931 BM
Heerlen	NL	Frankenlaan 5, 6419 BT
Heerlen	NL	Smedestraat 2, 6411 CR
Maarssen	NL	Safariweg 12, 3605 MA
Naarden	NL	Gooimeer 6-10, 1411 DD
Nieuwegein	NL	Edisonbaan 15, 3439 MN
Nijmegen	NL	Kerkenbos
Waardenburg	NL	Achterweg 38, 4181 AE
Wormer	NL	Veerdijk 40k, 1531 MS
Brussel	BE	Excelsiorlaan 43, 1930 Zaventem
Hasselt	BE	Kempische Steenweg 303, 3500
Düsseldorf	DU	Marc-Chagall-Straße 2, 40477
München	DU	Ludwigstrasse 8, 80538
Woodstock	ZA	Searle Street (The Boulevard Office Park), 7925

15.3 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur en de aandeelhouders van Conclusion B.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Conclusion B.V. te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Conclusion B.V. op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021;
- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021;
- ▶ de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Conclusion B.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- ▶ het bestuursverslag;
- ▶ de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- ▶ Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- ▶ Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit.
- ▶ Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- ▶ het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- ▶ Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met het bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amsterdam, 28 april 2022

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. T. Wiffrie RA