

CONCLUSION

CONCLUSION

# DUURZAAM ONDERNEMEN

Voor iedereen en met elkaar

Conclusion **Duurzaamheidsverslag 2023**

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
------------------	----------

<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
---------------------	----------

<b>Over Conclusion</b>	<b>7</b>
------------------------	----------

Ons ecosysteem en waardeketen	8
-------------------------------	---

<b>1 Duurzaam ondernemen</b>	<b>10</b>
------------------------------	-----------

1.1 Stakeholders	11
------------------	----

1.2 Visie en missie: waar staan en gaan we voor	14
---	----

1.3 Governance duurzaamheid	15
-----------------------------	----

1.4 Duurzaamheidsstrategie: hoe maken we impact	16
---	----

1.5 Sustainable Development Goals	17
-----------------------------------	----

1.6 ESG-criteria in het beloningsbeleid	18
---	----

1.7 Lidmaatschappen en partners	18
---------------------------------	----

<b>2 Duurzaamheidstransformatie: het reisverslag</b>	<b>20</b>
--	-----------

2.1 Reisgids en routekaart: team Conclusion Cares	21
---	----

2.2 Sustainability Board: reisverslag vanuit verschillende perspectieven	23
--	----

2.3 ESG Ambassadeurs netwerk: (ver)kenners uit het veld	27
---	----

<b>3 Materiële duurzaamheidsthema's</b>	<b>30</b>
---	-----------

3.1 Proces en betrokkenen dubbele materialiteitsbeoordeling	31
--	----

3.2 Materialiteitsanalyse 2023	32
--------------------------------	----

<b>4 Let's bring IT &amp; Sustainability in symbiosis</b>	<b>34</b>
---	-----------

4.1 De maatschappij in transitie	35
----------------------------------	----

4.2 Gespreksleidraad duurzame(re) IT: Conclusion sustainable TWO-Model	38
--	----

4.3 IT om duurzaamheidsdoelen te bereiken	39
---	----

4.4 Het verduurzamen van IT zelf	43
----------------------------------	----

4.5 De footprint van een IT-landschap	46
---------------------------------------	----

4.6 Data als fundament	48
------------------------	----

4.8 CSRD - Tech me up, please	54
-------------------------------	----

4.9 Een veilige digitale wereld: verslag vanaf de frontlinie	55
--	----

4.10 Vooruitblik zonder glazen bol: de techniek van de toekomst	57
---	----

<b>5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties</b>	<b>59</b>
--	-----------

5.1 Environment	61
-----------------	----

5.2 Social	69
------------	----

5.3 Governance	81
----------------	----

<b>6 Bijdragen aan de maatschappij</b>	<b>85</b>
--	-----------

<b>7 Externe validatie</b>	<b>87</b>
----------------------------	-----------

# Voorwoord

“Ik ben ontzettend trots op wat al is gebeurd en heb er vertrouwen in dat alles wat nog moet gebeuren óók gaat lukken.”

Maaike Maranus-van de Vrande



## Trots.

**Dat is voor mij het beste woord om te duiden wat ik vind van het duurzaamheidsverslag 2023. En niet omdat het verslag zelf zo gaaf is geworden. Ik ben vooral trots op de passie en gedrevenheid die de vele betrokken collega's tonen als het over duurzaam ondernemen gaat. De praktijkvoorbeelden, innovaties en ideeën. Het enthousiasme meer te doen, mee te denken en mee te helpen. Iedere dag opnieuw. Een diepgaande overtuiging die voelbaar is op de werkvloer en die nauwelijks naar papier te vertalen is. De effecten hiervan wel. In dit verslag staan meerdere voorbeelden die beschrijven hoe we onze passie hebben omgezet in prachtige projecten.**

En wat een reis hebben we het afgelopen jaar gemaakt in onze eigen duurzaamheidstransformatie. We concretiseerden onze missie, visie en strategie en verbeterden onze duurzaamheidsprestaties. De in 2022 ingezette integratie van duurzaamheid in alle facetten van onze bedrijfsvoering hebben we in 2023 verder doorgezet. Ook hier weer samen met vele enthousiaste en gedreven collega's. Hun verhaal hebben we dit jaar ook opgenomen in het duurzaamheidsverslag. Want **Duurzaam ondernemen doe je voor iedereen en met elkaar.**

Ik ben ontzettend trots op wat al is gebeurd en heb er vertrouwen in dat alles wat nog moet gebeuren óók gaat lukken.

**Veel leesplezier! En laat vooral van je horen als je vragen, ideeën of opmerkingen hebt.**

**Maaike Maranus-van de Vrande**

*Director Sustainability & Support Services*

## Duurzame waardecreatie

**Duurzaam ondernemen zit in onze genen. Dat zeggen we al jaren, ieder jaar met meer overtuiging en onderbouwing. Duurzaam ondernemen is onze verantwoordelijkheid, duurzame waardecreatie ons doel. We willen excelleren in duurzaamheidsprestaties van onze eigen bedrijfsvoering, en vooral focussen op waardecreatie via onze dienstverlening.**

We zitten met ons business ecosysteem midden in een prachtige en vaak ook complexe reis. Dat weerhoudt ons er niet van om hem te maken. Sterker, waar mogelijk versnellen we. Dat doen we vanuit onze intrinsieke motivatie dat duurzaamheid een kernelement is van de manier waarop wij ondernemen.

Ons tweede duurzaamheidsverslag kunnen we je van harte aanbevelen.

**Laat je inspireren.**

**Engbert Verkoren, Emiel van Boxtel, Gert Heysteeg,  
Seger Theuns, Bert Jan de Jongh**

*Directie Conclusion*



| Van boven naar beneden en v.l.n.r. Engbert Verkoren, Bert Jan de Jongh, Seger Theuns, Emiel van Boxtel en Gert Heysteeg

# Samenvatting



### Geen tijd om het hele verslag te lezen?

We hebben een samenvatting voor je gemaakt.

**Duurzaam ondernemen doe je voor iedereen en met elkaar. Zonder een einddoel. Duurzaam ondernemen is namelijk nooit af, het is een doorlopende reis.**

En daarom verdiepten we ons, samen met en geïnspireerd door onze stakeholders, ook in 2023 in de manier waarop we impact maken en waarde creëren. De verantwoordelijkheid, de risico's en kansen op het gebied van duurzaam ondernemen, onze rol in het geheel; in dit verslag nemen we je uitgebreid mee in onze reis en bevindingen. En die van anderen.

We voelen dat we op de goede weg zitten. Dat is het afgelopen jaar onderstreept met een gestegen ESG-waardering en met gestegen ESG-prestaties in normeringen zoals EcoVadis, Holtara (voorheen MJ Hudson) en de CO<sub>2</sub>-prestatieladder niveau 5. Daar hebben we hard aan gewerkt en daar zijn we trots op!

Dit duurzaamheidsverslag beschrijft ook onze missie en visie, strategie, aanpak en resultaten. En het staat bol van de inspirerende voorbeelden op het snijvlak van IT en duurzaamheid. Ook hebben we alvast CSRD-componenten opgenomen. (CSRD staat voor Corporate

Sustainability Reporting Directive. In het Nederlands: de Richtlijn Duurzaamheidsrapportering.)

#### Duurzaam ondernemen bij Conclusion

Conclusion is een zakelijke dienstverlener in Nederland. We hebben bevlogen specialisten in dienst die veel weten van IT of business-transformatie. Die collega's zijn heel belangrijk voor ons. Daarom besteden wij aandacht aan hun fysieke en mentale welzijn, sociale veiligheid op de werkvloer en hun ontwikkeling. We geloven daarbij in de kracht van verschil; onze inclusieve werkomgeving maakt diversiteit mogelijk: iedereen is welkom bij Conclusion.

Samen met onze collega's helpen we onze klanten om toekomstbestendig te zijn. We ontwikkelen IT-oplossingen en gebruiken daar IT-hardware voor. Die kopen of huren we. De milieupact van ons IT-landschap meten we en vertalen we naar onze IT-footprint. Voor het gebruik van hardware en voor onze panden is energie nodig. Die kopen we voor het overgrote deel groen in. We werken veel thuis, maar reizen natuurlijk ook; naar kantoor en naar de klant. Dat doen we op basis van ons duurzame mobiliteitsbeleid 'minder, anders, schoner'.

Duurzaam ondernemen heeft een solide plek in onze bedrijfsstrategie en een steeds prominentere plek in al onze bedrijfsprocessen. Van de processen rondom het acquireren van bedrijven en riskmanagement tot inkoop, HR en facility management. Binnen de bedrijven in het Conclusion Ecosysteem en bijbehorende centrale voorzieningen en services. Niet omdat het moet, maar omdat we het willen.

#### Duurzame waardecreatie

We geloven in IT en daar weten we alles van. IT zit in alle haarvaten van onze maatschappij. IT is essentieel bij het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen en -vraagstukken. Tegelijkertijd heeft IT zelf een negatieve impact op mens en milieu. Deze impact kan en moet kleiner worden.

Daar gaat onze duurzaamheidsmissie en -visie over: de inzet van digitalisering en technische innovaties om een positieve bijdrage te leveren aan duurzaamheidsdoelen. Waarbij we ook de verantwoordelijkheid nemen om de IT zelf te verduurzamen. Dat is soms heel technisch en complex en soms kinderlijk eenvoudig. Benieuwd naar het hoe? Dit verslag geeft veel mooie voorbeelden. Toch even doorbladeren, dus?

#### Samenwerken in ecosystemen

We zijn nog lang niet klaar met onze reis. Soms voelt het zelfs alsof we pas net begonnen zijn. Het realiseren van een duurzaam bestaan voor mens en omgeving vraagt om doorzettingsvermogen en creativiteit. Er zijn nog veel obstakels te overwinnen. Dat kunnen en willen we niet alleen. Duurzaam ondernemen, écht bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken doe je samen met anderen. Daarom is samenwerking een belangrijke pijler uit onze duurzaamheidsstrategie. We zochten in 2023 nieuwe samenwerkingspartners en verdiepten de samenwerking met bestaande. Niet om samen over duurzaamheid te praten, maar om tot actie te komen en impact te maken. Bijvoorbeeld met de Nationale Coalitie Duurzame Digitalisering en MVO Nederland.

**Dit is wat duurzaam ondernemen voor ons betekent. Samengevat dan. Want er is zoveel te vertellen. En nog zoveel te doen. Daarom gaan we komend jaar met veel enthousiasme en energie verder met het uitbouwen van onze duurzaamheidsambities en -plannen.**

Doe je met ons mee?

# Let's bring IT and sustainability in symbiosis!

# Over Conclusion



## Over Conclusion

**Conclusion is een multidisciplinaire zakelijke dienstverlener. We zijn actief op het gebied van digitale en businesstransformaties en IT-diensten. Daarbij hebben we grote ambities op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid en richting onze klanten.**

### Ons ecosysteem en waardeketen

Bij Conclusion bedienen we onze klanten vanuit een uniek ecosysteem. Dit bestaat uit IT- en businessgeoriënteerde bedrijven. Al deze bedrijven zijn een autoriteit op hun vakgebied. Bovendien zijn ze complementair aan elkaar; elk bedrijf kan een facet leveren voor digitale transformatie. Zo begeleiden we in samenhang organisaties en overheden gedurende hun hele digitale reis naar morgen. Onze ambitie daarbij is duidelijk: *'Most employee, customer centric and meaningful business & IT ecosystem'*.

Dit duurzaamheidsverslag omvat de activiteiten van het Conclusion ecosysteem: 28 bedrijven die actief zijn vanuit Nederland. De eind 2023 geacquireerde Portugese bedrijven zijn nog niet in scope van het duurzaamheidsverslag. Met passie, lef en ondernemerschap nemen we onze verantwoordelijkheid voor een positieve impact op de maatschappij, nu en op de lange termijn.

Onze mensen maken het verschil. En stuk voor stuk zijn zij verschillend. Wij koesteren de uniciteit van ieder individu en we stimuleren een inclusieve bedrijfscultuur. Eentje waarin iedereen zich welkom voelt.

Wij streven naar duurzame en efficiënte economische groei met aandacht voor innovatie, ondernemerschap, mens

en milieu. Dit houdt in dat we in onze bedrijfsbesturing rekening houden met de impact op lange termijn. En dan niet alleen voor de aandeelhouders, maar ook voor medewerkers, klanten, partners en de samenleving als geheel. Dit omvat investeringen in sociale verantwoordelijkheid, onze omgeving, innovatie, ethisch leiderschap en een sterke bedrijfscultuur. Hiermee werken we aan gezonde groei én aan een positieve impact op de wereld om ons heen om zo een duurzame en veerkrachtige toekomst te creëren.

De bedrijfsfilosofie die wij hanteren is een ecosystemische aanpak. De bedrijven in het Conclusion Ecosysteem zijn uniek en kunnen zelfstandig optreden naar de markt; we koesteren hun autonomie. Tegelijk investeren we intern in samenwerking en samenhang, zonder gedwongen winkelnering. Samenwerken moet iets opleveren voor beide partijen. Zo versterken we elkaar en creëren we waarde voor onze klanten en de maatschappij.

De directie van Conclusion faciliteert dat de 'bodemplaat' goed, solide en compliant aan wetgeving is geregeld, dat de basisafspraken voor iedereen duidelijk zijn. Dat levert een bedrijfsvoering op met een hoge mate van wendbaarheid en weerbaarheid. *Ecosystem by Nature* noemen we dit.

We geloven in *practice what you preach*.

In proactiviteit en verantwoordelijkheid nemen.

In de handen uit de mouwen steken en erbij blijven tot het werkt. En we geloven in onszelf voortdurend ontwikkelen als ecosysteem. Zodat we snel, weerbaar en wendbaar blijven. En onbelemmerd waarde creëren.

We noemen dat:

***'Business done differently'***



## Over Conclusion

### Onze waardeketen

Net als elk bedrijf maakt Conclusion deel uit van een waardeketen. De focus van dit verslag ligt op tier Conclusion zelf en onze gecontracteerde leveranciers. Voordat we hierop ingaan, is het zinvol om eerst naar de keten van de IT-sector te kijken. Grofweg bestaat die uit 3 elementen:

1. productie en transport van IT-hardware;
2. impact van IT tijdens de gebruiksfase (denk aan energieconsumptie van de ontwikkeling en het gebruik van applicaties, dataopslag etc);
3. e-waste.

Conclusion levert B2B-diensten en -services. Dat doen we met managed services, projecten en consultancy. Daarbij gebruiken we hardware, maar die produceren we niet zelf. Daarom is onze impact en invloed op de productie van hardware en e-waste gering. Onze invloed op de ICT-waardeketen is het grootst tijdens de gebruiksfase van IT.

### Eigen bedrijfsvoering

Conclusion levert diensten. Bij duurzaam ondernemen zijn de voornaamste zaken voor Conclusion rondom de eigen bedrijfsvoering:

- Huisvesting (energiegebruik, kantoorinrichting, IT-hardware, kantoormiddelen);
- Mobiliteit (leasepark, zakelijke mobiliteit, vliegkilometers);
- Medewerkers (arbeidsomstandigheden, welzijn, diversiteit, ontwikkeling);
- Governance (integer bestuur, bedrijfswaarden en -normen, zuiver zaken doen).

### Toeleveringsketen

Om onze diensten te leveren hebben we producten en diensten nodig van derden. In de keten noemen we dit 'upstream'. Onze upstreamketen bestaat uit verschillende lagen. Onze gecontracteerde leveranciers en onze directe relaties vormen de eerste laag, ook wel tier 1 genoemd. De totale upstreamketen bevat ook de leveranciers van onze leveranciers, laag voor laag, helemaal tot het begin van de keten van een product of dienst.

Conclusion wil inzicht hebben in de mogelijke risico's voor mens en milieu in onze toeleveringsketen. Dit inzicht verkrijgen is niet makkelijk. Het vraagt om doorlopende aandacht en gerichte analyseprocessen. Ons vertrekpunt hierbij is tier 1, onze gecontracteerde leveranciers.

### Downstream

Wij zijn actief op de Nederlandse markt. Een groot deel van onze klanten vervult een cruciale rol in de maatschappij. Wij ondersteunen onze klanten bij het behalen van hun ambities met onze expertise op business en digitale transformatie.

Dit doen we ook voor hun duurzaamheidsambities. Daarvoor zijn we uitstekend uitgerust en hebben we de juiste netwerken. Met onze duurzaamheidsstrategie focussen we doelbewust op het ondersteunen van onze klanten bij het maken van positieve impact. En bij het verkleinen van risico's en negatieve impact.

## Conclusion is voornamelijk actief in Nederland

**28 bedrijven** maken deel uit van het Conclusion Ecosysteem, elk met een unieke propositie.

**18 panden** verspreid over het gehele land.



# Duurzaam ondernemen



# 1 Duurzaam ondernemen

**Duurzaam ondernemen doe je niet voor jezelf, maar in het belang van anderen. Van stakeholders, oftewel: belanghebbenden. Wij vinden het belangrijk om onze duurzaamheidsstrategie af te stemmen op de wensen en behoeftes van onze betrokken belanghebbenden.**

## 1.1 Stakeholders

Als we kijken naar ons businessmodel en onze positie in de keten hebben wij 2 soorten stakeholders:

- 1 Betrokken belanghebbenden:** Dit zijn individuen of groepen wier belangen – positief of negatief – (mogelijk) worden beïnvloed door onze activiteiten, en onze directe en indirecte zakelijke relaties in de gehele waardeketen.
- 2 Gebruikers van duurzaamheidsverklaringen:** Dit zijn gebruikers van financiële en duurzaamheidsverslaggeving voor algemene doeleinden (zoals investeerders, kredietverstrekkers, zakenpartners, overheid, analisten en academici).

Een betrokken belanghebbende kan overigens ook een gebruiker van duurzaamheidsverklaringen zijn.



**Hoe weten we wat onze belanghebbenden belangrijk vinden?**

Een beknopt overzicht:

## De wijze waarop we de interactie opzoeken met onze betrokken stakeholders

### Medewerkers

#### Medewerkerstevredenheidsonderzoek:

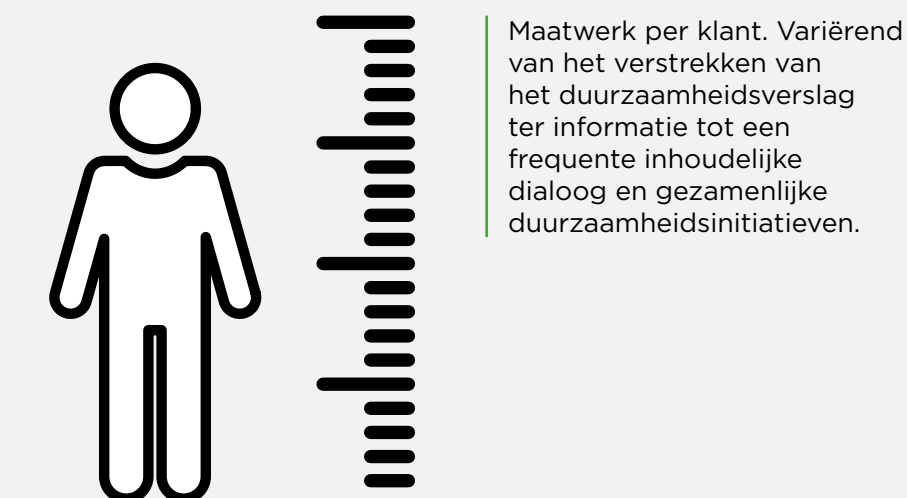


Met specifieke vragen over duurzaamheidsonderwerpen en de mate waarin het bedrijf naar tevredenheid duurzaam onderneemt.

Doorlopende open uitnodiging via website en interne portals om input en feedback te geven op de effecten van Conclusion op mens en milieu.

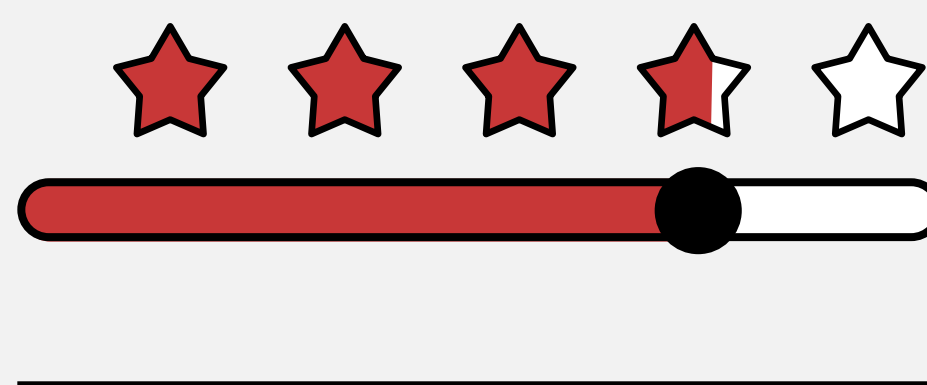


### Klanten



Maatwerk per klant. Variërend van het verstrekken van het duurzaamheidsverslag ter informatie tot een frequente inhoudelijke dialoog en gezamenlijke duurzaamheidsinitiatieven.

In de klanttevredenheidsonderzoeken die vanaf Q3 2023 worden gehouden bevragen we klanten over hun klanttevredenheid in de breedste zin van het woord. Er is veel ruimte voor open input, ook voor ESG-gerelateerde zorgen en tips.



### Leveranciers

Alle leveranciers worden in de Supplier ESG-Scorecard gevraagd om inzicht te geven in hun eigen duurzaamheidsprestaties. Ook vragen we input voor en feedback over de impact van Conclusion op mens en milieu.



Bij onze voornaamste leveranciers voeren we daarnaast gericht onderzoek uit naar duurzaamheidsprestaties. We gaan met hen de dialoog aan over mogelijkheden om deze prestaties te verbeteren.



De groepen medewerkers, klanten en leveranciers omvatten heel veel individuen. Daarom heeft Conclusion vertegenwoordiging van deze groepen ingericht (zie ook [hoofdstuk Governance, pagina 83](#) en [Duurzaamheidstransformatie, pagina 20](#)):

- In het ESG-ambassadeursnetwerk zit minimaal 1 afgevaardigde medewerker per bedrijf uit het Conclusion Ecosysteem. Zij vertegenwoordigen de achterban van hun bedrijf: klanten, leveranciers en medewerkers. 12 keer per jaar vinden bijeenkomsten plaats. Deze worden aangevuld met informele afstemming over ontwikkelingen en thema's.
- De Sustainability Board bestaat uit de experts op ESG-thema's die werkzaam zijn binnen Conclusion. Zij vertegenwoordigen de achterban op hun vakgebied: klanten, leveranciers en medewerkers. De ESG thema experts spelen daarom in alle stappen van het dubbele-materialiteitsproces een belangrijke rol. 5 keer per jaar vinden bijeenkomsten plaats, afstemming op thema's frequenter.
- Het risicocomité buigt zich gedurende het jaar over risico's uit alle pijlers (Integrated Risk Control Framework). 1 keer per jaar voert het comité een uitgebreid strategisch risk assessment uit (tevens integrated). De output hiervan wordt meegenomen als input voor het DMA-proces.

# 1 Duurzaam ondernemen

## Gebruikers duurzaamheidsverklaringen en de wijze en frequentie dialoog over duurzaam ondernemen

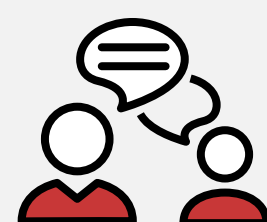
- Potentiële medewerkers
- Potentiële klanten
- Potentiële leveranciers
- Omwonenden
- NGO's
- Sectorgenoten



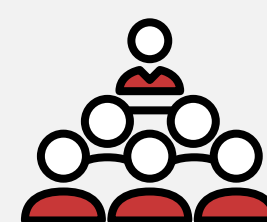
Duurzaamheidsverslag



Conclusion Cares webomgeving



Dialogen (zoals sollicitatie- en salesgesprekken)



Bijeenkomsten (zoals brancheverenigingen)

- Investeerders
- Kredietverstrekkers



Duurzaamheidsverslag



Conclusion Cares webomgeving



Jaarlijkse ESG-assessment en/of rapportage duurzaamheidsprestaties, inclusief dialoog

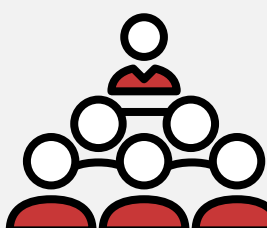
- Overheid



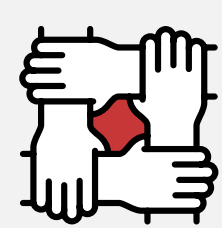
Duurzaamheidsverslag



Conclusion Cares webomgeving



2 keer per jaar formeel overleg over initiatieven en prestaties van Conclusion rondom CO<sub>2</sub>-reductie



Diversiteitsrapportage



### DE MISSIE:

“Let’s bring IT  
and sustainability  
in symbiosis”

### 1.2 Visie en missie: waar staan en gaan we voor

**Duurzaam ondernemen doe je niet voor jezelf. En nooit alleen. Onze missie voor duurzaam ondernemen gaat daarom dan ook niet over onszelf:**

#### Onze visie op duurzaam ondernemen

Conclusion ziet een toekomst waarin IT een duurzaam bestaan van mens en omgeving ondersteunt én een belangrijke rol speelt bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Door te focussen op de relatie tussen IT en duurzaamheid versterken we betrokkenheid bij onze medewerkers, klanten en partners. Zo versnellen we de transitie. Hierbij nemen we ook onze verantwoordelijkheid voor de nadelige impact van IT op de wereld, en maken we IT-gerelateerde ethische kwesties bespreekbaar.

Het Conclusion Ecosysteem zet proactief en ondernemend diensten, kennis en innovatiekracht in om klanten verantwoorde keuzes te laten maken. Bovendien ondersteunen we hen bij het realiseren van toekomstvisies en duurzaamheidsdoelen. Dit doen we met een datagedreven aanpak, concrete en duurzame IT-oplossingen en transparantie.

Niemand kan de kansen en uitdagingen van de duurzame en digitale wereld in z'n eentje benutten en oplossen. Samenwerken met partners vanuit een collectieve visie is dé sleutel tot het duurzamer, gelijkwaardiger en diverser maken van onze leefomgeving. In onze dienstverlening brengen we de dualiteit van de oplossende en belastende kanten van de digitale wereld in balans. Hierdoor zitten we in de juiste positie om een verbindende en faciliterende rol te spelen in duurzame samenwerkingsverbanden. Een rol die we graag pakken.

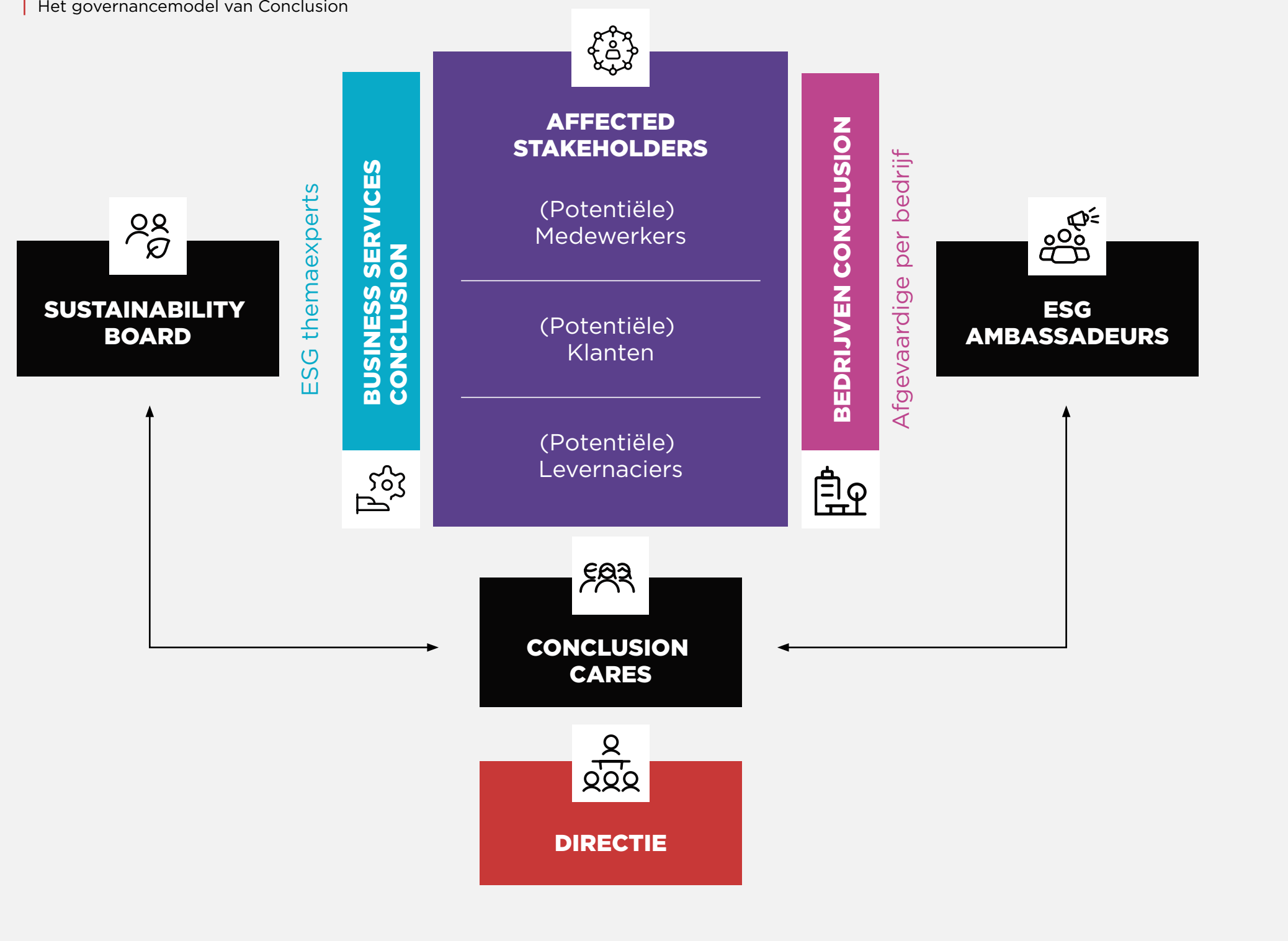
**Zo ondersteunen we de maatschappij in de reis naar een duurzame toekomst.**

# 1 Duurzaam ondernemen

## 1.3 Governance duurzaamheid

Conclusion kiest ervoor duurzaamheid volledig te integreren in de bedrijfsvoering, het businessmodel en de dienstverlening. Dit leidt tot het volgende governancemodel:

Het governancemodel van Conclusion



Toelichting rollen in governancemodel

Rol	Rol in duurzaamheidsstrategie	Aantallen
<b>Bedrijven in het Conclusion Ecosysteem</b>	Vertaling en implementatie van de wensen en eisen van affected stakeholders naar businessmodel, (HR-)beleid, bedrijfsprocessen en strategie voor hun bedrijf.	<b>28 bedrijven</b>
<b>ESG-ambassadeurs</b>	Samenstelling van vertegenwoordigers vanuit ieder Conclusion-bedrijf op het gebied van duurzaam ondernemen.	<b>Minimaal 1 persoon per Conclusion-bedrijf</b>
<b>Business Services Conclusion</b>	Vertaling en implementatie van de wensen en eisen van betrokken belanghebbenden naar beleid en bedrijfsprocessen van het Conclusion Ecosysteem.	<b>130 medewerkers in diverse indirecte rollen</b>
<b>Sustainability Board</b>	Samenstelling op senior level van vertegenwoordiging van de verschillende ESG-disciplines. Input voor en validatie van wijzigingen in beleid en bedrijfsprocessen, ESG-risicomanagementproces, dubbele-materialiteitsproces en ESG-rapportage.	<b>11 medewerkers</b>
<b>Conclusion Cares</b>	Duurzaamheidsteam, faciliterend aan volledig ecosysteem. Regie op de volledige duurzaamheidstransformatie: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling missie, visie, strategie en beleid;</li> <li>Integratie duurzaamheid in alle bedrijfsprocessen;</li> <li>Support van bedrijven bij het vergroten van kwalitatieve en kwantitatieve positieve impact middels dienstverlening;</li> <li>Compliance met ESG-wet- en regelgeving en certificeringseisen;</li> <li>In- en externe communicatie over ESG-thema's.</li> </ul>	<b>2,5 medewerkers</b>
<b>Directie Conclusion</b>	Vaststellen van strategie, beleid, KPI's, IRO's en formele reporting.	<b>5 medewerkers (2023)</b>

# 1 Duurzaam ondernemen

## 1.4 Duurzaamheidsstrategie: hoe maken we impact

Conclusion kiest ervoor om duurzaamheid volledig te integreren in onze bedrijfsstrategie, businessmodel, bedrijfsvoering en dienstverlening. Een duidelijke aanpak is randvoorwaardelijk om dit te realiseren. Conclusion hanteert daarom een duurzaamheidsstrategie die bestaat uit 3 pijlers:

**In het gehele verslag vind je deze 3 pijlers van de duurzaamheidsstrategie terug:**



Iedere pijler heeft een eigen plan van aanpak. Hiermee zorgen we dat onze [ESG-prestaties \(zie H5\)](#) ieder jaar weer verbeteren en maken we met onze [diensten en aanpak positieve impact \(zie H4\)](#). Het team Conclusion Cares ontwerpt en begeleidt de 3 pijlers in de breedste zin van het woord. Van strategie tot detailoperatie. De hoofdrol is echter weggelegd voor alle medewerkers, bedrijven en business support services. Want zij maken onze duurzaamheidsstrategie tot een succes.



**We willen iedere vorm van negatieve impact op mens of milieu als gevolg van onze bedrijfsvoering inzichtelijk hebben en zoveel mogelijk beperken.**

**We zetten onze kennis, expertise en innovaties gericht in bij onze klanten. Daarmee ondersteunen we hen bij het beperken van negatieve impact als gevolg van hun IT-bedrijfsvoering.**



**In onze eigen bedrijfsvoering investeren we gericht in het aantoonbaar bijdragen aan positieve impact op mens en milieu.**

**We zetten onze kennis, expertise en innovaties gericht in bij onze klanten. Daarmee ondersteunen we hen bij het aantoonbaar maken en maximaliseren van positieve impact en realiseren van duurzaamheidsdoelen.**



**We initiëren en participeren in allerhande vormen van samenwerkingen die het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk als doel hebben. We ontdekken nieuwe samenwerkingsvormen en -verbanden.**

**Ook het creëren van bewustzijn en het delen van kennis rondom duurzaamheidsthema's zijn belangrijke speerpunten.**



# 1 Duurzaam ondernemen

## 1.5 Sustainable Development Goals

Onze duurzaamheidsstrategie focust zich op duurzaamheidsthema's die voor Conclusion materieel zijn. Deze stellen we vast met behulp van de [dubbele-materialiteitsanalyse \(Zie H3\)](#). We gebruiken al jaren de Sustainable Development Goals (SDG's) om onze aanpak en gekozen thema's te illustreren en een herkenbaar verhaal te vertellen.

De Verenigde Naties stelde in 2015 de mondiale duurzame ontwikkelagenda 2016-2030 vast en benoemde 17 SDG's. Dat werd een gedeelde blauwdruk om wereldwijd een einde te maken aan extreme armoede, ongelijkheid, onrecht en klimaatverandering.

**Wij hebben 6 SDG's geadopteerd. Hiermee beschrijven we ons verhaal.**

- Goede gezondheid en welzijn (SDG 3)
- Waardig werk en economische groei (SDG 8)
- Industrie, innovatie en infrastructuur (SDG 9)
- Ongelijkheid verminderen (SDG 10)
- Klimaatactie (SDG 13)
- Partnerships om de doelen te bereiken (SDG 17)



**Ecosysteem: ieder bedrijf een unieke set aan SDG's**

De bedrijven in ons ecosysteem hebben een eigen cultuur en specifieke focus op de klant en markt. Daarom hebben zij allemaal een eigen specifieke duurzaamheidsaanpak, in aanvulling op de duurzaamheidsaanpak en SDG's van Conclusion. Ieders bedrijfsspecifieke aanpak sluit naadloos aan bij het type diensten en bedrijfsvoering van het betreffende bedrijf. Zo spreken we allemaal dezelfde taal als we het hebben over duurzaam ondernemen.

**In het hele duurzaamheidsverslag lees je meer hoe we deze thema's aanpakken**

# 1 Duurzaam ondernemen

## 1.6 ESG-criteria in het beloningsbeleid

In 2021 hebben wij duurzaam ondernemen vastgesteld als strategische besturingsprioriteit voor onze organisatie. Dit stuurt onze duurzaamheidstransformatie. De focus op duurzaam ondernemen is onder andere geïntegreerd in onze strategische KPI's en in de variabele beloningsstructuur van het management.

De variabele beloningsstructuur van het management

	2023
Percentage ESG-gerelateerde strategische meerjaren KPI's ten opzichte van totaal aantal KPI's	22%
Percentage Conclusion statutair bestuursleden met een of meer incentives direct gerelateerd aan duurzaamheidstransformatie en prestaties	100%
Percentage Conclusion directieleden met een of meer incentives direct gerelateerd aan duurzaamheidstransformatie en prestaties	100%

## 1.7 Lidmaatschappen en partners

Samenwerking speelt een cruciale rol in het bevorderen van duurzaamheid en het bereiken van wereldwijde doelstellingen. In onze zakelijke context beseffen we dat effectieve samenwerking met diverse belanghebbenden de sleutel is tot succesvolle implementatie van duurzaamheidsinitiatieven. Daarom gaan wij samenwerkingen aan met andere organisaties, zowel binnen als buiten onze sector. Hiermee ontwikkelen we gezamenlijke oplossingen voor complexe uitdagingen, zoals klimaatverandering, armoedebestrijding en technologische innovatie.

Met open dialoog en betrokkenheid bij belanghebbenden zoals overheden, non-gouvernementele organisaties en academische instellingen, proberen we synergiën te creëren en gezamenlijk oplossingen te ontwikkelen die veel verder reiken dan wat een enkele organisatie alleen kan bereiken.

### Coalitie duurzame digitalisering

In november 2023 sloten wij ons aan bij de Nationale Coalitie Duurzame Digitalisering (NCDD). We delen hun visie op duurzame digitalisering. De komende jaren willen we een actieve rol vervullen in de coalitie.



## Verduurzamen kan niet zonder digitalisering, die zelf ook duurzaam moet zijn

De transitie naar een duurzame samenleving vraagt om een enorme inspanning van alle partijen. Digitalisering is een essentieel onderdeel van verduurzaming en digitalisering moet ook duurzaam zijn. Dat vergt een integrale aanpak om te komen tot een weerbare en veerkrachtige digitale economie. De NCDD is in het leven geroepen om de belangrijkste knelpunten rondom duurzame digitalisering weg te nemen. Het is een publiek-private samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven, onderwijs- en onderzoeksinstellingen en maatschappelijke organisaties.



Sinds 2022 zijn wij actief lid van het Grote Bedrijven Netwerk van MVO Nederland. Dit houdt in dat wij kennis en expertise investeren in het netwerk door deel uit te maken van het netwerk Digitalisering & Verduurzaming. We verzorgden onder andere inhoudelijke bijdragen aan de CSRD Community of Practice en CSRD-Day.



Van de Alliantie Anders reizen zijn we sinds 2016 lid. Deze alliantie richt zich actief op de verduurzaming van mobiliteit. Ook hier zijn we actief en inhoudelijk betrokken. Zo organiseerden wij in september 2022 samen met Anders Reizen een hackathon. Die had als doel het ontwikkelen van 5 proeftuinen die op het gebied van mobiliteit en werken tot net-zero emissie in 2030 leiden. Wij hebben aan één van de proeftuinen actief deelgenomen: duurzaam (thuis)budget. De uitkomsten hiervan worden in 2024 gepresenteerd.

## Hoe gaat het met het Conclusion Impact Bos?

### Nu al een aanwinst voor insecten

In februari 2022 zijn er 29.000 nieuwe bomen geplant in het Conclusion Impact Bos in Noord-Brabant. Aan de schaduwranden in ons bos doet de aanplant het goed. In het midden is er door de droogte wat uitval. Trees for All monitort de aanplant in ons bos zorgvuldig. Zo beoordelen ze wat er aan spontane ontwikkeling gebeurt en of er op de drogere plekken nog nieuwe scheuten komen. Daar waar nodig worden bomen bijgeplant. Het is mooi om te zien dat het bos zich zo goed ontwikkelt en nu al een aanwinst is voor insecten, reeën en kleine zoogdieren, die er beschutting vinden.



Sinds 2021 hebben wij een meerjarig partnership met Trees for All. Conform deze overeenkomst compenseren we ieder jaar een groter deel van onze uitstoot door onze leasewagens die nog op fossiele brandstoffen rijden. Daarnaast planten we ieder jaar bomen in- en buiten Nederland. Dit jaar waren dit er 14.460, vorig jaar bijna 30.000. Verder onderzoeken wij samen met Trees for All projecten waar we onze kennis en kunde kunnen bundelen en inzetten voor het maatschappelijk belang. Bijvoorbeeld gericht op biodiversiteit.

## openup

We hebben al jaren een partnership met het bedrijf OpenUp. Hiermee bieden we alle medewerkers en hun familie doorlopend, gratis, laagdrempelig en rechtstreeks toegang tot erkende psychologen. Zij kunnen bij OpenUp terecht voor eenmalig advies of een serie gesprekken. OpenUp organiseert daarnaast maandelijkse webinars, gezondheidschecks, mindfulnessstrainingen en veel andere zaken die de medewerker in staat stelt zelf aan de slag te gaan met diens mentale fitheid.

## HumanCapitalCare

HumanCapitalCare is onze partner op het gebied van arbeid en gezondheid. Hun inzet gaat verder dan de wettelijk verplichte taken van een arbodienst bij verzuim en preventie. We zijn samen met HumanCapitalCare continu en structureel actief aan het werk om onze medewerkers gezond te houden en waar nodig gezond terug te laten keren naar werk.



Sinds 2021 zijn wij lid van de SDG Nederland community. Dit netwerk biedt ons inspiratie, tools en tips, die wij hebben verwerkt in onze aanpak.

# Duurzaamheidstransformatie: het reisverslag



## 2 Duurzaamheidstransformatie: het reisverslag

**Duurzaam ondernemen zit diep geworteld in het DNA van Conclusion. De manier waarop we hier invulling aan geven heeft zich de laatste jaren sterk ontwikkeld. Zo is duurzaam ondernemen sinds 2021 een strategische besturingsprioriteit geworden. Dat betekent dat we veel meer aandacht besteden aan de manier waarop we duurzaamheid in onze bedrijfsvoering én in onze dienstverlening integreren. Transformeren naar een écht duurzaam bedrijf is absoluut niet eenvoudig. Onze transformatie is dan ook een reis die in volle gang is en nog lang niet zijn eindbestemming heeft bereikt.**

De duurzaamheidstransformatie vergelijken we wel eens met de digitale transformatie. In de afgelopen 20 jaar is digitalisering verweven in de maatschappij. Toch zijn we niet opeens allemaal software developer of architect geworden. Wel is 'digitaal' in bijna ieder beroep geslopen. Conclusion ziet eenzelfde route voor de duurzaamheidstransformatie. Niet iedereen zal een duurzaamheidsrol krijgen. Toch zal het de meeste beroepen wel gaan raken én ga je duurzaamheid binnen jouw eigen rol en functie toepassen. Net als bij de digitalisering.

### 2.1 Reisgids en routekaart: team Conclusion Cares

Duurzaam ondernemen was altijd al belangrijk voor Conclusion, dus onze reis begon eigenlijk al jaren geleden. Tot 2021 konden we onze duurzaamheidsreis vergelijken met een wandeling, een trektocht. Te voet maakten we in een bescheiden tempo vorderingen. In 2021 besloten we dat het anders moest. Sneller. En meer integraal. Daarom stapten we in 2021 op de spreekwoordelijke trein. Na een paar keer overstappen bevinden we ons nu in een lange sneltrein met een

duidelijke koers. Op ieder station stappen meer mensen in. Iedereen is welkom en er is ruimte genoeg voor veel meer reizigers.

Business-supportdienst Conclusion Cares is verantwoordelijk voor die duurzaamheidstrein. Dit team zet de koers uit en begeleidt de totale duurzaamheidstransformatie van Conclusion in alle facetten. Van de ontwikkeling van de missie, visie en strategie, compliance aan wet- en regelgeving tot de kleinste details in sommige certificeringen en projecten. Dat doet het team in een sneltreinvaart, maar wel beheerst en gebaseerd op een gedegen plan en een duidelijke routekaart. Voor 2023 lag er een ambitieus jaarplan voor de duurzaamheidstransformatie van Conclusion. Vol trots kunnen we stellen dat alle facetten van die planning gerealiseerd zijn. Voor 2024 ligt een nog uitdagender plan klaar.

#### Integraal onderdeel van de bedrijfsvoering

Maaïke: "Er is al heel veel gedaan. Toch voelt het soms alsof we nog maar aan het begin staan; er is nog zoveel meer te doen. Onze duurzaamheidsreis gaat ook in 2024 en daarna door. Er zit ontzettend veel positieve

energie in ons bedrijf. Samen met onze unieke positie biedt dit grote kansen. Waar dit toe leidt? We gaan het zien. Mijn streven is in ieder geval om over 2 tot 3 jaar geen duurzaamheidsafdeling meer nodig te hebben. Dan wil ik dat duurzaamheid verwerkt zit in alle aspecten

van onze dienstverlening, aanpak en communicatie. Net zoals bij de digitalisering is de verduurzaming dan zover doorgevoerd, dat deze ook *business as usual* is geworden."



**Het team Conclusion Cares bestaat uit Maaïke Maranus-van de Vrande (Director Sustainability) en Pim van Asch (Manager Sustainability).**

Zij vertellen over de duurzaamheidstransformatie die ze begeleiden aan de hand van drie pijlers:

## 2 Duurzaamheidstransformatie: het reisverslag

### 1 In de eerste plaats versterken we ons ESG-fundament: het totaal aan management-systemen, initiatieven, beleid, doelen, maatregelen en monitoringsmogelijkheden die Conclusion op ESG-vlak kent.

Pim: "In 2021 stond hier al een goede basis voor, maar we concludeerden dat we voor de toekomst een steviger fundament nodig hadden. De investeringen in de afgelopen 2 jaar hebben bijvoorbeeld geleid tot:

- Verzwaring van het bestaande CO<sub>2</sub>- en energimanagementsysteem;
- Het opstellen en implementeren van een diversiteits-, gelijkwaardigheids- en inclusiebeleid en een duurzaam-mobiliteitsbeleid;
- Inclusieve panden;
- Het planten van een compleet bos in Nederland ter vergroting van de biodiversiteit;
- Het lanceren van een opleidingstraject met baangarantie voor statushouders;
- De ontwikkeling van de duurzame-inzetbaarheidsmonitor voor medewerkers;
- Het compenseren van CO<sub>2</sub>-emissies;
- Het bepalen van de milieu-impact van ons IT-landschap;
- Een IT-hardware lifecycle-managementbeleid;
- Het verduurzamen van ons inkoopbeleid.

### 2 De tweede pijler richt zich op de integratie en formalisatie van duurzaamheidsaspecten in de centrale bedrijfsprocessen van Conclusion.

Van strategische ESG-KPI's en de opname van ESG-doelen in de beloningsmethodiek van het senior management, tot integratie van ESG in bedrijfsprocessen. Zo hebben we in 2023 het Risk Control Framework omgezet in het Integrated Risk Control Framework. Sinds 2022 nemen we ESG-criteria standaard mee in de due diligenceprocessen wanneer we nieuwe bedrijven acquireren. Ook de duurzaamheidsgovernance formaliseert stap voor stap. In 2022 hebben we het Cares netwerk opgericht, waarin medewerkers uit de Conclusion bedrijven op ESG thema's kennis kunnen delen en inspiratie kunnen opdoen. In 2023 zijn alle bedrijven uit het ecosysteem hierin vertegenwoordigd. En het in 2022 spontaan ontstane interne klankbordgremium van ESG thema experts, allen senior managers, formaliseerde in 2023 tot de Sustainability Board. Eind 2023 hebben vrijwel alle business-supportafdelingen duurzaamheidsaspecten, doelen en KPI's geïntegreerd in hun standaardaanpak. Ook de ecosysteembedrijven zijn, ieder op een eigen wijze, bezig met het verduurzamen van hun eigen unieke bedrijfsvoering.

### 3 De derde pijler richt zich op onze waardecreatie.

Wij geloven dat de digitale en duurzame wereld hand in hand gaan. En dat wij bij uitstek goed toegerust zijn om onze klanten te helpen bij hun transformatie naar een duurzame toekomst. We ontwikkelen methodieken en modellen, tools en middelen; allemaal bedoeld om onze klanten en daarmee de maatschappij te ondersteunen bij verduurzaming en onderliggende maatschappelijke transformaties. We investeren ook in duurzame netwerken. In de context van duurzaam ondernemen is samenwerken namelijk een sleutelbegrip geworden. De grote vraagstukken zijn door niemand alleen op te lossen. Er zal per uitdaging gekeken moeten worden naar cross-sectorale multidisciplinaire samenwerkingsvormen, die niet direct zijn gebaseerd op financiële prikkels, geen strakke hiërarchie kennen en die geen vastomlijnd plan van aanpak kennen. Iedereen die aan tafel zit, brengt iets in om mee te experimenteren en innoveren. Dat gaat met vallen en opstaan. Hiervoor heb je drijvende krachten nodig in politiek, wetenschap en het bedrijfsleven. Deze manier van samenwerken in gang zetten, aan de gang houden én tot resultaat brengen, is niet eenvoudig en vraagt om specifieke rollen met de competentie 'verbinder'. Een aanpak die heel veel lijkt op het ecosysteemgedachtegoed van Conclusion. Die manier van werken positioneert ons heel goed om de verbindende rol te vervullen. Gewoon, door wie we zijn. Zo ging ons klantevent in 2023 helemaal over duurzaam ondernemen en specifiek de daarvoor benodigde samenwerking. ConclusiON! | Building Sustainable Ecosystems, was een groot succes. Zo bouwen we aan duurzame ecosystemen.

## 2 Duurzaamheidstransformatie: het reisverslag

### 2.2 Sustainability Board: reisverslag vanuit verschillende perspectieven

Bij Conclusion werken diverse experts die zich specifiek focussen op 1 van de vele thema's die ESG omvat. We willen zorgvuldige keuzes maken in de duurzaamheidstransformatie. Daarom zijn deze experts samengebracht in onze 'Sustainability Board'. Gezamenlijk vervullen zij een belangrijke positie in de duurzaamheids-governance. Wie zijn deze experts en hoe kijken zij naar de duurzaamheidsstransformatie vanuit de thema's die zij vertegenwoordigen? We stellen ze aan je voor.



Van boven naar onder en van links naar rechts:  
Tolga, Roel, Joan, Pim, Niels, Annemieke, Hakan, Maaike, Thomas, Yvette en Danique

### Onze duurzaamheidsexperts zelf aan het woord

Pim is de secretaris van de Sustainability Board en Maaïke de voorzitter. In de vorige paragraaf vertelden zij reeds hun verhaal. Daarom is het woord aan de andere leden.



#### Annemieke Brouwer

Business Specialist  
Arbo en Vitaliteit

“Duurzaam ondernemen gaat onder andere over het fysieke en mentale welzijn van medewerkers,

over duurzame inzetbaarheid. Onze Monitor Duurzame Inzetbaarheid is de tool waarmee onze bedrijven concreet met duurzaamheid aan de slag kunnen. De eerste impact is al zichtbaar: bij bedrijven die ermee werken zijn de meldingsfrequentie, het ziekteverzuim én het verloop gedaald.

Mijn doel voor 2024 en daarna is dat iedereen binnen Conclusion begrijpt wat duurzame inzetbaarheid betekent. Namelijk dat je gezond en met plezier werkt, dat duidelijk is welke thema's hiermee verbonden zijn, wat je zelf kunt doen en wat je van je werkgever mag verwachten. En dat iedereen dat niet alleen op zichzelf betreft, maar ook op het team, de afdeling, de organisatie en het werk zelf. Er is dus werk aan de winkel.”



#### Roel Gloudemans

Chief Security Officer

“Onze klanten leggen de lat voor een veilige en weerbare digitale omgeving steeds hoger. Redenen hiervoor zijn geopolitieke

gebeurtenissen en veranderende wetgeving. Zo is een certificering voor cyberveiligheid tegenwoordig zo goed als verplicht. En terecht.

We moeten samen nog wel leren hoe we dit op een effectieve en efficiënte manier invullen. Onze ideeën hierover werken we graag verder uit met onze klanten en leveranciers. We kunnen van elkaar leren. Daarom delen we bijvoorbeeld ons beleid en onze methodes met iedereen die daar interesse in heeft. Daarnaast wordt 2024 spannend; we willen dat aan het eind ervan alle Nederlandse bedrijven minimaal ISO27001-gecertificeerd zijn.”



#### Hakan Akdogan

Senior Adviseur Diversiteit,  
Gelijkheid en Inclusie (DGI)

“Duurzaam ondernemen staat of valt met het sociale welzijn van de mensen die dit mogelijk

maken. Duurzaamheid gaat over mensen, verandering en cultuur. Daar is een inclusieve werkomgeving voor nodig, waarin verschillende perspectieven gelijkwaardig kunnen worden uitgewisseld. Ons empathisch vermogen hierbij gebruiken is belangrijker dan ooit. Gelukkig kunnen we ons hierop organiseren. Met ons DGI-beleid verankeren we dit geleidelijk in onze organisatie. Terugkijkend op 2023 ben ik dan ook erg trots op de ontwikkeling en implementatie van onze DGI-strategie. In 2024 gaan we verder aan de slag met het verankeren van onze DGI-doelen in ons ecosysteem én bij onze klanten. Daarnaast focussen we in 2024 op meer zicht op de social case, oftewel: in hoeverre DGI onze kwaliteit bevordert, risico's beperkt en waarde oplevert.”

“Onze klanten leggen de lat voor een veilige en weerbare digitale omgeving steeds hoger.”

Roel Gloudemans



“Mijn streven?  
De kennis en  
expertise  
vanuit onze  
HR Community  
blijven  
samenbrengen.”

Yvette Bisscheroux



**Thomas Blauw**  
Coördinator Procurement  
Supportdesk

“Duurzaam ondernemen is  
duurzaam inkopen. Daarom  
werken we samen met

leveranciers aan duurzame langetermijnrelaties. En  
wegen we criteria mee in het selectieproces en de  
gunning, die rekening houden met mens, milieu en  
maatschappij. Zo kozen we voor samenwerking met een  
fietsleasemaatschappij die zelf geen wagenpark heeft.  
Hun medewerkers reizen allemaal met de fiets of het  
ov naar het werk.

Eind 2023 zijn we een onderzoek gestart naar de  
mogelijkheden om circulariteit vanaf 2024 te integreren  
in ons inkoopbeleid en leveranciersmanagement. In 2024  
brengen we de toeleveringsketen verder in kaart. Daarmee  
verkrijgen we diepgaander inzicht in onze impact op mens,  
milieu en maatschappij in de toeleveringsketen.”



**Niels van Tongeren**  
General Counsel  
(Legal, Risk en Compliance)

“Onze klanten verlangen steeds  
vaker een ESG-clausule in  
onze commerciële contracten.

Ik juich dat van harte toe en Conclusion onderkent het  
belang hiervan.

In 2023 hebben we onder meer een *Code of Conduct*  
voor onze leveranciers geïmplementeerd, met aandacht  
voor dit onderwerp. Ook is duurzaam ondernemen in  
2023 integraal onderdeel geworden van het Conclusion  
Risk Control Framework. Hiermee krijgt Conclusion  
inzicht in de ontwikkeling van hiermee samenhangende  
strategische risico's. En in het effect van onze mitigerende  
maatregelen om compliant te zijn en blijven op het vlak  
van duurzaam ondernemen.

In 2024 willen we een Code of Conduct voor geheel  
Conclusion formaliseren. Daarmee laten we zien dat  
ethisch handelen en duurzaam ondernemen belangrijke  
principes voor ons zijn.”



**Yvette Bisscheroux**  
Lead HR Business Partners

“Mijn streven? De kennis  
en expertise vanuit onze  
HR Community blijven  
samenbrengen, zodat we deze

optimaal kunnen ontsluiten en benutten binnen het  
ecosysteem, ten gunste van de medewerkers. In 2023  
organiseerden we ronde tafelsessies om met medewerkers  
te praten over elementen die zij belangrijk vinden om bij  
Conclusion te werken en blijven werken.

Ook in 2024 zetten we de medewerker centraal. We  
lanceren de eerste onderdelen van een modern, flexibel en  
toekomstbestendig arbeidsvoorwaardenpakket. Dit is heel  
zorgvuldig tot stand gebracht, met betrokkenheid van  
heel veel interne stakeholders (zo'n 660).

En we blijven ons richten op het thema 'leren en  
ontwikkelen', om zo medewerkers de mogelijkheid te  
geven zich te blijven ontwikkelen en groei te stimuleren  
binnen de organisatie. Denk hierbij onder andere aan het  
opzetten van een Conclusion overkoepelend management  
development programma.”

## 2 Duurzaamheidstransformatie: het reisverslag



**Danique Lindner**  
Environmental & Footprint  
Specialist

“Een CO<sub>2</sub>-eq footprint gaat in feite verder dan het verzamelen van data. Welke conclusies kun je

eruit trekken? Welke ketens zijn het meest eenvoudig te beïnvloeden? En levert een verandering in het beleid een significant effect op, dat de investering waard is? Hoe ziet de waardeketen er exact uit? Het fundament en de opzet van onze CO<sub>2</sub>-eq footprint geven hier steeds meer antwoord op.

Uiteindelijk willen we het huis, oftewel een solide basissysteem, hebben staan. Is je huis toekomstbestendig, dan kun je altijd nog een kamer aanpassen. Maar je hoeft nooit meer veel te investeren in een uitbouw. Het komende jaar moeten wij verder bouwen aan ons huis. Niet alleen voor de CSRD, ook voor onszelf. Daarnaast moeten we ons afvragen wat wij al kunnen met de huidige uitkomsten en inzichten. En hoe we de handen ineen kunnen slaan en samenwerken. Want samen kunnen we nog meer. En nog sneller.”



**Tolga Albayrak**  
Manager Shared Service  
Center

“Terugkijkend op 2023 ben ik trots op de HR-optimalisaties die we hebben doorgevoerd. Daarin

hebben we een volledig papiervrije, digitale administratie voor de medewerker opgetuigd. Ook implementeerden we een nieuwe en brede duurzame mobiliteitsregeling onder de noemer: minder, anders en schoner reizen, die het verduurzamen van ons wagenpark enorm versnelt.

Duurzame ontwikkeling vereist niet alleen individuele acties, maar ook een bredere systeemverandering. Vanuit HR spelen wij een belangrijke rol om duurzame oplossingen overal in het werk naar boven te laten komen. Diepgeworteld in het beleid en de bedrijfsvoering. Gedragscampagnes starten. Informatievoorziening verbeteren. Meer meetinstrumenten implementeren. We hebben de komende jaren nog veel te doen.”



**Joan Ypma**  
Manager Facility Management

“Duurzaam facilitybeleid betekent bij Conclusion bijvoorbeeld dat we panden zoveel mogelijk voorzien van

ledverlichting. Waar het kan gebruiken we Nederlandse windenergie. Kopen wij de energie niet zelf in, dan sporen we pandbeheerders aan om ook gebruik te maken van Nederlandse windenergie. De ecologische footprint moet elk jaar verbeteren.

We besteden veel aandacht aan een in alle opzichten gezonde, veilige en inclusieve werkomgeving voor medewerkers en onze gasten. Denk aan ergonomisch meubilair, een goede luchtkwaliteit, veel groen, duurzame catering en goede koffie en thee, maar ook goede security, bid/en stilteruimtes en genderneutrale toiletten. Circulaire inkoop verdient en krijgt de komende jaren onze toenemende aandacht.”

“Een CO<sub>2</sub>-eq footprint gaat in feite verder dan het verzamelen van data.”  
Danique Lindner

## 2 Duurzaamheidstransformatie: het reisverslag

### 2.3 ESG Ambassadeurs netwerk: (ver)kenners uit het veld

**Duurzaam ondernemen is een kernelement in het gehele Conclusion Ecosysteem. Samen delen we de missie en visie van Conclusion op duurzaam ondernemen. Ieder bedrijf in het ecosysteem is uniek. Zo ontstaan binnen de bedrijven prachtige cases waarbij zij met hun diensten impact maken. Of interne initiatieven waarmee zij het verschil maken voor hun medewerkers.**

Alle bedrijven zijn aangesloten bij het zogeheten ESG Ambassadeurs netwerk. Vanuit ieder bedrijf zijn 1 of meer medewerkers betrokken bij dit netwerk. Eens per maand komen ze samen om te praten over ontwikkelingen op het gebied van duurzaam ondernemen en vooral om kennis en inspiratie met elkaar te delen.

#### Hoe dat wordt ervaren?

We vroegen het aan enkele leden uit het ESG Ambassadeurs netwerk



## 2 Duurzaamheidstransformatie: het reisverslag

### CONCLUSION AFAS SOLUTIONS

#### Edwin Rood

“Het ESG Ambassadeurs netwerk herinnert er ons keer op keer aan dat onze missie duurzaam ondernemen is. De business gaat daar op dit moment nog wel eens aan voorbij. Het netwerk is een goede reminder naar stakeholders van CAS. Daarnaast helpt het netwerk met goeie tips en tricks. Bijvoorbeeld de tip van Mediaan Conclusion over Ecosia. Deze zoekmachine investeert een groot deel van haar advertentieopbrengsten in het planten van bomen. Veel van mijn collega's gebruiken Ecosia nu als standaardzoekmachine en krijgen ook hun contacten buiten CAS enthousiast over deze groene zoekmachine.”

### myBrand CONCLUSION

#### Magdalena Ligtenberg

“Via het ESG Ambassadeurs netwerk trek ik samen op met het Conclusion Ecosysteem in onder andere het leer-werktraject World cITizens @ Work. Daarbij helpen we mensen met een vluchtelingenstatus ervaring op te doen met de software van SAP en OutSystems, waar wij veel mee werken. Een mooie samenwerking, die ons uitstekende kandidaten oplevert. Daarnaast draagt de samenwerking bij aan het behalen van onze SDG-doelstellingen.”

“Via het ESG ambassadeurs netwerk kunnen we best practices en lessons learned op het gebied van duurzaam ondernemen op een laag drempelige manier met elkaar delen.”

### fuore CONCLUSION

#### Bas Wencker

“Duurzaamheid speelt een wezenlijke rol in de strategie van ons bedrijf, zowel in onze eigen bedrijfsvoering als in onze klantprojecten. Het is echter ook een complex onderwerp dat je er niet zomaar even bij doet. Het ESG Ambassadeurs netwerk zorgt bij duurzaamheidsinitiatieven voor een vliegende start. Bijvoorbeeld omdat de kennis al aanwezig is bij een ander Conclusion-bedrijf, of door te inspireren met verbeteringen die op andere plekken in ons ecosysteem gerealiseerd zijn. Alle duurzaamheidscollega's zien en spreken elkaar regelmatig in het Cares netwerk. Dit versterkt de bevoegdheid van onze eigen mensen op dit belangrijke onderwerp.”

### CONCLUSION CONSULTING

#### Bianca Koppen, Jolien Bleichrodt, Sharon Rijsbergen, Wessel Exterkate en Xavier Roosendaal

“Via het ESG Ambassadeurs netwerk kunnen we best practices en lessons learned op het gebied van duurzaam ondernemen op een laagdrempelige manier met elkaar delen. Wij, het Climate Action Team van Conclusion Consulting, zijn geïnspireerd geraakt toen we hoorden dat zusterbedrijf D&A Conclusion verschillende challenges bedacht om medewerkers aan te moedigen te verduurzamen. Wij hebben dit concept overgenomen en zijn aan de slag gegaan met onze eigen challenges. Met als resultaat dat de bewustwording en het aanzetten tot actie onder de collega's wordt vergroot. Volgend jaar gaan we dan ook enthousiast door met de challenges, zodat we als groep impact kunnen maken. Hiermee moedigen we natuurlijk ook het ESG Ambassadeurs netwerk aan om hiermee aan de slag te gaan.”

### Hot Item CONCLUSION

#### Sander van Gelderen

“De meerwaarde van het ESG Ambassadeurs netwerk voor mij persoonlijk is dat er een groep mensen dezelfde taal spreekt over zaken die we, naast klantuitdagingen en financiële doelstellingen, heel erg belangrijk vinden.”

### morgens CONCLUSION

#### Pako de Lange

“Het is goed om te weten wat Conclusion doet op het gebied van duurzaamheid – en dat is aardig wat. Daarnaast biedt het ESG Ambassadeurs netwerk ons inspiratie voor bijvoorbeeld duurzame mobiliteit. Morgens Conclusion is in 2021 overgegaan op elektrische auto's en CO<sub>2</sub>-compensatie. Ook hebben we een samenwerking met het sociaal wijkteam in Leiden. Met een groep van 10 collega's zijn we actief in diverse buurthuizen. Daar gaan we met de bezoekers in gesprek over gezondheid. We doen dit in de vorm van groepsgesprekken, individuele gesprekken en workshops. Op deze manier leren we de mensen wat goed is voor hun gezondheid.”

### CONCLUSION FOREYET

#### Menno Pleij

“Wij zijn een relatief klein bedrijf binnen het Conclusion Ecosysteem, met atypische diensten en een atypische bedrijfsvoering. Wij hebben een groot pand met hallen, een onderhoudsdienst met bussen, fysiek werk buiten de deur en een focus op het minimaliseren van e-waste door het ontwerpen van onderdelen die passen in reeds bestaande producten, in plaats van producten te vervangen. Via het ESG Ambassadeurs netwerk leren we van de uitdagingen van andere bedrijven binnen het ecosysteem op het gebied van duurzame bedrijfsvoering. En van hun oplossingen.”

## 2 Duurzaamheidstransformatie: het reisverslag

### CONCLUSION LOW CODE COMPANY

#### Elise Sterk

“Duurzaamheid is een belangrijk onderwerp voor Conclusion Low Code Company. Maar het was ook lastig bepalen wat we willen en kunnen op dit gebied. Conclusion Cares heeft ons geholpen hier kritisch naar te kijken, en is een waardevolle sparringpartner die ons helpt en uitdaagt. In 2024 gaan we themagericht aan de slag met duurzaamheid. We hebben doelen en gewenste resultaten bepaald, een duurzaamheidscoördinator aangesteld en budget opgenomen. Medewerkers kiezen aan welke doelen ze willen werken. De coördinator stuurt hier projectmatig op. Zo sturen we actief op duurzaamheid en werken we aan concrete doelen voor dit jaar.”

“In 2024 gaan we themagericht aan de slag met duurzaamheid.”

### Yellowtail

#### CONCLUSION

#### Edwin Lodder

“Wij geloven in het realiseren van duurzame vernieuwing. Datagedreven oplossingen als enabler voor het oplossen van grote uitdagingen. Dit kan je alleen met duurzame partnerships doen. Zo zien wij de samenwerking met Conclusion Cares. Wij hebben grote duurzaamheidsambities. De echte impact realiseren we door die samen met het gehele ecosysteem aan te gaan en hierbij is het team Conclusion Cares de essentiële schakel. Daarnaast zijn we heel trots dat team Conclusion Cares voor het ecosysteem een aantal hele mooie certificeringen heeft behaald, waaronder EcoVadis Zilver en CO<sub>2</sub>-prestatieladder niveau 5.”

#### CONCLUSION MISSION CRITICAL

#### Hartger Brasjen

“Onze bedrijfsvoering kunnen we niet in ons eentje verduurzamen. Door binnen het ecosysteem actief van elkaar te leren en gebruik te maken van best practices komen we verder. Concreet wil Conclusion Mission Critical het komend jaar de CO<sub>2</sub>-impact van al onze activiteiten gedetailleerd inzichtelijk maken. Daarvoor maken we gebruik van bestaande methodes en opgedane kennis bij andere Conclusion-bedrijven. Ook zetten we ons in voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit doen we waar mogelijk samen met andere Conclusion-bedrijven en het Conclusion Cares team.”



# Materiële duurzaamheidsthema's



3

### 3 Materiële duurzaamheidsthema's

**Om focus te geven aan de duurzaamheidsstrategie is het van belang vast te stellen welke duurzaamheidsthema's relevant oftewel 'materieel' zijn voor Conclusion. De dubbele materialiteitsanalyse (DMA) is het proces waarbij we relevante informatie over duurzaamheidseffecten, -risico's en -kansen bepalen. Op basis daarvan stellen we vast wat voor Conclusion materiële duurzaamheidsthema's zijn.**

Conclusion kijkt vanuit een dubbel materialiteitsperspectief naar de inside out en outside in impact van ESG-thema's van en op onze bedrijfsactiviteiten, zowel de positieve als negatieve risico's en kansen, en de mate waarin deze effect hebben op onze operationele en financiële prestaties.

#### 3.1 Proces en betrokkenen dubbele materialiteitsbeoordeling

Om vast te stellen wat onze materiële duurzaamheidsthema's zijn, doorlopen we het Conclusion dubbele materialiteitsanalyse (DMA). We herijken de analyse jaarlijks. Zo zorgen we voor een steeds scherper beeld.

##### Processtappen

- Vaststellen context van de organisatie;
- Identificatie van feitelijke en potentiële impacts die wij maken op mens of milieu;
- Identificatie van feitelijke en potentiële risico's en kansen die een significante impact kunnen hebben op onze financiële prestaties;
- Kwantificering van de feitelijke en potentiële risico's en kansen;

##### Betrokkenen

Onze klanten, leveranciers en medewerkers hebben een mening over en belang bij onze duurzaamheidsstrategie. We betrekken de belanghebbenden bij de verschillende fases in het proces. Het materialiteitsteam, bestaande uit financiële en duurzaamheidsprofessionals, regisseert het ophalen van input en feedback.

Eigenlijk is iedereen belanghebbende van onze duurzaamheidsstrategie. Jij, als lezer van dit duurzaamheidsverslag ook. Daarom nodigen wij

jou uit om feedback te geven op onze dubbele materialiteitsanalyse. Die nemen we mee bij het volgende herijkingsproces hiervan. Feedback aanleveren kan via onze [website](#).

##### Interactie met het geïntegreerd risicomanagement

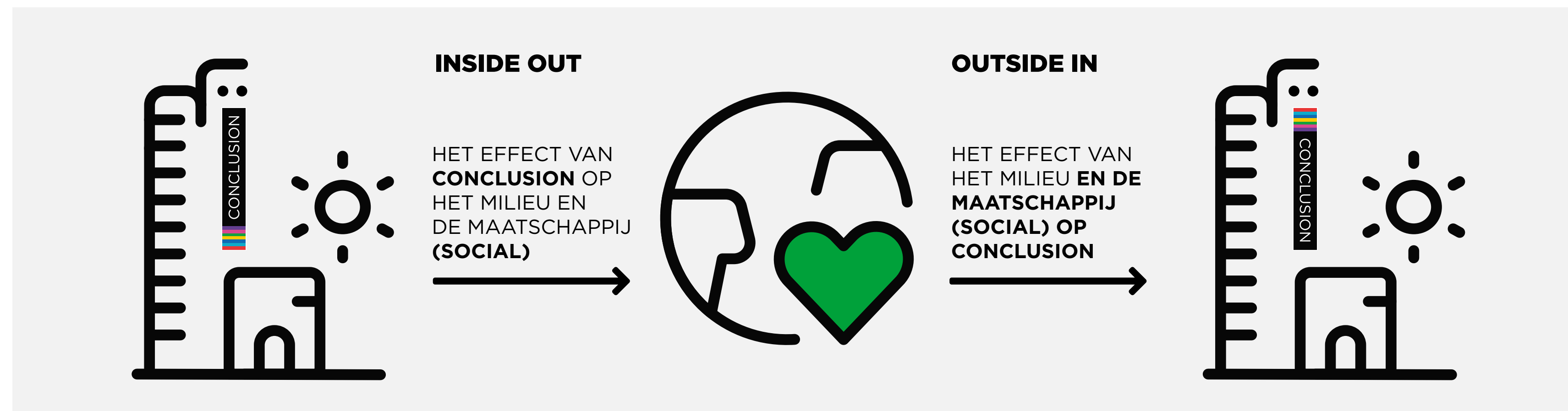
Het strategische risicobeheersingsproces van Conclusion hanteert een Integrated Corporate Risk Control Framework. We focussen daarbij op dreigingen en gebeurtenissen die de continuïteit van onze bedrijfsvoering in gevaar kunnen brengen. In dit Integrated Risk Control Framework zijn de ESG-thema's expliciet verwoord. De resultaten publiceren we in de risicoparagraaf van ons jaarverslag. De resultaten van de strategische risicoanalyse zijn belangrijke input voor de dubbele materialiteitsanalyse.

##### Sustainability due diligence waardeketen

Het verbeteren van ons inzicht in de ESG prestaties, risico's en kansen van onze waardeketen is belangrijk en levert input op voor de dubbele materialiteitsanalyse. Het doorlopende proces van het verkrijgen en verbeteren van dit inzicht noemen we 'sustainable due diligence'. Interactie met de verschillende betrokken belanghebbenden is hiervan een belangrijk onderdeel.

##### Materiële duurzaamheidsthema's

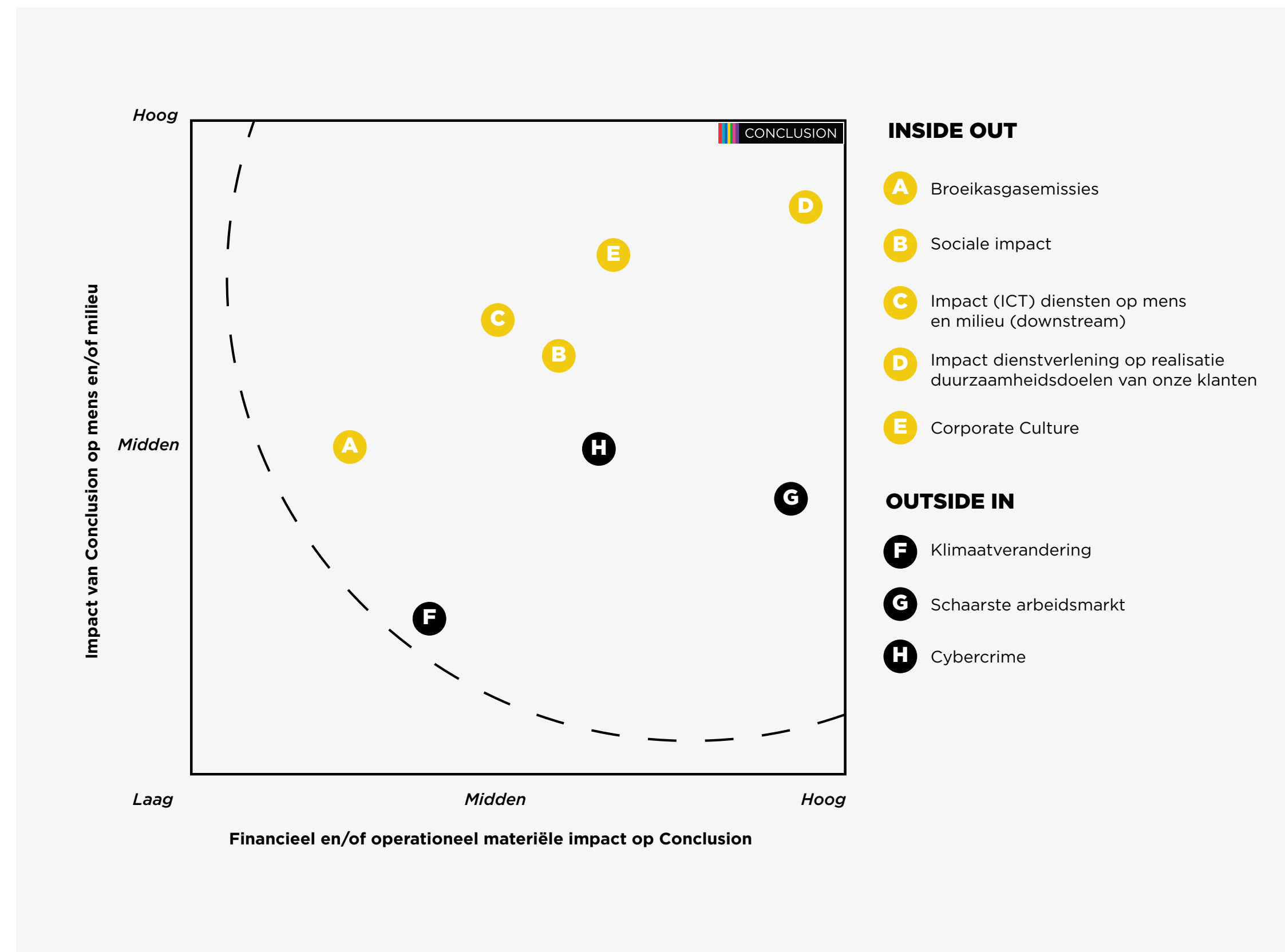
Om vast te stellen wat materiële duurzaamheidsthema's zijn, kijken we vanuit 2 perspectieven naar impact, risico's en kansen. Er is vrijwel altijd een correlatie tussen de 2 perspectieven. Daarom kiezen we ervoor om beide perspectieven in 1 matrix te visualiseren en toe te lichten.



### 3 Materiële duurzaamheidsthema's

#### 3.2 Materialiteitsanalyse 2023

Zoals eerder benoemd, richt onze huidige dubbele materialiteitsanalyse (DMA) zich op de korte termijn: tot eind 2024. Voor de financiële effecten op middellange en lange termijn hebben we in de toelichting een indicatieve inschatting opgenomen.



#### Toelichting bij de matrix - inside out: onze impact op mens en milieu

##### A Broeikasgasemissies

Met onze bedrijfsvoering en dienstverlening stoten wij direct en indirect broeikasgassen uit. Als zakelijk dienstverlener vallen we niet in *climate high risk*-categorieën. Ook zijn we geen energie-intensief bedrijf. Onze broeikasgasemissies vertegenwoordigen onze belangrijkste milieu-impact, maar onze impact hiervan op Nederlandse of Europese schaal is zeer gering. Onze broeikasgasemissies zien we wel als ongewenst en willen we reduceren. De komende jaren besteden we veel aandacht aan het versnellen van deze reductie. Daarom categoriseren we onze impact op het milieu door broeikasgasemissies als gemiddeld.

[Meer lezen hierover? Zie hoofdstuk 5.1](#)

##### B Sociale impact

De meeste invloed op het welzijn van individuen ligt bij het individu zelf en diens privéomgeving en -omstandigheden. Toch schatten we de invloed en impact van werkgevers als bovengemiddeld in. Als werkgever zetten we de standaard voor een veilige en fijne werkomgeving (op kantoor en thuis), een haalbaar werkaanbod, betekenisvol werk en een plezierige en respectvolle omgang met elkaar. We vragen onze medewerkers aandacht te hebben en verantwoordelijk te zijn voor hun eigen rol daarin. Ook richting collega's. Wij zijn daarom samen verantwoordelijk voor positieve, gezonde en veilige arbeidsomstandigheden, voor het fysieke en mentale welzijn van alle medewerkers, voor de investering in hun ontwikkeling en voor het

bieden van een sociaal veilige en inclusieve cultuur die diversiteit bevordert. Ook vinden we dat we een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben. Die verantwoordelijkheid pakken we op door arbeidsplaatsen en begeleiding te bieden aan mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt of met een arbeidsbeperking. Met alle maatregelen en initiatieven die we ondernemen, concluderen we dat we momenteel over de gehele linie een positieve sociale impact maken op het werkende leven van onze medewerkers.

[Meer lezen hierover? Zie hoofdstuk 5.2](#)

##### C Impact (IC-)diensten op mens en milieu

Technologie speelt een cruciale rol bij de duurzaamheidstransformatie en ESG-gerelateerde vraagstukken. Daarbij mag de ongewenste impact van IT op mens en milieu niet onderbelicht blijven. Denk aan de snel groeiende impact van de digitale wereld op het milieu door productie, energieverbruik en e-waste, de ethische issues die de inzet van IT met zich mee kan brengen en de digitale veiligheid en privacy van bedrijven en diens eindklanten: consumenten. Verantwoord gebruik van IT is elementair. Conclusion adviseert, implementeert, ontwikkelt, innoveert en beheert IT-oplossingen van vandaag en morgen. We zijn daarmee in een uitstekende positie om bewustwording te creëren, stuurinformatie op te leveren over energieprestaties van IT-landschappen of -diensten, duurzame IT-oplossingen te ontwikkelen en implementeren en mee te denken met onze klanten over verantwoorde en veilige IT-toepassingen. Daarmee categoriseren we onze impact op verantwoorde IT als bovengemiddeld.

[Meer lezen hierover? Zie hoofdstuk 4](#)



### 3 Materiële duurzaamheidsthema's

#### **D Impact (IC-)dienstverlening op realisatie duurzaamheidsdoelen van onze klanten**

De IT-branche wordt gezien als essentiële factor en zelfs als katalysator voor klimaat- en maatschappijgerelateerde uitdagingen. Dit levert een positieve ecologische en maatschappelijke bijdrage die in potentie enorm is. Wij investeren dan ook gericht in de inzet van onze kennis, dienstverlening en innovatie op het gebied van IT en businesstransformatie voor milieugerelateerde vraagstukken en duurzaamheidstransformaties van onze klanten. Zo leveren wij een positieve bijdrage aan het realiseren aan de duurzaamheidsdoelen van onze klanten op deze thema's. Een invloed en impact die we als hoog inschatten.

[Meer lezen hierover? Zie hoofdstuk 4](#)

#### **E Corporate culture**

Eerlijk zaken doen, ethisch handelen, integriteit. Het zorgvuldig omgaan met rechten en belangen van collega's, klanten, leveranciers en de omgeving. Financieel gewin niet boven maatschappelijke normen stellen. Klachten serieus nemen en de belangen van de melders hiervan waarborgen. Een goed uitgewerkte en doorleefde bedrijfscultuur is van wezenlijk belang om de hiervoor genoemde elementen binnen een bedrijf adequaat te regelen. Dat maakt je een betrouwbare werkgever, partner en leverancier en geeft je als bedrijf een goede maatschappelijke positie. De impact van het niet op orde hebben van de bedrijfscultuur raakt alle stakeholders en is groot. Het maakt wie je bent als bedrijf en hoe je handelt. Conclusion schat het duurzaamheidsthema 'corporate culture' dan ook in op gemiddeld/hog.

[Meer lezen hierover? Zie hoofdstuk 5.3](#)

#### **Toelichting bij de matrix – outside in: de impact van mens en milieu op de financiële prestaties van Conclusion**

##### **F Klimaatverandering**

Klimaatverandering en de bijkomende effecten zoals droogte, natuurbranden, zeespiegelstijging, overstromingen en extreem weer raken iedereen. De economische impact van klimaatverandering is groot en zal naar verwachting groeien. Hoe gevoelig voor en weerbaar tegen klimaatverandering je als bedrijf bent, is sterk afhankelijk van de omstandigheden: je geografische locatie; de noodzakelijke acties voor klimaatadaptatie en de daarmee gemoeide financiële middelen; en de afhankelijkheden van ketenpartners (zowel upstream als downstream). Onze risico's op materiële financiële impact door de klimaatverandering op korte termijn hebben wij als laag ingeschat. Toch heeft klimaatverandering wel financiële effecten voor ons. Vaak hebben die te maken met investeringen om onze eigen klimaatimpact te verkleinen, zoals beschreven bij duurzaamheidsthema A. Daarom schatten we de totale financiële impact van klimaatverandering als 'bijna midden' in.

[Meer lezen hierover? Zie hoofdstuk 5.1](#)

##### **G Schaarse op de arbeidsmarkt**

Er heerst schaarste op de arbeidsmarkt en zeker in de IT-branche. Personeelstekorten kunnen leiden tot problemen in de operatie. Stijgende loonkosten kunnen leiden tot financiële problemen. Specifiek voor de IT-branche is schaarste op de arbeidsmarkt extra uitdagend, omdat juist IT noodzakelijk is voor de actuele en toekomstige

duurzaamheidsvraagstukken en -transformaties. Zonder voldoende medewerkers en hun kennis, talent en innovatiekracht kan IT niet de bijdrage leveren aan de duurzame toekomst waar IT wel de potentie voor heeft.

Zorg dragen voor voldoende en kwalitatief goed geschoold personeel vraagt om significante investeringen. Denk aan werving, een aantrekkelijke bedrijfscultuur en het welzijn en de tevredenheid van medewerkers om te zorgen dat ze bij je willen blijven werken. Daarnaast vraagt de schaarste op de arbeidsmarkt om investeringen in andere bronnen voor arbeidskrachten, zoals near/offshore (het uitbesteden van werk aan buitenlandse bedrijven). Wie niet continu investeert in aantrekkelijk personeelsbeleid, verliest zijn goede positie op de arbeidsmarkt en wordt minder aantrekkelijk als werkgever, en loop je het risico om niet langer kwalitatief hoogstaande diensten te kunnen leveren. Dit is een risico dat we ten alle tijden willen voorkomen bij Conclusion. Daarom bestempelen we de financiële impact van de schaarste op de arbeidsmarkt als 'hoog'.

[Meer lezen hierover? Zie hoofdstuk 5.2](#)

##### **H Cybercrime**

Conclusion heeft met zijn diensten invloed en dus impact op de ontwikkeling en inzet van verantwoorde IT. Veel van onze klanten bekleden een voorname maatschappelijke positie. Het goed regelen van hun digitale weerbaarheid is belangrijk voor ons. Samen met onze klanten zorgen we voor een digitaal weerbare infrastructuur. We zetten daar veel gerichte middelen en resources voor in. Gaat het toch mis, dan kunnen de risico's en financiële gevolgen groot

zijn. Daarom bestempelen we de financiële impact van cybercrime als 'hoog'.

[Meer lezen hierover? Zie hoofdstuk 4](#)

## Niet materieel, maar wel in onze duurzaamheidsstrategie

De overige duurzaamheidsthema's uit de Appendix A CSRD zijn in de beoordeling 2023 als niet materieel vastgesteld. Desondanks hebben we een aantal duurzaamheidsthema's alsnog opgenomen in onze duurzaamheidsstrategie. Omdat we ze dermate belangrijk achten dat we hierin willen investeren in bijvoorbeeld het vergroten van bewustwording en/of prikkelen van de markt, ondanks dat er (nog) nauwelijks om wordt gevraagd vanuit belanghebbenden:

#### ■ Productie van ICT Assets

[Meer lezen hierover? Zie hoofdstuk 5.1](#)

#### ■ Biodiversiteit

[Meer lezen hierover? Zie hoofdstuk 5.1](#)

## Let's bring IT & Sustainability in symbiosis



# 4

## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

**Conclusion ziet een toekomst waarin IT een duurzaam bestaan van mens en omgeving ondersteunt én een belangrijke rol speelt bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Door te focussen op de relatie tussen IT en duurzaamheid versterken we betrokkenheid bij onze medewerkers, klanten en partners. Zo versnellen we de transitie. Hierbij nemen we ook onze verantwoordelijkheid voor de nadelige impact van IT op de wereld, en maken we IT-gerelateerde ethische kwesties bespreekbaar. Hoe we dat doen? Lees hier alles over in dit hoofdstuk.**

### 4.1 De maatschappij in transitie

We leven in een tijd waarin alles lijkt te veranderen. Er zijn grote maatschappelijke transformaties gaande en die raken iedere sector, ieder bedrijf en iedere consument. Hoe transformeer je systemen, sectoren, bedrijven en bedrijfskritische processen? Hoe wijzig je van koers als je niet precies weet waar het heen gaat en je wordt geleefd door de waan van de dag?

Dat klinkt ingewikkeld en dat is het ook. Gelukkig is één ding daarin duidelijk: je staat er niet alleen voor. Grote veranderingen kennen altijd vele betrokkenen. Een multidisciplinaire benadering is de sleutel, gestuurd door belanghebbenden en gedragen door velen, ieder vanuit een eigen expertise.

In het Conclusion Ecosysteem zijn verschillende bedrijven die met hun dienstverlening actief bijdragen aan maatschappelijke transformaties. Met hun expertise en kennis voegen ze waarde toe aan de maatschappij. Niet alleen met hun diensten. Ook met hun kennis, die ze delen in het belang van de maatschappelijke opgave.

“Een multi-disciplinaire benadering is de sleutel, gestuurd door belanghebbenden en gedragen door velen, ieder vanuit een eigen expertise.”

## De zorgtransitie

**Goede, toegankelijke en betaalbare zorg. Dat vinden we in Nederland belangrijk. Voor onszelf, voor onze naasten en voor de samenleving als geheel. De zorg staat echter onder druk. Als we niets doen, dreigt de zorg vast te lopen. We moeten dus met elkaar aan de slag om de zorg toekomstbestendig te maken. Digitalisering van de zorg speelt een belangrijke rol in het bereiken van de doelstellingen en wordt niet voor niets specifiek benoemd in het Integraal Zorgakkoord. Gegevensuitwisseling is essentieel om de doelen in het Integraal Zorgakkoord te halen. En om goede en veilige zorg te bieden.**

Elektronische gegevensuitwisseling is de standaard in de zorg. Alle inwoners van Nederland hebben in 2025 digitaal toegang tot hun eigen zorggegevens via een persoonlijke gezondheidsomgeving. Daarbij zijn privacy en gegevensbescherming erg belangrijk.

Passende zorg is ook steeds vaker hybride zorg: een mix van digitaal en fysiek. Uitgangspunten hierbij zijn: zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan. De meeste ziekenhuizen werken inmiddels volledig digitaal en andere zorgsectoren volgen in hoog tempo.

De digitalisering in de zorg zal de komende jaren nog harder gaan dan de afgelopen 20 jaar.

### Conclusion en de zorgtransitie

Conclusion richt zich met gespecialiseerde bedrijven zoals D&A Conclusion, Furore Conclusion en Morgens Conclusion op de zorgtransitie in Nederland. Elk met een andere focus, maar altijd gericht op het verbeteren van de zorg voor iedereen die dit nodig heeft. Zo draagt Conclusion bij aan het welzijn van iedereen in de Nederlandse maatschappij.

### Digitale strategie voor het verbeteren van het zorgproces

D&A Conclusion adviseert en begeleidt organisaties in de gezondheidszorg bij het ontwikkelen van een digitale strategie en de slimme toepassing van digitale technologieën in het zorgproces. D&A Conclusion adviseert en begeleidt op strategisch en tactisch niveau, vanuit diepgaande kennis van de zorg en met een flinke dosis pragmatisme.

Een van de veranderingen die nodig is in de zorg gaat over de beschikbaarheid van medische gegevens in het zorgproces. D&A Conclusion heeft in opdracht

## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

van het ministerie van VWS een advies uitgebracht voor een landelijk dekkend netwerk van infrastructuren voor gegevensuitwisseling in de zorg. D&A Conclusion adviseert hierin om een dubbele beweging te starten naar een datacentrische oplossing met gekoppelde dataplatformen en een gedistribueerde verbindende communicatie-infrastructuur. Het ministerie heeft dit advies overgenomen; de eerste stap naar meer databeschikbaarheid en ondersteuning van netwerksamenwerking in de zorg.

[Lees hier het rapport](#)

### Patiëntdata als basis voor waardegedreven zorg

Waardegedreven zorg (WGZ) wordt in het integraal zorgakkoord als relevant focuspunt genoemd. WGZ kan de toegankelijkheid, kwaliteit en betaalbaarheid van de zorg verbeteren. Deze aspecten staan nu zwaar onder druk in Nederland. Furore Conclusion werkt ruim 30 jaar als ICT-specialist in de gezondheidszorg en wetenschap. Furore Conclusion ondersteunt WGZ door optimale bronregistratie in het elektronische patiëntendossier mogelijk te maken; een solide datavoorziening voor waardegedreven inzichten en optimalisatie van zorgprocessen door multidisciplinair overleg en het betrekken van de patiënt.

### Slagvaardigere zorg door betere processen

Door de ontwikkelingen in de zorg is het noodzakelijk voor zorgorganisaties om sterk te veranderen, te innoveren, technologische ontwikkelingen te omarmen en werkwijzen aan te passen. Morgens Conclusion ondersteunt

bij het maken van strategische keuzes, digitale en organisatietransitie en netwerksamenwerking. Hoewel het Integraal Zorgakkoord richting biedt, is het duidelijk dat verdere vernieuwing noodzakelijk is. Morgens Conclusion doet daarom jaarlijks onderzoek naar de ziekenhuizen van morgen. Met de uitgebreide rapporten biedt het ziekenhuizen handreikingen om een duidelijker beeld van de toekomst te vormen en actief in te spelen op de ontwikkelingen in de zorgsector en de wijze waarop digitalisering kan bijdragen aan het bereiken van de doelen. Ook is Morgens Conclusion actief in regionale en landelijke koepelorganisaties en programma's. Met als doel toekomstbestendige zorg te realiseren voor patiënten en cliënten en een fijn werkklimaat voor zorgmedewerkers.

### Aandacht voor de kwetsbaren in de maatschappij

Zorg gaat ook over het welzijn van kwetsbare groepen. Conclusion Confidential maakt en levert het Conclusion Volg Systeem. Dit is een (keten)registratiesysteem dat organisaties, hulpverleners én burgers helpt om grip te krijgen op alledaagse processen. Maar ook op het faciliteren van belangrijke meldingen, zoals huiselijk geweld en kindermishandeling. Slimme koppelingen met de ambulancedienst verkorten de reactietijd bij meldingen.



## De energietransitie

Het realiseren van de klimaatdoelen van Parijs (2015) is nodig om verdere opwarming van de aarde en de gevolgen daarvan zo veel mogelijk te voorkomen. Om aan de afspraken van Parijs te voldoen, moet Nederland overstappen van fossiele brandstoffen op duurzame energiebronnen zoals zon en wind. Het Klimaatakkoord legt de maatregelen en afspraken voor deze energietransitie vast. Het doel van het Klimaatakkoord is een volledig CO<sub>2</sub>-vrij elektriciteitssysteem in 2050. Bestaande fossiele bronnen van elektriciteit zijn dan vervangen door hernieuwbare bronnen.

### Conclusion en de energietransitie

Om deze doelstelling te halen, speelt IT een sleutelrol. De huidige kritische infrastructuur is verouderd en kan niet altijd meer mee met de vereiste flexibiliteit en efficiëntie die de energietransitie vereist. Ook groeit het aantal assetlocaties, zoals zonne- en windparken en gascentrales, wat een nauwe samenwerking en aansturing van systemen vereist. De data in de keten nemen exponentieel toe, terwijl de CO<sub>2</sub>-uitstoot voor dataverwerking omlaag moet.

Daarom moet gekeken worden naar kosteneffectieve methoden voor dataverwerking en opslag. IT-systemen en systemen voor operationele technologie (OT) moeten

## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

beter integreren. Hiervoor is een volwassen en robuuste securitylaag rondom en binnen het OT-netwerk nodig. De bedrijfskritische IT-omgeving dient met deze veranderingen te allen tijde beschikbaar, wendbaar en weerbaar te zijn. Daar draagt Conclusion actief aan bij.

### Wind of geen wind, geen zon of te veel zon; IT maakt flexibilisering mogelijk

Een van de effecten van de energietransitie is de verschuiving van traditionele centrales naar verschillende energieassets (zonneparken, windparken, batterijen) en minder voorspelbaar afnamegedrag (elektrische auto's, teruglevering van energie). Om een betrouwbare energievoorziening te borgen moeten al deze assets kunnen worden aangestuurd en beveiligd. Op afstand, want de techniek zelf is vaak lastig bereikbaar (denk aan een windmolenpark op zee). Dat stelt uitdagende eisen aan het huidige IT-landschap en moet daarom worden vernieuwd; meer wendbaarheid en een verstevigde security.

Conclusion Mission Critical levert essentiële IT-oplossingen voor het functioneren van de kritische bedrijfsprocessen van verschillende organisaties in de duurzame energiesector. Zoals onder andere hoog beschikbare IT-platformen en IT voor OT-oplossingen, bijvoorbeeld voor de aansturing van meerdere Nederlandse windmolenparken.

Eneco Energy Trade, het tradinghuis van Eneco, managet elke seconde van de dag alle prijsrisico's binnen Eneco voor zowel de korte als lange termijn. Om 24/7 realtime te kunnen handelen in energie van de verschillende

energieassets (windparken, zonneparken en gascentrales) en continu zicht te hebben op hun assets laat Eneco Energy Trade haar volledige IT-omgeving beheren door Conclusion Mission Critical.

“De productie van duurzame energie varieert afhankelijk van het weer.”

Om black-outs te voorkomen moet het elektriciteitsnetwerk van Nederland iedere seconde van de dag gebalanceerd worden op 50 hz. Energieleveranciers balanceren gezamenlijk dit netwerk door in te spelen op de verwachte vraag en aanbod van energie. Om het netwerk beter in balans te kunnen houden en om CO<sub>2</sub>-neutraal te zijn in 2035, wilde Eneco als eerste partij in Nederland haar zonne- en windparken realtime op afstand kunnen aansturen. Ook hiervoor schakelde zij de hulp in van Conclusion Mission Critical.

### Data: de wind onder de vleugels van de energietransitie

De productie van duurzame energie varieert afhankelijk van het weer. Dat vereist aanzienlijke aanpassingen in zowel vraag als consumptie. Deze mate van flexibiliteit kan alleen worden bereikt met realtime inzicht in zowel huidige vraag en aanbod als systemen die proactieve aanpassingen mogelijk maken. Realtime data, inclusief de huidige status en toekomstige projecties voor uren, dagen en maanden, wordt in deze context onmisbaar.

Data is dus de sleutel tot de energietransitie. AMIS Conclusion biedt schaalbare oplossingen voor de realtime uitwisseling van deze cruciale gegevens en de razendsnelle aansturing van diverse energiesystemen. Praktisch gezien kan AMIS Conclusion bijvoorbeeld voor Eneco op basis van de status van het totale energienetwerk wind- en zonneparken op- of afschalen. Ook is het bedrijf in staat om de capaciteit van een laadplein dynamisch te beïnvloeden op basis van de totale netcapaciteit en om te anticiperen op een mogelijk overschot of tekort aan transportcapaciteit. Als derde voorbeeld kan AMIS Conclusion de energievraag verschuiven door boilers in fabrieken eerder of later aan te zetten, afhankelijk van de beschikbaarheid van duurzame energie.

### Nieuwe duurzame batterij voor laadplein vrachtwagens

Conclusion Consulting heeft voor Eneco Energy Trade succesvol een project begeleid, waarbij een nieuwe duurzame batterij voor het laadplein van elektrische

vrachtwagens is gerealiseerd. De slimme batterij gaat efficiënt om met energie vanuit groene bronnen. Dit levert voor de klant en Eneco de meeste waarde op. Het concept van de nieuwe duurzame batterij kan nu schaalbaar worden gemaakt. Eneco is daarom vastbesloten meer van deze duurzame batterijen op de markt te brengen, waardoor nog meer energie duurzaam kan worden opgewekt én opgeslagen.

[Lees de klantcase hier](#)

KWD hielp Eneco met het bereiken van het doel om de implementatie te verhogen van het jaarlijkse aantal hybride warmtepompinstallaties. Hiervoor werd een innovatieve omgeving (*living lab*) gecreëerd om snelheid en efficiëntie te bevorderen. Stapsgewijs werd bepaald wat het beste werkt bij het optimaliseren van de processen en de onderliggende IT-systemen. Eneco is met het geleverde resultaten in staat om snel, op grote schaal en kostenefficiënt hybride warmtepompinstallaties te gaan leveren aan zowel bestaande als nieuwe klanten. En dat helpt de energietransitie dan weer.

CONCLUSION  
MISSION CRITICAL

CONCLUSION  
CONSULTING

AMIS  
CONCLUSION

KWD  
RESULTAATMANAGEMENT

## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### 4.2 Gespreksleidraad duurzame(re) IT: Conclusion sustainable TWO-Model

**Zoals we hiervoor al lieten zien: er zijn vele maatschappelijke transformaties gaande. Met één gemeenschappelijke deler: technologie speelt in alle duurzaamheidstransformaties en -vraagstukken een rol. IT kan je inzetten om te verduurzamen en noodzakelijke transformaties mogelijk te maken. Waaronder de duurzaamheidstransformatie van IT zelf.**

Maar IT is een superbreed begrip. De 'IT' bij een bedrijf bevat hardware, applicaties, tools, dataopslag, et cetera. Dat is een complex speelveld om te overzien. Waar begin je als je met IT en duurzaamheid aan de slag wilt? Wat is duurzame IT eigenlijk? Wat zijn kansen, wat is laaghangend fruit? In hoeverre staat duurzaamheid binnen een bedrijf al op de IT-agenda en andersom: IT op de duurzaamheidsagenda.

Om de kansen van IT maximaal te benutten en om IT zelf te verduurzamen, is het belangrijk eerst vast te stellen waar we het eigenlijk over hebben. Zodat de duurzaamheidsprofessionals en de IT-professionals dezelfde taal spreken. We ontwikkelden hier een gespreksdocument voor. Gebaseerd op het Conclusion TWO-model, een raamwerk dat organisaties helpt toe te werken naar een samenhangende en complete duurzame digitale strategie. Het gespreksdocument is gericht op het verduurzamen mét IT en de verduurzaming ván IT.

## Het Conclusion TWO-model

De duurzaamheidsversie van het TWO-model is in samenwerking met team Conclusion Care ontwikkeld en meerdere TWO-experts uit het Conclusion Ecosysteem. De letters TWO staan voor 'technologie', 'werkwijze' en 'organisatie'.

### Verbanden ontdekken

Anneke Zijlstra, Managing Consultant digitale strategie vertelt: "Conclusion heeft het reguliere TWO-model ontwikkeld als hulpmiddel bij een digitale transformatie. Met dit model kunnen verbanden worden ontdekt binnen het vaak complexe IT-landschap. Met de duurzaamheidsversie van het TWO-model kunnen we ook de verbanden voor de duurzaamheidstransformatie bekijken, vanuit 9 verschillende invalshoeken die onderling samenhangen.

Op deze manier ondersteunen we organisaties bij het verkrijgen van inzicht in hun duurzaamheid, veerkracht en flexibiliteit. Dit met het oog op het behalen van de doelen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het gaat niet alleen om het aanpakken van individuele onderdelen, maar juist om het integreren van duurzame doelen in de keuzes voor technologische oplossingen.

Naast technologie spelen de organisatiestructuur, leiderschap, het productieproces en de innovatiestrategie een cruciale rol bij het streven naar duurzaamheid. We bieden dit model aan om het gesprek over verduurzaming van en met IT te vereenvoudigen en structureren. Op deze wijze dragen we bij aan het bevorderen van een duurzame en verantwoorde bedrijfsvoering, waarbij het streven naar evenwicht tussen mensen, planeet en winst centraal staat."



SUSTAINABLE IT ROADMAP	TECHNOLOGY AS THE BOOSTER	WAY OF WORKING AS THE ACCELERATOR	ORGANIZATION AS THE REINFORCER
<p><b>C - DISTINCTIVE SUSTAINABLE INNOVATION</b></p>	<p><b>7. GENERATE SUSTAINABLE VALUE THROUGH INNOVATIVE TECHNOLOGY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sustainable IT radar &amp; partner ecosystem</li> <li>Adopt sustainable IT via lean-start up and MVP development process</li> <li>Twin transition: tap in innovative technology and data to boost sustainability goals</li> <li>Enable sustainable business models &amp; platforms with emerging technology</li> </ul> <p>STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done</p>	<p><b>8. INFUSE SUSTAINABILITY IN INNOVATION CULTURE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>New sustainable IT adaption process</li> <li>Embed sustainability success factors in innovations and experiments</li> <li>Involve material stakeholders in MVP development process</li> <li>Excel innovation via hackathons &amp; incubators</li> </ul> <p>STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done</p>	<p><b>9. STRATEGIZE &amp; INTEGRATE SUSTAINABILITY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategize material sustainability topics &amp; align and integrate in corporate strategy</li> <li>Cascade corporate strategy to business strategies incl. operations</li> <li>Build and/or participate in multi disciplinair and cross sectoral sustainable ecosystems</li> </ul> <p>STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done</p>
<p><b>B - AGILE SUSTAINABLE BUSINESS TRANSITION</b></p>	<p><b>4. CREATE FACT-BASED SUSTAINABILITY INSIGHTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Connect, integrate &amp; automate ESG data sources for ESG performance management</li> <li>Fact-based value chain ESG insights</li> <li>Generate actionable insights in energy usage of IT landscape incl. renewable energy availability</li> </ul> <p>STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done</p>	<p><b>5. ACCELERATE SUSTAINABLE BUSINESS WITH DATA &amp; IT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Improve Sustainability performance based on factbased &amp; actionable ESG insights</li> <li>Green software development</li> <li>DevSecSusOps</li> <li>Fit for purpose IT workload &amp; resources management</li> </ul> <p>STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done</p>	<p><b>6. FOSTER A SUSTAINABLE CULTURE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Invest in employee understanding of sustainable business &amp; drive behavioural change</li> <li>Aid bottom-up sustainability initiatives</li> <li>Stakeholder interaction and participation</li> <li>Workforce diversity, equity and inclusion</li> </ul> <p>STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done</p>
<p><b>A - RESILIENT SUSTAINABLE FUNDAMENT</b></p>	<p><b>1. MIGRATE TO SUSTAINABLE IT INFRASTRUCTURE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsible architecture &amp; design</li> <li>Demand based resource usage</li> <li>Sustainable cloud strategy</li> <li>Application and data rationalisation, standardization &amp; reduction</li> <li>Sustainable IT hardware management</li> </ul> <p>STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done</p>	<p><b>2. EMBED SUSTAINABILITY IN CRITICAL CORE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actionable insights in energy usage and renewable energy availability</li> <li>Sustainability by design in processes</li> <li>ESG data fundament in ERP-system</li> <li>Application and data lifecycle management</li> </ul> <p>STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done</p>	<p><b>3. GOVERN &amp; FINANCE SUSTAINABLE BUSINESS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Integrate sustainability KPI's in GRC framework &amp; (Agile) project portfolio management</li> <li>Secure KPI ownership and allocate budget &amp; resources based on business strategies</li> <li>Compliance with sustainability regulations</li> <li>Sustainable vendor management</li> </ul> <p>STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done</p>

## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### 4.3 IT om duurzaamheidsdoelen te bereiken

**IT inzetten om duurzaamheidsdoelen te behalen en transformaties mogelijk te maken. Het klinkt mooi en dat is het ook. En het gebeurt zelfs al veel vaker dan je denkt.**

Zo vaak dat een duurzaamheidseffect dat door de inzet van IT is mogelijk gemaakt soms niet eens wordt herkend.

Denk aan:

- Het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening;
- Het verbeteren van werkomstandigheden;
- Het vergroten van inclusiviteit – binnen of buiten een organisatie;
- Het opleiden van collega's en van scholieren, studenten, werkzoekenden en statushouders;
- Het beperken van het verbruik van schaarse middelen;
- Het mooier, schoner en toegankelijker maken van de werk- en leefomgeving;
- Het vergroten van het werkplezier en van de veiligheid op de werkvloer;
- Het reduceren van broeikasgasemissies, energieverbruik, e-waste en voedselverspilling;
- Het beter benutten van kwaliteiten van professionals;
- Het beperken van het risico op misbruik van bedrijfsgegevens;
- Het versterken van onderlinge verbondenheid;
- Het verbeteren van de gezondheid van medewerkers – en van anderen;

- Het terugdringen van verpakkingen;
- Het creëren van maatschappelijke waarde (korte wachttijden in de zorg, betere toegang tot overheidsinformatie, betere benutting van duurzame energieproductie en het elektriciteitsnet, het terugdringen van eenzaamheid en het uitnodigen en betrekken van mensen met een afstand tot de maatschappij en arbeidsmarkt);
- Het vergroten van geluk – van wie dan ook.

Een enorme lijst, die niet eens compleet is. En misschien ook niet zo evenwichtig. Maar met één gemeenschappelijke deler: IT ondersteunt de realisatie van de doelen en heeft daardoor een duurzaamheidseffect. Daarmee creëert IT waarde. Toch wordt deze waarde vaak niet meegewogen in de keuze voor een IT-oplossing. Ook worden er geen KPI's gekoppeld aan dit soort doelen die vervolgens in een SLA van een IT-leverancier belanden. Eigenlijk is dat gek. Daarom vinden wij het van belang om de duurzaamheidseffecten die de inzet van IT kan realiseren kwalitatief en waar mogelijk kwantitatief bespreekbaar te maken. Een gesprek over de échte waarde van een IT-oplossing, niet alleen over de euro's.

#### De potentie van digitalisering

Wat is dan de potentie van digitalisering in de context van verduurzaming? Wat zijn de mogelijkheden, welke technieken zijn veelbelovend? Welke innovaties gaan de wereld veranderen? Hier wordt steeds meer onderzoek naar gedaan. In Europa en ook in Nederland.

## Een greep uit recente publicaties

- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat publiceerde eind 2023 het onderzoek 'Duurzamer door digitalisering. Bijdrage van digitalisering aan emissiereductie'. Hierin wordt gesteld dat er duidelijk potentie is voor digitalisering om bij te dragen aan emissiereductie. Het onderzoek identificeert diverse technologieën, zoals kunstmatige intelligentie, machine learning, digital twins, het Internet of Things (IoT), drones, automatisering, big data-analyse, cloud computing, 5G, blockchain en augmented/virtual reality. Elk met het potentieel om op de eigen manier bij te dragen aan emissiereductie binnen de Nederlandse sectoren.
- Het Integraal Zorgakkoord beschouwt digitalisering als essentieel om de zorg voor iedereen toegankelijk te houden.
- Gartner plaats duurzame technologie zowel in 2023 als 2024 op de derde positie in hun jaarlijkse top 10 van strategische technologische trends.
- Het World Economic Forum publiceerde in januari 2024 het rapport '[WEF Innovation and Adaptation in the Climate Crisis 2024](#)' waarin de rol van IT ten aanzien van de klimaatcrisis wordt beschreven.



## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### Welke waarde creëert IT binnen jouw bedrijf

Hoe ontdek je welke waarde IT kan creëren voor jouw bedrijf? Hoe draagt IT bij aan het realiseren van de duurzaamheidsdoelen? Waar begin je, waar kun je versnellen? Het antwoord is per bedrijf uniek. Want de mogelijkheden zijn er al, maar de inzet en invulling is voor ieder bedrijf anders.

En hoe maak je deze waarde creërende effecten kwalitatief en kwantitatief inzichtelijk? Waar zet je nieuwe technieken in, hoe onderbouw je investeringen in innovatie? Want er is nog zoveel meer te ontdekken en ontwerpen als wat er nu al is. Wij adviseren daarom om de IT-afdeling en de duurzaamheidsafdeling met elkaar in gesprek te brengen. Het is natuurlijk ook interessant om de IT-partners van je bedrijf bij deze gesprekken te betrekken.

Dat hier kansen liggen, weten we omdat we dit onderzochten. Eind 2023 vroegen we aan 529 beslissers en beïnvloeders op IT gebied en 330 beslissers en beïnvloeders op duurzaamheidsgebied in welke mate IT op de agenda staat bij de duurzaamheidsafdeling en andersom: in welke mate duurzaamheid op de agenda staat bij de IT-afdeling. De resultaten waren erg interessant:

**Eind 2023 deed Conclusion onderzoek naar de mate waarin duurzaamheid op de agenda staat bij IT beslissers en beïnvloeders en andersom: in welke mate verduurzaming van en met IT op de agenda staat van duurzaamheidsbeslissers en beïnvloeders. Het onderzoek had 859 respondenten die een duidelijk beeld schetsen:**

1. De meerderheid van de IT beslissers denkt dat de IT afdeling nog veel meer kan betekenen voor de verduurzaming van de organisatie.
2. zes op de tien organisaties hebben geen inzicht in de milieuimpact van hun IT
3. IT- en duurzaamheidsafdeling geven aan nog niet dezelfde taal te spreken

**Geïnteresseerd in het uitgebreide onderzoeksrapport?**  
Je vindt het op [onze website](#)

## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### Een greep uit praktijk-voorbeelden die beschrijven hoe IT waarde creëert en impact maakt:

#### Reddingsacties digitaal oefenen

'Losgeslagen schip geeft schade aan windpark Vattenfall', 'Het is wachten op een ramp' en 'Schade aan windpark Hollandse Kust Zuid na aanvaring door een vrachtschip'. Dit zijn zomaar een paar koppen uit de kranten van begin februari 2022. Een vrachtschip raakte op drift en veroorzaakte daarbij schade aan een windturbine op de Noordzee. Een gebeurtenis waarbij de Kustwacht een grote rol speelde, zowel bij de evacuatie van de bemanning als bij het bergen van het schip.

Dit zijn cruciale situaties waar de Kustwachtmedewerkers voor opgeleid zijn, maar die ze niet dagelijks tegenkomen. Hoe zorg je ervoor dat je op deze cruciale momenten direct de juiste kennis paraat hebt? Hoe coördineer je lucht- en watervoertuigen die bij de reddingsacties betrokken zijn? Hoe voorkom je tegelijkertijd dat de reddingsactie geen risico's oplevert voor het reguliere lucht- en waterverkeer? En hoe kan je in de toekomst op deze risico's anticiperen, ook bij grotere drukte in de lucht en op het water en een zee die vol windmolenparken staat?



Bright Alley, onderdeel van 4NG, ontwikkelde voor de Kustwacht drie digitale modules om de kennis hierover op te frissen. En dan geen traditionele e-learningmodules, maar spannende missies met maatwerkvragen voor iedere medewerker, passend bij diens voorkennis. De techniek behandelt missies van nu, maar ook toekomstige missies, en houdt daarbij rekening met de toenemende drukte op zee. Door digitaal te oefenen wordt de kans groter dat milieurampen kunnen worden voorkomen en mensenlevens gered kunnen worden. [Lees hier meer over deze case](#)

**bright alley**  
part of 4NG

#### Een gids voor patiënten voor de talloze digitale zorgfaciliteiten

De Patiëntenfederatie Nederland zet zich in voor alle mensen die zorg nodig hebben en vertegenwoordigt ruim 200 patiëntenorganisaties. Er worden verschillende online initiatieven ontplooid om patiënten verder te helpen, zoals de Digitale Zorggids. Die helpt patiënten en gezondheidsbewuste mensen hun weg te vinden in de talloze online toepassingen zoals apps, teleconsults en andere digitale toepassingen. Hierdoor krijgen zij een beter inzicht in de meerwaarde van digitale zorg. 4NG (Thefactor.e) heeft de digitalezorggids.nl voor de Patiëntenfederatie Nederland vernieuwd. De vernieuwde digitalezorggids.nl ondersteunt gebruikers van de website nu beter bij het kiezen van passende digitale diensten en producten. Met effect: de tijd van patiënten op de Digitale Zorggids nam toe met 200%, er werden 50% meer pagina's bezocht en 20X meer reviews achtergelaten.



#### IoT-platform beschermt vogels op windpark van Eneco

Het IoT-platform dat AMIS Conclusion ontwikkelde voor Eneco helpt bij het beschermen van vogels bij windpark Maasvlakte 2. Een radar in de besturing van het windpark detecteert grote zwermen trekvogels en lokale vogels. Komen die te dichtbij? Dan kunnen de windturbines automatisch worden stilgezet via het IoT-platform. Het platform faciliteert realtime gegevensverwerking én neemt binnen enkele seconden geautomatiseerde besluiten voor individuele windturbines. Dit biedt optimale bescherming aan vogels, zonder significante concessies te doen aan de elektriciteitsproductie voor Nederland. [Lees hier meer over deze case](#)

**AMIS**  
CONCLUSION

## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### Downtime is geen optie voor duurzaam vervoer en duurzame energieopwekking

Conclusion Mission Critical ondersteunt en faciliteert de primaire en kritische processen van organisaties die in het hart van de maatschappij staan. Bij de NS zorgt Conclusion Mission Critical met zijn systemen voor een optimaal verloop van de dienstregeling. Zo draagt het bedrijf bij aan duurzame mobiliteit voor de samenleving.

In de energiesector faciliteert Conclusion Mission Critical op meerdere manieren de IT en OT voor duurzame energieopwekking, onder meer via windparken. Daar zorgt betrouwbare, wendbare en veilige IT voor het produceren en benutten van steeds meer duurzame energie. [Lees hier meer over deze en andere cases van Conclusion Mission Critical](#)

CONCLUSION  
MISSION CRITICAL



### Nederlanders financiële rust en ruimte geven

Voor de sociale app Sofie ontwikkelt First8 Conclusion de backend. De app helpt mensen weer financieel fit te worden met behulp van gedragsverandering. Sofie is een app die gebruikers laagdrempelig inzicht geeft in hun budget. Het was al mogelijk om per dag, week of maand automatisch een bedrag te laten overmaken naar een potje met spaardoelen. De app triggert je dat daadwerkelijk te doen. Aan First8 Conclusion de taak om het ook mogelijk te maken Sofie te koppelen aan een bankrekening en op basis van banktransacties de inkomsten, vaste lasten, uitgaven en spaarruimte te laten bepalen. Op basis van een weekbudget hebben gebruikers van de app inzicht in hun vaste en variabele uitgaven en krijgen ze op vrijdag te zien wat ze in het weekend nog kunnen uitgeven. Dat maakt het makkelijker om binnen budget te blijven. Deze aanpak is uniek in Nederland. [Lees hier meer over deze case](#)

FIRST8  
CONCLUSION

## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### 4.4 Het verduurzamen van IT zelf

**De kansen om te verduurzamen met IT zijn ontelbaar. Dat is fantastisch, maar er is ook een keerzijde. De productie en het transport van IT-hardware, het energieverbruik van IT tijdens de gebruiksfase en de groeiende hoeveelheid e-waste veroorzaken een snel groeiende impact op het milieu. Ook kan digitalisering ongewenste ethische gevolgen hebben.**

Digitalisering is ons vak, onze passie. We ontwerpen, ontwikkelen, implementeren en beheren IT. Wij voelen ons daarom verantwoordelijk om onze kennis en innovaties in te zetten om te verduurzamen mét IT én om de IT zelf te verduurzamen. Voor het verduurzamen van de verschillende componenten in het IT-landschap van een bedrijf zijn er allereerst mogelijkheden. Maar verduurzamen is niet eenvoudig. Vaak zijn de exacte duurzaamheidsprestaties van IT-componenten heel lastig te berekenen. Niet alleen omdat er nog weinig standaarden zijn, ook omdat er vele partijen in de keten betrokken zijn. Ook van hen is inzicht nodig. Goede standaarden en praktische frameworks zijn nodig. Daar wordt aan gewerkt, onder andere door de Nationale Coalitie Duurzame Digitalisering. Hieraan dragen wij graag bij als actief lid sinds 2023. Maar ook al is de exacte berekening van de impact soms nog niet mogelijk, er zijn toch componenten die de duurzaamheidsprestaties van een IT-landschap duurzamer kunnen maken. Zonde om daar niet vast over na te denken en ze in gang te zetten, wat ons betreft. We beschrijven er een paar:

#### IT-hardware lifecycle- en energiemanagement

In de digitale wereld hebben het transport en de e-waste van IT-hardware de grootste impact op het milieu. Met het gestructureerd verlengen van de levensduur van hardware maak je dus een belangrijk verschil. Dat begint met beleid gericht op het verlengen van de standaard inzetduur van apparatuur, het opnieuw inzetten van teruggekomen, maar nog niet afgeschreven apparatuur, reparatie en de manier waarop je uiteindelijk afgeschreven apparatuur afvoert.

Bij een duurzaam beleid voor IT-hardware hoort ook een duurzaam inkoopbeleid. Denk hierbij aan modulaire hardware, wat de levensduur en inzetbaarheid verlengt en de energieprestaties die, indien relevant, zoveel mogelijk op afstand schaalbaar moet zijn.



### Energiebesparing voor reisinformatie-schermen

Conclusion ForeyeT beheert voor ProRail ruim 4.000 reisinformatieschermen. De end-of-lifestrategie van de schermen en hardwarecomponenten richt zich op energiebesparing. Zo is van een grote serie beeldschermen de CCFL-backlight vervangen door veel zuiniger led-backlight. Daarnaast heeft Conclusion ForeyeT in 2019 een nieuw industrieel pc-platform ontwikkeld, inclusief industriële ledschermen.

Twee derde van alle 4.000 reisinformatieschermen zijn al gereviseerd of vervangen door een milieuvriendelijke versie. Afhankelijk van de afmeting loopt de energiebesparing op van 25% tot ruim 40% per beeldscherm.

**CONCLUSION  
FOREYET**

## IT Hardware bij Conclusion

Ons IT-hardware lifecycle-managementbeleid is gericht op het verlengen van de levensduur van de IT-hardware die we gebruiken. Reparatie, hergebruik en recycling zijn allemaal belangrijk. Een van de grootste energieslurpers van IT-hardware zijn schermen. Zelfs stand-by verbruiken die energie. In onze eigen panden experimenteren wij met het koppelen van de centrale lichtknop op een etage aan alle schermen. Gaat 's avonds de lichtknop in de uitstand, dan gaan ook alle schermen écht uit. In [hoofdstuk 5.1](#) lees je meer over hoe wij dit binnen onze eigen bedrijfsvoering toepassen.



## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### Journey to the cloud

Datacenters zijn samen verantwoordelijk voor een enorm deel van het totale energieverbruik van de digitale sector. De grote cloudbedrijven zoals Microsoft Azure, Amazon Web Services (AWS) en Oracle, hebben de afgelopen jaren ingezet op duurzaam opgewekte energie voor hun datacenters. Daarnaast zijn resources en hardware ingericht met een hoge energie-efficiency. Maakt een bedrijf de overstap van eigen datacenters voor servers, dataopslag of het eigen netwerk naar de cloud? Dan staat dat vrijwel altijd gelijk aan een verbetering van de energieprestaties. Enerzijds door efficiëntie, anderzijds doordat de gebruikte stroom duurzaam opgewekt wordt.

“Wie in de cloud wil werken, kan niet om een transformatie heen.”

### Met je hoofd in de wolken

Wie in de cloud wil werken, kan niet om een transformatie heen. Workloads en applicaties moeten worden omgezet naar een zo optimaal mogelijke inrichting, zodat de cloud daadwerkelijk meerwaarde biedt en efficiency waarmaakt. Een overstap naar de cloud is daarmee een kans om het digitale landschap eens goed onder de loep te nemen. Conclusion Enablement brengt in kaart welke reis de workloads en applicaties van een organisatie het beste kunnen afleggen naar hun eindbestemming. Dit doet Conclusion Enablement op basis van zijn bewezen transformatieaanpak van Cloud Application Journey.

Hoe die reis eruitziet? Dat kan variëren van een vernieuwde inrichting tot een volledig herziene architectuur. Dashboards en tools zijn van groot belang om de energieprestaties van clouddiensten te monitoren en doorlopend te verbeteren. Dat is een proces dat continu onder de aandacht moet zijn van de technische professionals die aan of met de cloud werken. Conclusion Enablement noemt dit Cloud Enablement Services: het doorlopend zoeken naar technische mogelijkheden om de energieprestaties te verbeteren. Conclusion Enablement ontwikkelt momenteel unieke tooling om nog meer inzicht in deze prestaties te verkrijgen en aan hun klanten te kunnen bieden. De publicatie ervan wordt in 2024 verwacht.

### CONCLUSION ENABLEMENT

### myBrand CONCLUSION



### Op wolkjes lopen

Hoewel een cloudserver een stuk klimaatvriendelijker is dan een on-premise server, is er nog steeds sprake van broeikasgasemissies. Achter de cloud staan immers datacenters met fysieke servers. Deze moeten altijd aan staan en bovendien gekoeld worden, en daar is flink wat energie voor nodig. myBrand Conclusion heeft honderden systemen draaien in zijn datacenters en vindt het meer dan logisch om de uitstoot van broeikasgasemissies zo laag mogelijk te houden.

In de zomer van 2023 heeft myBrand Conclusion zo'n 10 tot 15 procent van de bestaande hardware vervangen door energiezuinigere servers. Alleen hiermee is al ruim 83.220 kWh aan energieverbruik bespaard, waardoor de uitstoot van broeikasgasemissies met 43,8 ton CO<sub>2</sub>-eq is verminderd.

Met de nieuwe datacenters en het vervangen van de hardware is een flinke klapper gemaakt, maar er is nog veel meer mogelijk. Om de resources optimaal te gebruiken heeft myBrand Conclusion een aantal architectuur keuzes gemaakt. Eén daarvan is een hoge mate van virtualisering op alle lagen, waardoor ze 37 procent efficiënter zijn geworden. Zonder de technische diepte in te duiken, betekent dit dat men het aantal servers heeft teruggebracht door consolidatie. Voor zowel opslag als rekenkracht verdeelt myBrand Conclusion de servers door middel van virtualisering over hun klanten. Daardoor kunnen ze blijven voorzien in de behoefte aan schaalbaarheid, zonder onnodig energie te verbruiken. Klanten krijgen van myBrand Conclusion inzicht in de hoeveelheid broeikasgasemissies die ze uitstoten met het cloud ERP-systeem dat ze bij myBrand Conclusion hosten. [Lees hier meer over deze case](#)

## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### Applicatierationalisatie

IT is niet meer los te zien van de strategie en daarmee het succes van organisaties. Applicaties zijn het kloppend hart van het IT-landschap. Of het nou Excel is of een geavanceerd pakket voor de backoffice, in vrijwel elk bedrijf wordt met applicaties gewerkt. Door organische groei worden geregeld nieuwe applicaties in het landschap geïntroduceerd. Soms bestaat een applicatielandschap uit honderden applicaties. Deze omvangrijke en vaak verouderde applicatielandschappen kunnen het systeem flink vertragen. En verbruiken vaak veel onnodige energie.

Daarom is het van grote waarde om applicatierationalisatie toe te passen. De kern van een applicatierationalisatie is dat er feitelijk en op basis van ratio in kaart wordt gebracht welke bedrijfsprocessen ze dienen, wie de gebruikers zijn, hoe ze werken en welke samenhang of overlap er is met andere applicaties in het landschap.

Een applicatierationalisatie levert een bedrijf een advies voor iedere applicatie in het landschap op. Kan je de applicatie stoppen? Of is het juist slim te investeren in het herbouwen van de applicatie? Vervang je maatwerk door gestandaardiseerde commerciële oplossingen? Kan een applicatie door een energievriendelijkere SaaS-variant worden vervangen?

### Up-to-date applicaties voor Royal FloraHolland

In 3 jaar tijd heeft Conclusion Enablement application rationalisatie toegepast op alle applicaties van Royal FloraHolland en deze getransformeerd naar up-to-date applicaties.

Het gedetailleerd inzichtelijk maken van de bereikte energie-efficiency was destijds nog geen onderdeel van de vraag en monitoring. Gezien onderstaande resultaten, is er toch energie-efficiency bereikt, want er zijn:

- meer dan 125 applicaties uitgezet, inclusief de onderliggende infrastructuur. In veel gevallen is eerst de data gearchiveerd in AWS;
- meer dan 100 'lokaal' geïnstalleerde applicaties naar de AWS-cloud getransformeerd.

[Lees hier meer over deze case](#)

**CONCLUSION  
ENABLEMENT**



### Datamanagement

Een datagedreven aanpak wordt gezien als een van de belangrijkste kernelementen om te sturen op verbetering, waaronder verbetering van duurzaamheidsprestaties. Toch is data ook een aandachtspunt. Want alle data wordt ergens opgeslagen. En daarvoor zijn meestal energie en natuurlijke hulpbronnen nodig. Dat is uitlegbaar voor de data die waarde toevoegt en nodig om de bedoelde stuurinformatie op te leveren. In de praktijk wordt het overgrote deel van de opgeslagen data echter nauwelijks tot niet meer gebruikt.

Data Lifecycle Management (DLM) is daarom zinvol voor bedrijven. Het optimaliseert het gebruik en beheer van data vanaf creatie tot archivering of verwijdering. Duidelijk eigenaarschap binnen DLM zorgt voor verantwoordelijkheid en veiligheid van data en waarborgt de relevantie en integriteit van de data. Door DLM worden onnodige of verouderde gegevens automatisch geïdentificeerd en verwijderd, wat betekent dat er minder opslagruimte nodig is. Minder opslag betekent minder gebruik van resources, wat leidt tot een lager energieverbruik. De moeite waard dus.

## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### 4.5 De footprint van een IT-landschap

Als een bedrijf aan de slag wil met de verduurzaming van IT, adviseren wij om te starten met het inzichtelijk maken van de footprint van het IT-landschap. Dat is een gedetailleerd inzicht in de verschillende componenten waaruit het IT-landschap is opgebouwd, inclusief de duurzaamheidsprestaties van deze componenten. Voor de volledige levensduur. Deze nulmeting geeft heel veel inzichten: belangrijke stuurinformatie om gericht elementen in het landschap te verduurzamen. En om de effecten van die maatregelen te monitoren.

Hoe we dit weten? Omdat we in 2023 de footprint van het IT-landschap van Conclusion zelf in kaart brachten. [Lees hierover meer in hoofdstuk 5.1.](#) Een bijzonder leerzame eerste exercitie waar we de komende jaren op voortborduren en maatregelen op baseren.

We hebben ervaren dat het maken van een IT-footprint analyse tijdrovend en complex is. Toch geloven we dat het belangrijk is dat meer bedrijven deze analyse uitvoeren. Niet alleen geeft het belangrijke stuurinformatie in handen

om de impact van het IT-landschap te verkleinen. Het inzicht in de (keten)emissies van een IT-landschap is ook nodig om volledig te kunnen rapporteren over de scope 1, 2 en 3 emissies van een bedrijf (bijvoorbeeld voor de CSRD). Daarom heeft Conclusion de aanpak die we zelf hebben gevolgd tot een praktische methodiek uitgewerkt die bij meerdere bedrijven kan worden toegepast. Conclusion Consulting kan bedrijven hierbij helpen.

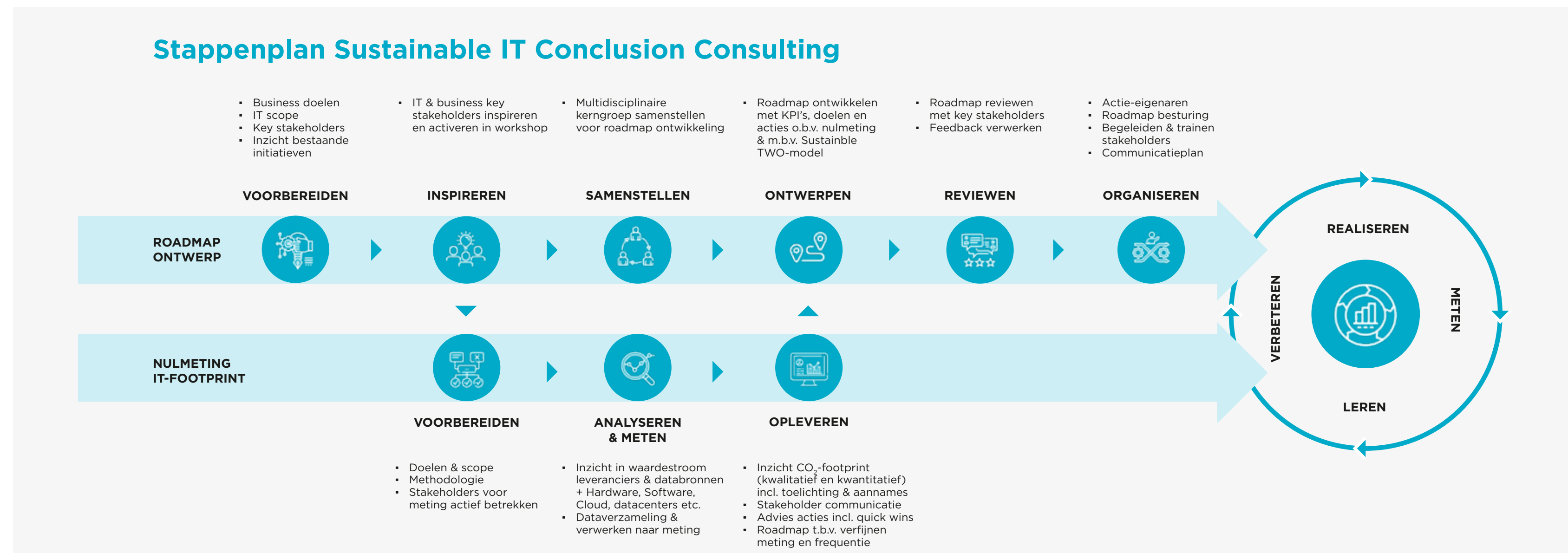
## IT-footprint – van nulmeting naar realisatie van reductiemaatregelen

Conclusion Consulting heeft de Conclusion methodiek geïntegreerd in haar kennisportefeuille en kan voor bedrijven een dergelijk analysetraject begeleiden. De analyse zelf is maatwerk. Conclusion Consulting begeleidt klanten in een aantal overzichtelijke stappen naar inzicht in de footprint van IT:

- Voorbereiden;
- Analyseren en meten;
- Opleveren footprint (nulmeting);
- Analyse en roadmap reduceren footprint;
- Monitoring en bijsturing.

In co-creatie met bedrijven werkt Conclusion Consulting toe naar kwantitatief en kwalitatief inzicht in de footprint van het IT-landschap. Inclusief praktisch advies over gerichte acties om de footprint te verlagen. Deze acties kunnen vervolgens opgenomen worden in een sustainable IT-roadmap.

**CONCLUSION  
CONSULTING**



## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### **Dataregistratie IT-assets: SAP Sustainability Control Tower**

Registratie van alle data die nodig is om een footprint van een IT-landschap te maken, kan worden vastgelegd in de SAP Sustainability Control Tower. Dit is een Enterprise Resource Planning (ERP) softwaretool die helpt bij het inzichtelijk maken van de scope 3 milieu-impact. Door vergroot inzicht in de keten faciliteert het programma de overgang van een geschatte scope 3 milieu-impact, naar een accurate milieu-impact. Dit geeft niet alleen een sterke richting voor het reductiebeleid, wanneer dit volledig operationeel is, maar ook direct inzicht in de effectiviteit van het beleid.



### **Energieprestaties en gelieerde broeikasgasemissies per dienst**

Transparantie, inzicht en samenwerking zijn belangrijke onderdelen om gezamenlijk met de keten aan reductie te werken. Wij zijn als dienstverlener onderdeel van die keten. Voor steeds meer klanten berekenen we, vaak proactief, de broeikasgasemissies die gelieerd zijn aan onze dienstverlening. Samen met de klant kunnen we vervolgens gerichte afspraken maken over reductiemogelijkheden.

**“Transparantie, inzicht en samenwerking zijn belangrijke onderdelen om gezamenlijk met de keten aan reductie te werken.”**



## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### 4.6 Data als fundament

**Data spelen een belangrijke rol in de context van duurzaam ondernemen. Nou ja, data an sich niet. Maar data die met verschillende slimme technische oplossingen worden omgezet naar transparantie, inzichten en stuurinformatie wel.**

#### Datagedreven werken

Hoe zorg je ervoor dat data werkelijk bijdragen aan betere duurzaamheidsprestaties of beheersbare ESG-risico's? Data krijgen pas waarde als alle ruwe informatie wordt vertaald naar informatie op basis waarvan objectieve besluitvorming mogelijk is. Datagedreven werken noemen we dat. Steeds meer organisaties realiseren zich dat datagedreven werken ook voor een effectieve duurzaamheidsstrategie van groot belang is. Als organisatie wil je bij het stellen van doelen en in je besluitvormingsprocessen meer harde cijfers betrekken uit de markt, uit de keten en de eigen organisatie. Ook wil je jouw duurzaamheidsprestaties meetbaar maken. En door data te bundelen met data van andere bedrijven, sectoren of zelfs landen, creëer je een fundament voor maatschappelijke transitie.

In het Conclusion Ecosysteem zijn meerdere bedrijven gespecialiseerd in datagedreven oplossingen, ieder met een eigen unieke focus. Van het inrichten van wendbare datafundamenten en datagedreven organisaties tot business intelligence, data warehousing, data analytics, data science, computer vision, intelligent data integration,

intelligente dataplatformen en de inzet van de nieuwste technologie op het gebied van kunstmatige intelligentie, machine learning, cloud solutions en Internet of Things. Met hun expertise helpen deze bedrijven regelmatig opdrachtgevers om met de kracht van data hun duurzaamheidsstrategie of -doelen waar te maken.

**Dataoplossingen voor duurzaamheidsuitdagingen**  
Het liefst zouden we nu al onze gerealiseerde dataprojecten uit 2023 opnoemen. Maar dat zou wel erg veel ruimte vergen. Daarom houden we het bij een paar voorbeelden: →

## Webplatform dat landen helpt met CO<sub>2</sub>-reductie

Op 30 november 2023 onthulde prof. dr. Michiel Schaeffer de Global Mitigation Potential Atlas. Dat vond plaats tijdens de Klimaatconferentie van Dubai (COP28), in het paviljoen van Singapore. De atlas is een [webplatform](#) met informatie die landen kan helpen om maatregelen te nemen en technologie toe te passen om minder broeikasgasemissies uit te stoten. Atlas bevat voorbeelden van succesvolle toepassingen, waar anderen van kunnen leren. En belangrijker nog: de atlas brengt het potentieel in kaart dat samenwerking tussen landen biedt. Broeikasgasemissies zijn grensoverschrijdend en in de synergie tussen landen is veel meer te halen dan in een autarkische aanpak per land. Een vorm van ecosysteem-denken!

#### Pro bono

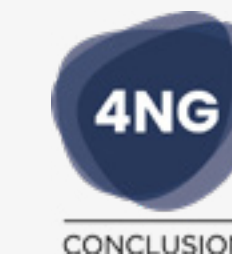
Conclusion heeft Atlas gebouwd. Pro bono. Oftewel, we hebben er geen geld aan verdiend. Omdat wij dit een waardevol, kansrijk initiatief vinden op een

thema dat ongelooflijk belangrijk is. En waaraan wij vanuit onze expertise een goede bijdrage kunnen leveren. In een paar maanden tijd hebben we een webapplicatie ontwikkeld, die model- en casedata beschikbaar stelt aan iedereen die daarin geïnteresseerd is. Meer dan 20 collega's vanuit Conclusion Consulting, 4NG Conclusion, Hot Item Conclusion, Conclusion Xforce en Conclusion Services (CTO en Conclusion Cares) hebben hieraan meegewerkt, samen met onze consortiumpartners uit Singapore, Indonesië, Australië en Duitsland.

#### Doorontwikkeling

Tijdens de Klimaatconferentie werden het concept en de aanpak gepresenteerd met als doel partners te vinden (landen, ontwikkelingsbanken, filantropische instellingen) om een doorontwikkeling van het platform tot globaal niveau mogelijk te maken.

[Lees hier meer over de case: Global Mitigation Potential Atlas](#)



CONCLUSION  
**XFORCE**

CONCLUSION  
**CONSULTING**

Hot Item  
CONCLUSION

## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### Het beste IoT-project van 2023

AMIS Conclusion heeft NS geholpen met het activeren van de realtime datafeed van de digital twin van Utrecht Centraal. Een *digital twin* is een digitale kopie van de werkelijkheid (inclusief alle relaties) die realtime meeverandert met de veranderingen in de fysieke wereld. Met deze digital twin verbetert NS de veiligheid en het reizigerscomfort, en voorkomt de NS defecten op het station. De digital twin stelt de beheerders in staat om geautomatiseerd besluiten te nemen op basis van data. Dit is de eerste keer dat een 3D-model van zo'n grote locatie is gekoppeld aan een realtime datafeed. Met het model kunnen defecten aan apparatuur gesignaleerd worden. Bovendien is het mogelijk om de impact van uitval via verschillende scenario's te simuleren. Dit maakt het mogelijk om betere beslissingen te nemen over looproutes van passagiers, de impact op de veiligheid, efficiënter onderhoud en duurzamer energieverbruik. Het project wordt internationaal erkend: op het IoT World Congress 2023. In Barcelona werd dit digital-twinstation uitgeroepen tot het beste IoT-project.

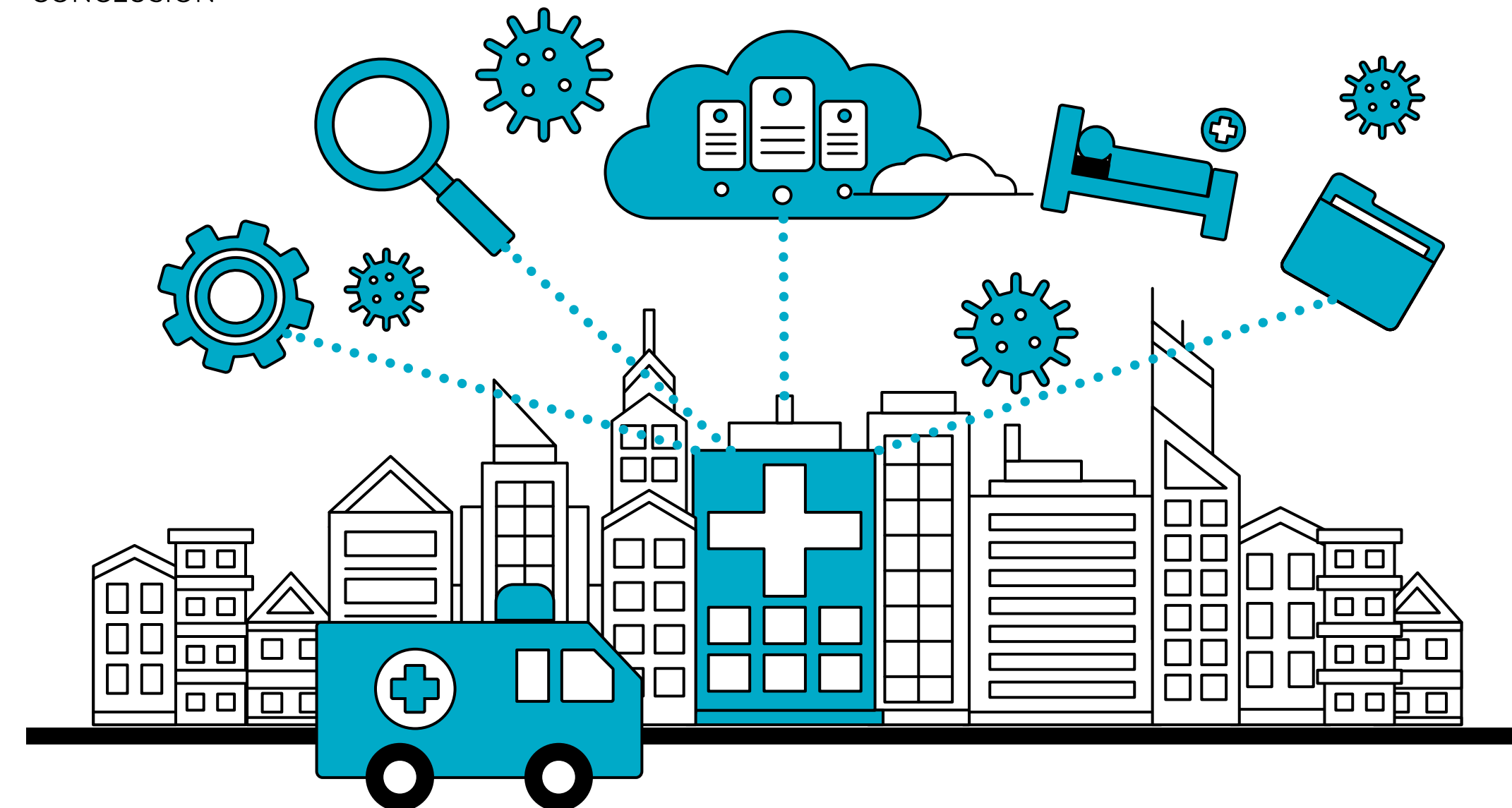
[Lees hier meer over deze case](#)

**AMIS**  
CONCLUSION

### Ziekenhuisopnames voorspellen tijdens de pandemie

Ziekenhuizen stonden tijdens de uitbraak van de coronapandemie voor een enorme uitdaging: het aansturen en coördineren van ziekenhuisopnames. Mediaan Conclusion ontwikkelde voor Zuyderland Ziekenhuis in het zuiden van Nederland een robuust model dat het aantal instromende patiënten voorspelde én op lokaal en nationaal niveau voorspellingen deed. Daarbij werd rekening gehouden met de bezettingspercentages van andere ziekenhuizen in het land. Het model leverde waardevolle inzichten op in de ontwikkeling van de pandemie op nationaal niveau. [Lees hier meer over deze case](#)

**mediaan.**  
CONCLUSION



### Kwalitatieve ESG-data voor Renewi

Het is voor het toonaangevende waste-to-product bedrijf Renewi uitermate belangrijk om volgens de strenge eisen van het Greenhouse Gas Protocol te rapporteren. Hot ITem Conclusion heeft voor de organisatie de volledige in- en externe informatieketen in kaart gebracht, en een analyse gemaakt hoe de benodigde ESG-data voortaan herhaalbaar en automatisch gerapporteerd kan worden. Het doel: kostenbesparing en het voorkomen van fouten. In het design is vanwege nieuwe Europese wetgeving ook veel aandacht geschonken aan herleidbaarheid van de gegevens. [Lees hier meer over deze case](#)

**Hot ITem**  
CONCLUSION

## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### Data-integratie zorgt voor minder CO<sub>2</sub>-uitstoot

CSU verzorgt voor een klant het schoonmaken en bijvullen van 10.000 koffiemachines op 2.300 locaties en lost eerstelijnsstoringen op. Conclusion Accelerate! ontwikkelde voor CSU een gestandaardiseerde API, automatiseerde het businessproces en stroomlijnde de datastromen. Hierdoor is er een koppeling tussen de koffiemachines, logistiek en planning gekomen. Door deze efficiëntieslag weet CSU welke machine wanneer schoongemaakt moet worden en worden er minder afstanden afgelegd. Met als bijkomend voordeel minder CO<sub>2</sub>-uitstoot. Een mooi voorbeeld van hoe integratie duurzaamheid kan bevorderen. [Lees hier meer over deze case.](#)

CONCLUSION  
ACCELERATE!

### Data-driven duurzaamheid met Conclusion Xforce

Conclusion Xforce is al een aantal jaar partner van Dynatrace: specialist in monitoring van IT-platformen. Monitoring is ook cruciaal om de duurzaamheidsprestaties van organisaties in kaart te brengen. Zéker als het gaat om de broeikasgasemissies van IT-landschappen. Voor zogeheten carbon monitoring heeft Dynatrace eind 2023 nieuwe functionaliteit ontwikkeld: de Carbon Impact app. Dit is een uitbreiding van het dashboard dat klanten al hebben met controls over de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het gehele IT-landschap.

Juist omdat Conclusion Xforce het IT-landschap van hun klanten al monitort, is deze data integraal om te zetten naar een CO<sub>2</sub>-footprint. Dat wordt gedaan met de generieke database van de Sustainable Digital Infrastructure Alliance (SDIA). Hierin is vastgelegd wat de relatie is tussen de belasting van een apparaat en de hoeveelheid energie die het gebruikt. Hiermee berekenen we de CO<sub>2</sub>-uitstoot van iedere processor, harde schijf of dataverbinding in het IT-landschap. Dat maakt de app een ontzettend waardevolle toevoeging om de duurzaamheidsreis van onze klanten te bevorderen. [Lees hier meer over deze case.](#)

CONCLUSION  
XFORCE

### 4.7 Responsible AI

**In het tijdperk van transformatie speelt kunstmatige intelligentie (AI) een cruciale rol in het vormgeven van onze samenleving. AI is diep geïntegreerd in talrijke bedrijven en sectoren, waaronder de financiële, gezondheids-, veiligheids- en landbouwsector.**

De juiste inzet van IT, zoals AI, maakt transformaties mogelijk, vereenvoudigt maatschappelijke vraagstukken of lost deze zelfs op. De kansen zijn groot, de voorbeelden ontelbaar.

AI is een motor voor innovatie en efficiëntie. Daarnaast speelt het volgens het Europees Parlement ook een belangrijke rol in de strijd tegen klimaatverandering en voor het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen. Terwijl AI onmiskenbaar voordelen biedt, brengt het ook uitdagingen met zich mee, zoals op het gebied van ethische verantwoordelijkheid en ecologische duurzaamheid. Verantwoord gebruik vastleggen in governance is essentieel. Bij Conclusion noemen wij dit Responsible AI. Onze visie hebben we vertaald naar het Conclusion Responsible-AI Framework en het AI beleid wat voor onze organisatie van kracht is.

#### AI Governance - Conclusion Responsible-AI framework

Wij geloven dat AI in de toekomst een harmonieuze balans moet vinden tussen vooruitgang en duurzaamheid. Hiervoor zijn verschillende elementen noodzakelijk, die we samengebracht hebben in het Responsible-AI Framework. Met het framework

stimuleren we innovatie, terwijl het ons tegelijkertijd helpt om ecologische en ethische normen te handhaven.

Om organisaties in staat te stellen om AI op een verantwoorde manier te implementeren, worden nationaal en internationaal diverse richtlijnen en standaarden ontwikkeld. Wij houden deze ontwikkelingen in de gaten en vertalen deze richtlijnen en standaarden naar praktische maatregelen. Soms zijn we zelfs betrokken bij het opstellen van deze richtlijnen.

“Wij geloven dat AI in de toekomst een harmonieuze balans moet vinden tussen vooruitgang en duurzaamheid.”

## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### Toegang tot nieuwe technologie en methodologieën

Onderzoeksinstituten en -centra voeren heel veel studies en onderzoeken uit rondom Responsible AI. Daarnaast zet ook de wetenschappelijke wereld alle zeilen bij om hier een grote slag in te maken. Daarbij ligt de focus op het optimaliseren van algoritmes en het verbeteren van hardware en Energy-Aware Training. Ook ontdekt de IT-sector steeds meer toepassingen die leiden tot een minder zware belasting van processoren. Met dit soort innovaties kan het energieverbruik van het trainen van AI-modellen ook drastisch omlaag worden gebracht.

### Zo wordt AI duurzamer gemaakt.



## Meedenken AI governance

De Europese Unie erkent zowel de kansen als de bedreigingen van AI en heeft de AI-act gelanceerd: regelgeving die gericht is op het creëren van vertrouwen in AI, met aandacht voor de impact op individuen, de samenleving en de economie. Naast de AI-act die primair focust op de ethische verantwoordelijkheid, wordt momenteel ook gewerkt aan richtlijnen op het gebied van ecologische duurzaamheid. Want de training en inzet van AI kent een intens energie- en waterverbruik.

Future Facts Conclusion is lid van de NEN normcommissie 'Artificial Intelligence & Big Data'. Deze normcommissie levert vanuit Nederland input op de normen die wereldwijd worden ontwikkeld door ISO (mondiaal) en CEN (Europa). In ieder land is één normalisatie-instituut bevoegd om deze normen te beïnvloeden via normcommissies en NEN is dat voor Nederland. De normcommissie is lid van de ISO-commissie SC 42 Artificial Intelligence én werkt actief aan Europese standaardisatie, waaronder de AI Act, maar ook de GDPR en de MDR.

Door mee te denken en input te leveren dragen we bij aan de tot standkoming van nieuwe Europese standaarden. We nemen hierin onze overtuiging dat de inzet van AI zorgvuldig plaats moet vinden, rekening houdend met ethische, ecologische en security impact, mee.

**Future Facts**   
CONCLUSION

## AI voor een betere wereld

Future Facts (onderdeel van Hot ITem Conclusion) zet AI in om bij te dragen aan een betere wereld, maar wel goed afgewogen; rekening houdend met de ecologische impact. Wij kunnen bij het inzetten van AI-toepassingen voor onze klant vooraf inzichtelijk maken in hoeverre de oplossing bijdraagt aan het vergroten van het probleem elders. Daardoor kan de klant de impact van het toepassen van algoritmes afzetten tegen de opbrengst van de oplossing.

Veel van onze klanten zijn bedrijven die duurzaamheid gekoppeld hebben aan hun primaire processen en daarmee aan hun IT-strategie. Een mooi voorbeeld is een grote afvalverwerker die IoT-data verwerkt met AI. Hierdoor worden de aanrijroutes van de vuilnisauto's efficiënter en wordt er brandstof bespaard waarbij je zag dat dit een zeer positieve bijdrage aan hun ambities leverde.

Een ander mooi voorbeeld van de inzet van AI voor een maatschappelijk doel, is de samenwerking van Future Facts met een groot voedingsmiddelenbedrijf. Hiervoor ontwikkelde Future Facts een op maat gemaakt AI-model dat heeft geholpen bij het opsporen van kinderarbeid in hun Afrikaanse toeleveringsketen. Door gebruik te maken van geavanceerde algoritmen en realtime monitoring, heeft het bedrijf kinderarbeid kunnen verminderen, transparantie vergroot en passende maatregelen genomen om de arbeidsomstandigheden te verbeteren. Dit draagt bij aan hun maatschappelijke betrokkenheid en duurzame doelstellingen.

**Future Facts**   
CONCLUSION

## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis



### Balans tussen energie verbruiken en besparen

Yellowtail Conclusion weet dat het trainen van een AI-model de meeste energie vraagt. Maar wat als energieslurpende AI-training uiteindelijk leidt tot een veel hogere CO<sub>2</sub>-reductie door de toepassing van die AI? De balans hierin vinden was een ontdekkingstocht die bij Yellowtail Conclusion heeft geleid tot het oprichten van het Artificial Intelligence Excellence Center (AIXC) binnen Yellowtail. Het AIXC zorgt voor grip op interne- en externe processen die gebruikmaken van AI. En voor bewustzijn over de impact hiervan.

[Lees hier meer over AI en de menselijke maat.](#)

**Yellowtail**  
CONCLUSION

### Bewustzijn van de samenleving vergroten

AI is nu al ver geïntegreerd in technische oplossingen. De komende jaren ontwikkelt dit zich verder. Daarom geloven wij dat onze collega's en de komende generaties van studenten en scholieren uitgerust en getraind moeten worden met en in AI-hulpmiddelen. We organiseren diverse kennissessies om het bewustzijn te vergroten. Zo hebben we in 2023 samen met Hogeschool InHolland een minor AI in Business ontwikkeld. De nadruk daarbij ligt op responsible AI.

Door nauw samen te werken met onze partners, klanten, beleidsmakers, onderzoekscentra en de bredere samenleving streven we naar het creëren van een verantwoord AI-ecosysteem. Een ecosysteem dat niet alleen innovatief en efficiënt is, maar ook ethisch verantwoord en ecologisch duurzaam. En dat een positieve impact heeft op de wereld om ons heen. Want de toepassing van technologie - en in dit geval specifiek AI - heeft weliswaar kosten en aandachtspunten, maar is ook een cruciaal onderdeel van verbetering en optimalisatie.

Denk bijvoorbeeld aan de praktijk waar AI zorg op afstand en zelfdiagnostiek mogelijk maakt. Hierdoor krijgen patiënten sneller antwoorden en worden ze sneller zelfstandiger.



### Medical intelligence in de zorg: explainable AI

**Onder medical intelligence verstaan we ondersteuning van zorgverleners met slimme AI-gedreven oplossingen. Het woord 'ondersteuning' is hierbij belangrijk. Want waar in andere domeinen AI soms zelfstandig beslissingen neemt, kijkt bij medical intelligence altijd een mens mee; een arts of verpleegkundige die de beslissing neemt.**

Medical intelligence moet altijd transparant zijn. Dat noemen we ook wel explainable AI. Het moet volledig helder zijn hoe het algoritme tot een bepaald advies komt. Dat betekent niet dat je in de zorg helemaal geen *deep neural networks* (zogenaamde *black boxes*) kunt inzetten. Die bieden eventueel meerwaarde om volledig nieuwe verbanden te ontdekken in hele grote datasets. Maar dan is de vervolgstap altijd om via onderzoek een verklaring voor die verbanden te vinden. Dan kan vervolgens bij de toepassing van de nieuwe inzichten in de klinische praktijk een *white box* worden gebruikt.

“Medical intelligence moet altijd transparant zijn. Dat noemen we ook wel explainable AI.”

#### Medical intelligence in de praktijk

Medical intelligence wordt gebruikt om de 3 grote problemen in de zorg aan te pakken: het personeelstekort, de groeiende zorgvraag en de stijgende kosten. Met beslissondersteunende AI kunnen artsen en verpleegkundigen sneller een betere beslissing nemen. De *computer vision*-algoritmen die veel worden gebruikt op afdelingen als radiologie en pathologie zijn hier een voorbeeld van. Ook kan AI helpen om de administratielast te verminderen. Denk bijvoorbeeld aan *speech to text*. Daarbij kan een verpleegkundige een gemeten waarde simpelweg inspreken in plaats van intypen. Of aan *conversational AI*. Dat vat op basis van een gesprek de actiepunten voor een arts samen en maakt een beschrijving in eenvoudige taal voor de patiënt. Daarin zitten doorverwijzingen naar webpagina's met meer uitleg over de ziekte en de behandeling. Of nog een stap verder: een chatbot waaraan de patiënt vragen kan stellen die die anders zou stellen aan de arts of verpleegkundige. Uiteraard kijkt, zoals net al benoemd, altijd een mens mee. Dat is medical intelligence in de praktijk.

#### Dashboard voorspelt patiëntbewegingen

Een mooie toepassing van AI is een dashboard dat Mediaan Conclusion ontwikkelde voor een ziekenhuis in Zuidoost-Nederland. Dit dashboard voorspelt op basis van statistische simulaties de patiëntenbewegingen binnen het ziekenhuis. De vraag hiervoor ontstond tijdens de coronapandemie. Toen bleek hoe cruciaal het voor ziekenhuizen is om de bedden capaciteit goed te voorspellen. Ook nu nog is de bedden capaciteit een cruciaal gegeven bij het plannen van operaties.

Het dashboard creëert inzicht in de in-, door- en uitstroom van patiënten. Hiervoor worden grote hoeveelheden in- en externe data gebruikt, waaronder CBS-data over de patiëntenpopulatie en weerdata. Het model voorspelt het aantal opgenomen patiënten per afdeling en specialisme. Bovendien geeft het met een zekere mate van betrouwbaarheid onder- en bovengrenzen aan. Zo kan het ziekenhuis strategisch plannen voor *worst case* scenario's.

[Lees hier meer over deze case.](#)

**mediaan.**  
CONCLUSION

## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### 4.8 CSRD – Tech me up, please

**Als je het hebt over duurzaam ondernemen, dan gaat het gesprek heel vaak ook over de CSRD: de Corporate Sustainability Reporting Directive. Dat is Europese wetgeving die grote en beursgenoteerde bedrijven verplicht uitgebreid te rapporteren over hun ESG-prestaties. De CSRD geldt ook voor Conclusion. Vanaf boekjaar 2025 moeten wij formeel volgens deze standaarden rapporteren. In dit verslag zie je al elementen uit de CSRD terug.**

De CSRD markeert een belangrijke stap in de groeiende verantwoordelijkheid van bedrijven om duurzaam te ondernemen. Inzicht verkrijgen in de ESG-prestaties vraagt om transparantie in de keten. De verkregen inzichten bieden de kans om ESG-prestaties continu te verbeteren. Het proces om hier te komen is complex en multidisciplinair.

Conclusion is en blijft een IT- en businesstransformatiebedrijf. We vinden het leuk om complexe zaken te vereenvoudigen en het leven van bedrijven makkelijker te maken. Daarom hebben Hot ITem Conclusion, Conclusion Consulting, Yellowtail Conclusion, myBrand Conclusion en myAppX Conclusion in samenwerking met partner Salacia een 6-stappenmodel om klanten hierin te begeleiden.

Deze aanpak stelt klanten in staat om aan de CSRD te voldoen. Bovendien bevordert de stappenaanpak ook daadwerkelijke verbeteringen in hun ESG-performance: *CSRD Beyond Compliance*.

De ontworpen aanpak, ondersteund door techniek, bracht Conclusion veel kennis over de CSRD. En die houden we niet voor onszelf. Zowel in 2023 als in januari 2024 was Conclusion als kennispartner betrokken bij verschillende inhoudelijke CSRD-events, georganiseerd door MVO Nederland. Hier presenteerden we het 6 stappenmodel.

#### Ons 6 stappenmodel:

- 1. Dubbele materialiteits-analyse & organisatie**
- 2. Rapportageoplossing & beschikbaarheid**
- 3. Verbind data bronnen**
- 4. Berekening & conversie**
- 5. Rapporteren & compliance**
- 6. ESG actieplan & continu verbeteren**



## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### 4.9 Een veilige digitale wereld: verslag vanaf de frontlinie

**Privacy en security zijn onlosmakelijk verbonden aan digitalisering en zelfs randvoorwaardelijk voor een digitale wereld. Voor Conclusion is privacy en security dan ook een materieel duurzaamheidsthema. Wij kennen een integrale benadering van privacy en security.**

Voor privacy en security was 2023 een veelbewogen jaar. Dat geldt voor de dreigingsactoren én de aanscherping van wetgeving. We merken dat de cyberoorlog in volle gang is. Er zijn een paar incidenten geweest in de cyberoorlog die we succesvol hebben opgevangen. De dienstverlening en data van onze klanten en van onszelf zijn daarbij niet in gevaar geweest. Voor wat betreft wetgeving: Naar verwachting geldt vanaf eind 2024 de Network and Information Security Directive (NIS2-richtlijn), die de digitale en economische weerbaarheid van Europese lidstaten versterkt. Voor Conclusion brengt de NIS2-richtlijn maar weinig nieuwe elementen. De uitgangspunten ervan hebben we namelijk al opgenomen in ons beleid.

De klanten van Conclusion besteden merkbaar steeds meer aandacht aan privacy en security. Zo eisen steeds meer klanten een ISO27001-certificering. Wij hebben hierop gereageerd door te besluiten dat Conclusion bedrijven niet alleen certificeringswaardig moeten zijn, maar (voor die bedrijven die dit nog niet hadden) nu ook het certificaat moeten behalen.



## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### Het jaar 2023 in vogelvlucht

#### Conclusion Security Office

Traditioneel gezien werden privacy en security geschaard onder IT en informatievoorziening. In de loop van 2023 is security op Conclusion groepsniveau een zelfstandig onderdeel geworden: de security office. De security office houdt niet alleen zicht op de prestaties van de bedrijven, maar helpt ook met dienstverlening met de kwaliteitsverbetering op dit vlak. Dit geeft een onafhankelijker beeld op de eigen IT en benadrukt het belang dat Conclusion hecht aan privacy en security. Voor klanten van meerdere Conclusion-bedrijven is met de security office een nieuw aanspreekpunt op strategisch niveau ontstaan.

#### De zorgplicht

Wij hadden altijd al een zorgplicht richting de klant. Een zorgplicht die nu ook wettelijk is vastgelegd. De zorgplicht houdt ook in dat niet altijd aan de kortetermijnwensen van klanten voldaan kan worden. Als deze de continuïteit van de klant in gevaar kunnen brengen bijvoorbeeld. Of als die een negatieve impact op de betrokkenen kunnen hebben. In 2023 zijn we hierover vaker in gesprek gegaan met de klant. Soms is het aanbrengen van securityverbeteringen belangrijker dan het opleveren van een nieuwe

functionaliteit. Ook komt het weleens voor dat klanten dingen willen realiseren die, volgens onze interpretatie, op gespannen voet staan met de privacy wetgeving. In deze gevallen gaan we altijd het gesprek met de klant aan.

#### Kwetsbaarheden in de keten

Het is voor onze klanten en alle betrokkenen belangrijk dat de hele leveranciersketen hetzelfde niveau van beveiliging hanteert. Aanvallen op de leveranciersketen hebben laten zien dat dit noodzakelijk is. Conclusion heeft in 2023 de leveranciersscan geïntroduceerd. Hiermee voeren we een controle uit op de beveiliging van de leverancier. Indien nodig gaan we met de leverancier de dialoog aan om hem te helpen deze beveiliging te verbeteren. Om leveranciers en klanten te helpen is het Conclusion veiligheidsbeleid inmiddels gepubliceerd op [conclusion.nl/security-policy](https://conclusion.nl/security-policy).

Via een nieuw ontwikkeld portal met klantdashboards geven we inzicht aan onze klanten over onze eigen aanpak. Hierin kunnen alle Conclusion-bedrijven automatisch de actuele status rapporteren van bestaande kwetsbaarheden. In 2023 is hiervoor de tweede proof of concept gestart, samen met een klant. Bij succesvolle afsluiting van de proof of concept zal het dashboard in de loop van 2024 uitgerold worden voor andere klanten.

#### Certificeringen

In 2023 is het aantal bedrijven met een ISO27001-certificaat opnieuw gegroeid. Ook hebben enkele bedrijven hun ISO27001:2013-certificaat omgezet in een ISO27001:2022-certificaat. Inmiddels is er 1 Conclusion-bedrijf SOC 2-gecertificeerd, een tweede bedrijf treft hiervoor voorbereidingen.

#### Samenwerking en communicatie

Goede informatie-uitwisseling is essentieel bij het voorkomen en ondervangen van incidenten. Niet alleen binnen Conclusion, maar ook daarbuiten. Conclusion is actief onderdeel van de Nederlandse security community en wisselt daar kennis uit met andere sectoren en collega's. Voor dit doel stellen wij onze Chief Security Officer beschikbaar als liaison bij het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC).

Incidenten 2023	Aantallen
Datalekken gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens	0
Datalekken die serieus genoeg waren voor melding aan de betrokkenen	0
Kleine datalekken, zoals verkeerd verstuurd mails en tijdelijk verkeerd uitgedeelde rechten	10
Verzoek tot recht op vergetelheid, waarvan afgehandeld	0
Juridisch verzoek tot oplevering van persoonsdata	0
Aantal succesvolle cybersecurity-inbraken in 2023	0
Aantal security incidenten dat succesvol gemitigeerd is	3

## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### 4.10 Vooruitblik zonder glazen bol: de techniek van de toekomst

**Permanente verandering. Dat is het kenmerk van de wereld van IT. Wijzigende ideeën, nieuwe inzichten en evoluerende technologie zorgen voor constante innovatie. In ons denken en handelen. Ervaring, kruisbestuiving door kennisdeling en voortdurende verkenning van ontwikkelingen brengen Conclusion vooruit.**

Een instrument in dit proces is de Conclusion Emerging Technologies Radar. Deze geeft een weergave van ons actuele beeld van relevante opkomende technologieën en concepten en de mate waarin we die omarmd hebben. We onderkennen fasen van 'een prille eerste kennismaking' tot 'toegepast bij een launching customer en gereed voor brede inzet'.

Op de radar onderkennen we ontwikkelingen die een positieve invloed kunnen hebben op het realiseren van IT-oplossingen: Computer Vision, Edge Computing, Distributed Cloud, Data Hubs en Data Spaces, IoT, Digital Twin, Medical Intelligence en Generative AI. Deze bieden allemaal een kleinere eigen ecologische footprint en een relevante bijdrage aan een wereld met minder CO<sub>2</sub>-uitstoot en meer inclusiviteit en sociale rechtvaardigheid.

Jaarlijks publiceren we een actuele versie van de Conclusion Emerging Technologies Radar. We verwachten in de volgende versie toevoegingen te doen op deze radar. We selecteren deze toevoegingen vooral vanwege hun waarde voor green IT of andere duurzaamheidsthema's. Op de korte termijn zijn dat bijvoorbeeld middelen om nauwkeurig en in realtime inzicht te krijgen in resourcegebruik per keten, applicatie en misschien zelfs

per feature. En *workload scheduling*-voorzieningen die het *follow-the-sun*-principe toepassen bij het uitvoeren van batchprogramma's op een locatie en tijd waarop groenere energie voorhanden is. Oftewel: rekenwerk wordt gepland op tijden en plaatsten waar de zon schijnt. Het digitale werk reist met de zon mee en maakt daardoor gebruik van duurzaam opgewekte energie.

Een ander mooi voorbeeld zijn energiearme e-paperdisplays. Die kunnen beeldschermen vervangen, en dan vooral schermen die in daglicht hangen en tamelijk statische content presenteren. Verder verwachten we een toenemende inzet van *edge devices* met lokale analyse- en beslislogica. Met edge devices wordt lange-afstandsnetwerkverkeer gereduceerd en worden security en privacy strikter afgedwongen.

Ook zien we een verdere evolutie van netwerkvirtualisatie, datacompressie en communicatieprotocollen. En van een nieuwe generatie fysieke netwerkcomponenten die datavolumes en energieverbruik terugdringen.

Jaarlijks publiceren we een actuele versie van de [Conclusion Emerging Technologies Radar](#). In de 2024 versie is er specifiek aandacht voor enkele trends op het gebied van sustainable IT.  
***Houd hem in de gaten!***



## 4 Let's bring IT & Sustainability in symbiosis

### Democratization

Open source (software) en cloud zijn 2 heel belangrijke pijlers van wat ook wel *democratization* wordt genoemd. In combinatie met internet(toegang) zijn geavanceerde technologie en kennis niet voorbehouden aan grote ondernemingen met veel investeringsvermogen en expertise. Innovatie is vrijwel overal in de wereld binnen handbereik van kleine ondernemingen, onderzoeksgroepen en individuen. Dit dankzij gratis software, wereldwijde samenwerking en kennisdeling rond ontwikkeling en gebruik van technologie. En dankzij toegang tot krachtige hardware en complexe diensten op basis van betalen naar gebruik.

Voor de ontwikkelingen rond AI geldt dat deze deels ook in open source plaatsvinden. En dat veel AI-modellen via clouddiensten door iedereen gebruikt kunnen worden. Eigenlijk zijn we als mensheid gezamenlijk aan het verkennen en delen wat een verantwoord gebruik is.

### De mogelijkheden van AI

AI zal professionele IT-gebruikers uitrusten met nieuwe mogelijkheden om productiever, effectiever en ook leuker te werken. We verwachten dat AI-hulpmiddelen op een vergelijkbare manier ook studenten, burgers en patiënten ondersteunen om zelfstandiger te zijn en meer te bereiken. Die kunnen door AI bijvoorbeeld meer en sneller dingen zelf doen. AI kan informatie toegankelijker maken voor laaggeletterden en mensen met een visuele beperking. AI kan bijvoorbeeld formele overheidstaal hertalen naar eenvoudige taal. Daarmee worden onder andere gebruiksaanwijzingen en regels voor toeslagen

en uitkeringen makkelijker te begrijpen. Chatbots met toegang tot wetten, regelingen en jurisprudentie kunnen burgers ondersteunen bij het begrijpen van mogelijkheden en beperkingen en het halen van recht.

Dit soort toepassingen zetten we al in bij klanten. En we voorzien dat deze zich de komende tijd nog veel verder gaan ontwikkelen. Samen met onze klanten verkennen we de mogelijkheden.

### Communiceren op afstand

Door de COVID-pandemie is thuiswerken snel gemeengoed geworden. En daarmee ook de acceptatie van Teams, Webex, Zoom en andere vormen van digitale communicatie en samenwerking. Deze ontwikkeling helpt het zakelijk weg- en luchtverkeer te beperken. De verdere toepassing van virtual reality, uitmondend in de metaverse, biedt nog meer mogelijkheden om elkaar op afstand te ontmoeten en samen te werken, waardoor reizen nog minder nodig is. En waardoor talenten nog beter tot optimale teams kunnen worden samengesmeed – afstand wordt immers steeds minder een beperkende factor.

### Ontwikkelingen op de langere termijn

Voor de langere termijn dienen zich spectaculaire en ingrijpende ontwikkelingen aan, zoals neuromorfe chip-architecturen. Dit zijn architecturen die lijken op het menselijke brein. Verwachte voordelen ten opzichte van traditionele architecturen zijn snelheid, capaciteit en een veel lager energieverbruik. Het gebruikt van DNA-achtige structuren voor het langdurig opslaan van data is een andere biometrische onderzoeksrichting.

Opslag in structuren die vergelijkbaar zijn met DNA-moleculen bijvoorbeeld, zou een optie kunnen zijn voor data die eenmalig wordt geschreven en vervolgens langdurig moet worden bewaard. Deze optie kost extreem weinig energie en is zeer stabiel. De ontwikkeling van quantumcomputers verloopt gestaag verder en de praktische toepassing ervan is mogelijk niet langer verre toekomstmuziek. Naast snelheid en capaciteit is het zeer lage energieverbruik van quantumcomputers een belangrijke factor.

## Kortom:

Er zijn ontzettend veel ontwikkelingen om in te gaten te houden en op in te spelen. En dat is precies wat we bij Conclusion doen voor onze klanten, en daarmee voor de maatschappij. Zo investeren we in het creëren van positieve impact en het beperken van negatieve impact.

Nu én straks

***Positieve impact creëren,  
negatieve impact beperken***

# Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties



5

## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

**De aarde biedt ons alles wat we nodig hebben voor een gezond leven. Als we hulpbronnen duurzaam gebruiken en binnen de vastgestelde planetaire grenzen blijven, blijft de aarde leefbaar voor de volgende generaties.**

Een aantal planetaire grenzen is volgens de wetenschap al overschreden. De effecten hiervan raken ons allemaal. Ieder individu. Ieder bedrijf. We zijn allemaal betrokken. Dat betekent dat we ook allemaal kunnen bijdragen aan een oplossing. Misschien kun je zelfs stellen dat iedereen daar verantwoordelijk voor is. Ook wij.

Hoe we focussen op onze eigen duurzaamheidsprestaties lees je in dit hoofdstuk. Het is onderverdeeld in 3 delen:

**1** Environment

**2** Social

**3** Governance



## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### 5.1 Environment

**Wij nemen onze verantwoordelijkheid voor een leefbare aarde zeer serieus. Daarom hebben we milieubewust ondernemen geïntegreerd in onze bedrijfsvoering en dienstverlening. We zetten kennis, dienstverlening en innovaties in voor het creëren van positieve langetermijnwaarde (zie H4). Tegelijkertijd focussen we op de milieugerelateerde duurzaamheidsprestaties van onze bedrijfsvoering en onze keten. We zien dat we al veel stappen hebben gezet, en dat we ook nog heel veel te doen hebben.**

#### Pijler 'milieu' van het Integrated Risk Control Framework

In de strategische risicoanalyse hebben we inhoudelijk naar milieugerelateerde bedreigingen en risico's voor Conclusion gekeken. Het gaat daarbij om de bedreigende effecten en de daaraan verbonden risico's voor onze bedrijfsvoering en voor de keten van:

- Klimaatverandering;
- De milieu-impact van de IT-sector;
- Biodiversiteitsverlies;
- Grondstof en -energieschaarste.

#### Weerbaarheidsanalyse

Als onderdeel van het Integrated Risk Control Framework kijken we in welke mate in- of externe factoren onze bedrijfscontinuïteit in gevaar kunnen brengen. Hier wordt beoordeeld in welke mate onze eigen bedrijfsvoering en onze keten weerbaar worden geacht tegen milieugerelateerde risico's. Ook wordt de afhankelijkheid van natuurlijke hulpbronnen beoordeeld. De meest recente analyse vond plaats in oktober 2023. De resultaten van de analyse worden besproken met de directie en RvC en gepubliceerd in ons formele jaarverslag.

Gebaseerd op de dubbele-materialiteitsanalyse stelt Conclusion dat broeikasgasemissies en

energiemanagement materiële thema's zijn. Daarnaast vinden we het belangrijk om aandacht te besteden aan biodiversiteit en circulariteit. Ook willen we onze klanten helpen hun impact op het milieu te verkleinen.

#### Milieugerelateerde doelstellingen

Wij willen dat de manier waarop wij ondernemen een zo klein mogelijke impact heeft op het milieu. Hiervoor hebben we targets vastgelegd. De hoofdtargets staan in de tabel hieronder.

Om deze targets vast te stellen gebruikt Conclusion een methodiek gebaseerd op het GHG protocol. Ons doelstellingsplan is openbaar beschikbaar op onze

website. De toepassing van deze methodiek wordt jaarlijks gevalideerd in de CO<sub>2</sub>-prestatieladder-audit. Of onze gestelde doelen in lijn zijn met de Overeenkomst van Parijs mogen we formeel niet stellen, want we hebben onze doelen nog niet laten toetsen door het SBTi. We onderzoeken de aanpak en planning om tot SBTi commitment te komen in de aankomende jaren.

**Naast de hieronder genoemde hoofdtargets, hebben we diverse onderliggende, milieugerelateerde targets.**



| Onze targets voor scope 1-, 2- en 3-emissies

Type	Target	Realisatie basisjaar (2023)	Targets vanaf 2024
Scope 1 en 2 emissies + scope 3 business travel	Target 2025: 60% reductie per medewerker ten opzichte van het basisjaar 2016 (in 2025 komt dat neer op 2.39 ton CO <sub>2</sub> per medewerker).	Per medewerker: 2,48 ton CO <sub>2</sub> uitstoot (afgeleide target voor 2023: 3.18 ton CO <sub>2</sub> , realisatie 2023 op schema voor target 2025)	Herijking en vaststellen nieuwe targets in 2024*
Scope 3-emissies	Conclusion wil in 2025 de uitstoot door aangekochte goederen en diensten reduceren met 5% t.o.v. 2021, zowel absoluut als relatief.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatief: Per medewerker: 7,29 ton per medewerker (=46% reductie tov 2021)</li> <li>• Absoluut: 21.478 ton CO<sub>2</sub>-eq. 25% reductie t.o.v. 2021</li> </ul>	Herijking en vaststellen nieuwe targets in 2024*
		Target 2025 reeds gerealiseerd'	

\* De afgelopen jaren hanteerde Conclusion een relatieve target per fte (zoals aangegeven in de tabel). In 2024 wijzigen we de targetformulering naar absolute targets en naar een relatieve target per euro omzet. 2023 stellen we op dat moment vast als basisjaar. Deze targets gebruiken we om ook de doelstellingen voor de korte, middellange en lange termijn vast te stellen.

## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### Beleid en resources

Ons milieubeleid richt zich op het reduceren van de impact van onze bedrijfsvoering op het milieu.

De belangrijkste thema's van dit beleid zijn:

- Reductie van het uitstoten van broeikasgassen;
- Biodiversiteit;
- Duurzame inkoop;
- Energiemanagement;
- Impact van onze dienstverlening.

Voor de uitvoering van het beleid alloceert Conclusion tijd van onze professionals. Naast professionals die zich volledig op milieugerelateerde thema's richten (zoals onze Environmental & Footprint specialist) zetten ook afdelingen zoals Procurement, Facility Management, HR Services, Contractmanagement, Finance en verschillende professionals binnen de bedrijven uit het ecosysteem resources in voor de uitvoering van ons milieubeleid.

Ook zetten we middelen in voor de uitvoering van het milieubeleid. Denk aan de investeringen in de verduurzaming van het mobiliteitsbeleid, de inkoop van groene energie, het leggen van zonnepanelen, en aan investeringen in events, kennisdeling en gedragsverandering.

### Initiatieven en acties

Jaarlijks vertalen we de uitvoering van het milieubeleid naar een plan van aanpak en roadmap. Dit gebeurt onder regie van de Environmental & Footprint specialist.

Onze milieutargets voor de komende jaren

Type	Target 2023	Realisatie basisjaar (2023)	Target korte termijn (2024)	Target middellange termijn (2025-2028)	Target lange termijn > 2028
<b>Groene stroom van m<sup>2</sup> pandportefeuille*</b>	50%	58%	60%	80%	100%
<b>Duurzame mobiliteit</b>	Geen target	26,2% EV	30%	30% tot 98% EV	100% EV vanaf 2028

\* Conclusion huurt al zijn panden. Voor een deel hiervan kopen we onder eigen regie de energie in. Voor het andere deel ligt die regie bij de verhuurder. Hier is onze invloed kleiner. Percentage van toepassing op panden waar mogelijkheden zijn om zonnepanelen te plaatsen. Dit is niet voor alle panden het geval.

De belangrijke initiatieven en acties uit 2023

Thema	Initiatief/maatregel 2023
<b>Duurzame energie pandportefeuille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 200 nieuwe zonnepanelen gelegd.</li> <li>■ Meerdere energiecontracten (zelf of in samenspraak met verhuurder) omgezet naar duurzame energie.</li> </ul>
<b>Duurzame mobiliteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Oplevering nieuw duurzaam mobiliteitsbeleid, per 1-1-2024 alleen EV bestellen, per 1-1-2028 fossielvrij</li> </ul>
<b>Energiereductie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Introductie van een energiehulpverlener op de werkvloer.</li> <li>■ CO2-eq footprint van ons totale IT-landschap opgesteld.</li> <li>■ Meerdere detailfootprints van onze dienstverlening aan klanten aangereikt (proactief).</li> <li>■ IT-hardware lifecycle-managementbeleid geoptimaliseerd (verlengen levensduur van onze hardware en maatschappelijk verantwoorde afvoer na afschrijving).</li> <li>■ Bij alle verbouwingen/verhuizingen ledverlichting aangebracht.</li> </ul>
<b>Biodiversiteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Initiatie sectorbreed dialoog en afspraken over biodiversiteit, voorstel uitgebracht voor aanpak en roadmap.</li> <li>■ Onderzoek gestart naar mogelijkheden voor bijdragen aan lokale biodiversiteit rondom onze panden.</li> <li>■ Inzet van onze IT-expertise gericht op het verminderen van de impact op biodiversiteit. Verschillende usecases beschikbaar, diverse verkennende gesprekken voor meer.</li> <li>■ Inzet op lokale, seizoensgebonden producten in onze bedrijfsrestaurants, die voor het overgrote deel vegetarisch zijn.</li> </ul>
<b>Duurzame inkoop</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Onderzoek circulaire inkoop gestart.</li> <li>■ Uitrol Code of Conduct duurzaam ondernemen.</li> </ul>

### IT-hardware lifecycle managementbeleid

We kopen hardware in die we nodig hebben voor onze bedrijfsvoering en dienstverlening. Ook maken we gebruik van diensten van derden die voor hun dienstverlening afhankelijk zijn van hardware, zoals datacenters.

De productie van IT-middelen heeft een negatieve ecologische impact (grondstoffen, uitputting metalen, gebruik fossiele energiebronnen, impact op biodiversiteit, afval als gevolg van productieproces) en veroorzaakt meer dan de helft van de totale ecologische footprint van IT in Europa. Wij zijn een zakelijk dienstverlener en geen producent of grootafnemer van hardware. Maar de impact van de productie van IT-middelen op de totale ecologische footprint van IT is fors. Daarom vinden we het belangrijk om aandacht aan het thema te geven. Dat doen we met ons IT-hardware lifecycle managementbeleid.

#### Kernelementen van dit beleid zijn:

- Inkoop gericht op langere levensduur hardware;
- Verlenging standaard vervangtermijn laptops van 3 naar 5 jaar;
- Reparatie (met knoppen en met schroevendraaier) door on-site collega's;
- Interne herinzet van gebruikte hardware waar mogelijk;
- Afvoer van defecte of afgeschreven hardware via AllemaalDigitaal of SolidCircle. Zo krijgt de hardware een tweede leven of wordt die volgens de juiste standaarden gerecycled.

### Mobiliteitsbeleid per 1 januari 2024 live: minder, anders en schoner rijden

Mobiliteit heeft een grote impact op onze totale CO<sub>2</sub>-eq-footprint. De maatregelen die de afgelopen jaren zijn ingezet, reduceerden de relatieve impact per medewerker. Dit ging ons niet snel genoeg. Daarom hebben we in 2023 een nieuw mobiliteitsbeleid ontwikkeld. Het nieuwe mobiliteitsbeleid stelt kaders voor minder, anders en schoner reizen. Die gelden voor alle medewerkers. Naast het mobiliteitsbeleid ontwikkelden we ook een mobiliteitsregeling: een pakket aan faciliteiten, dat medewerkers stimuleert en faciliteert om duurzamer te reizen.

#### Kaders voor alle Conclusion bedrijven:

- Vanaf 2024 mogen alleen nog elektrische leaseauto's worden besteld;
- Per 1 januari 2028 is ons wagenpark volledig fossielvrij.

#### Mobiliteitsregeling: van toepassing voor overgrote deel van Conclusion bedrijven

- We stimuleren lopen en fietsen. Deze kilometers ontvangen een hogere vergoeding dan kilometers die met de auto worden afgelegd;
- Medewerkers kunnen gebruikmaken van een leasefietsregeling. Deze is extra aantrekkelijk door een maandelijkse bijdrage vanuit Conclusion. Die is zelfs hoger als een medewerker voor een circulaire fiets kiest;
- Iedereen krijgt een ov-kaart waar die zakelijk altijd mee kan reizen. Ongeacht welke mobiliteitsmogelijkheden al beschikbaar zijn voor de medewerker. Dus ook de leaserijder kan de auto laten staan en voor een reis met het ov kiezen;
- We stimuleren thuiswerken als een manier om het aantal reiskilometers te verminderen. Gemiddeld genomen werken medewerkers de helft van de tijd thuis;
- Per 1-7-2024 moeten we onze kilometers registreren. Leuk kunnen we dit niet maken, maar wel makkelijk. Daarom implementeerden we een applicatie waarmee iedere medewerker de kilometers kan registreren en inzicht krijgt in de persoonlijke reisuittoot.

### Groen leiderschap: de energiehulpverlener maakt zijn intrede op de werkvloer

In Nederlandse organisaties lopen vaak wel een of meerdere bedrijfshulpverleners (bhv'ers) rond. Zij zijn te herkennen aan de fluorescerende gele hesjes tijdens brandoefeningen.

#### Energiehulpverlener

Wij kennen naast bhv'ers, sinds 2023 ook de ehv'er. Ofwel: de energiehulpverlener. Energiebesparing is een van de focuspunten binnen ons duurzaamheidsbeleid, dus toen AMIS Conclusion met het initiatief kwam, werd dit met open armen ontvangen.

Anders dan het vastomlijnde takenpakket van een bhv'er, is dat van een ehv'er afhankelijk van wat nodig is om het energieverbruik op kantoor te beperken. Want dat is het doel van een ehv'er. Het is ook belangrijk om in kaart te brengen wat de effecten zijn van de acties die je onderneemt. De ehv'er adviseert hier niet mee te wachten totdat de stroomafrekening komt, maar te zorgen voor direct realtime inzicht, bijvoorbeeld via een sensor voor op de stroommeter. Gebruik die inzichten om nieuwe energiebesparende maatregelen te nemen.

[Lees hier meer over](#)

**AMIS**  
CONCLUSION



---

### Biodiversiteit

Als we er niet in slagen het verlies van biodiversiteit te stoppen, kunnen we ook klimaatverandering niet tegengaan. In 2023 is gezocht naar een methodiek om onze impact te bepalen. Dit blijkt complex, naast het feit dat onze impact niet materieel is. Toch zien wij de relevantie van ons inzetten tegen het verlies van biodiversiteit. Als organisatie zijn wij een natuurlijke verbinder, en kunnen wij diverse specialisten aan elkaar verbinden.

De rol die wij voor onszelf zien is verschillende partijen bij elkaar brengen. Partijen die dezelfde visie hebben op het tegengaan van het verlies van biodiversiteit. Zij hebben elk een eigen rol en specialisme in de keten, en elk een eigen oplossing om dit probleem tegen te gaan. Een oplossing is niet alleen nodig om verschil te maken in biodiversiteit, maar om klimaatverandering tegen te gaan in het algemeen.

Vanuit die gedachte hebben we het voortouw genomen in het IT-sectornetwerk binnen MVO Nederland. Hierbinnen onderzoeken we de mogelijkheden om samen met de andere aangesloten grote IT-bedrijven een sectorbreed initiatief te starten op het gebied van biodiversiteit.

---



## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### Transitieplan mitigatie klimaatverandering

De reductie van onze broeikasgasemissies is het belangrijkste focuspunt uit ons milieubeleid. We hebben al 10 jaar een CO<sub>2</sub>-eq-reductie-managementprogramma voor het totale ecosysteem. Dit is gecertificeerd volgens de CO<sub>2</sub>-prestatieladder (sinds 2022 op niveau 5) en formeel geaccordeerd door de directie van Conclusion. We hebben doelstellingen geformuleerd voor scope 1-, 2- en 3-emissies en een pakket aan maatregelen geïmplementeerd om deze doelen te behalen.

Twee keer per jaar verzamelt en analyseert Conclusion alle data en vertaalt deze naar een CO<sub>2</sub>-eq-footprintrapportage. Deze rapportages worden gepubliceerd op onze website en worden in de externe audit CO<sub>2</sub>-prestatieladder gecontroleerd en gevalideerd:



Details over onze CO<sub>2</sub>-eq-footprint in 2023\*

Details CO <sub>2</sub> -eq-footprint	Cijfers over 2023
<b>Broeikasgasemissie-intensiteit (totale broeikasgasemissies per netto-inkomsten)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Totale broeikasgasemissies scope 1 en 2: 6.825,5 ton CO<sub>2</sub>-eq.</li><li>Totale broeikasgasemissies scope 3: 1.478 ton CO<sub>2</sub>-eq</li><li>Totaal omzet 2023: €485.570.000,-</li></ul>
<b>Bruto scope 1-broeikasgasemissies in metrische ton CO<sub>2</sub>-eq</b>	4.699,2 ton CO <sub>2</sub> -eq
<b>Percentage van scope 1-broeikasgasemissies als gevolg van gereguleerde regelingen voor de handel in emissierechten</b>	0%
<b>Bruto, locatiegebaseerde scope 2-broeikasgasemissies in metrische ton CO<sub>2</sub>-eq</b>	2.126,3 ton CO <sub>2</sub> -eq (Nederland)**
<b>Bruto scope 3-broeikasgasemissies*, omvat broeikasgasemissies in metrische ton CO<sub>2</sub>-eq van elke significante scope 3-categorie (productgroep)</b>	Emissies belangrijkste productgroepen: <ul style="list-style-type: none"><li>Inhuur expertises: 6.151 ton CO<sub>2</sub>-eq</li><li>Computer services: 3.604 ton CO<sub>2</sub>-eq</li><li>Cloudservices: 2.759 ton CO<sub>2</sub>-eq</li></ul>

\* Ten tijden van de opmaak van het duurzaamheidsverslag '23 was de CO<sub>2</sub> Footprint Conclusion wel opgesteld, maar nog niet extern gevalideerd. Werkelijke cijfers kunnen daarom iets afwijken van bovenstaande tabel. De definitieve footprint en achterliggende ketenemissies wordt gepubliceerd op de website van Conclusion.

\*\* Conclusion B.V. heeft enkele kleine nevenvestigingen in Duitsland en België. De emissies van deze geografische locaties zijn dermate klein dat ze niet afzonderlijk worden gerapporteerd.

### Scope CO<sub>2</sub>-eq-footprint Conclusion B.V.

In scope zijn alle emissies van alle entiteiten waarover Conclusion B.V. zeggenschap heeft, gelijk aan de geconsolideerde boekhoudgroep Conclusion B.V. waarover formeel wordt gerapporteerd in het jaarverslag van Conclusion B.V. Conclusion heeft geen deelnemingen zoals geassocieerde deelnemingen, joint ventures of niet-geconsolideerde dochterondernemingen die niet volledig zijn geconsolideerd in de jaarrekening van de geconsolideerde boekhoudgroep.

## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### Energiemix

Als zakelijk dienstverlener classificeren wij onszelf niet direct als een bedrijf met een hoge klimaatimpact. Wij bevinden ons daarmee niet in de zogenoemde hoge-risicosectoren (NACE A t/m H en L).

De NACE-codes die van toepassing zijn op Conclusion B.V. zijn, conform de KvK:

- (SBI) 6201: schrijven van computerprogramma's;
- (SBI) 6202: computerconsultancy-activiteiten;
- (SBI) 6203: beheer van computerfaciliteiten;
- (SBI) 6209: overige diensten op het gebied van informatietechnologie en computer;
- (SBI): 7820(2): uitzendbureaus;
- (SBI): 7022(2): overige adviesbureaus op het gebied van bedrijfsbeheer; adviesbureaus op het gebied van bedrijfsvoering.

**De rapportage over onze energiemix bevat informatie over ons totale energieverbruik in MWh in verband met onze eigen bedrijfsactiviteiten: →**

Type energieverbruik in scope 1 en 2 in 2023

Type energieverbruik (scope 1 en 2)	Verbruik
<b>Totaal energieverbruik uit fossiele bronnen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Gas: 124.397 m<sup>3</sup></li><li>■ Elektriciteit (grijs of onbekend) panden: 1.406 MWh</li><li>■ Elektriciteit (grijs of onbekend) elektrische leaseauto's: 2.193 MWh</li></ul>
<b>Totaal energieverbruik uit nucleaire bronnen</b>	0% (voor zover bekend)
<b>Totaal energieverbruik uit hernieuwbare bronnen, uitgesplitst naar:</b> <b>1. brandstofverbruik voor hernieuwbare bronnen, waaronder biomassa (inclusief industrieel en stedelijk afval van biologische oorsprong), biobrandstoffen, biogas, waterstof uit hernieuwbare bronnen, etc.;</b> <b>2. verbruik van gekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen;</b> <b>3. verbruik van zelfopgewekte duurzame energie.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 0 liter;</li><li>2. 1.838 GJ Stadsverwarming 889 MWh groene stroom Nederlandse wind</li><li>3. 26,4 MWh opgewerkte stroom door zonnepanelen in eigendom.</li></ol>
<b>Productie van energie, uitgesplitst naar:</b> <b>1. productie van niet-hernieuwbare energie;</b> <b>2. productie van hernieuwbare energie in MWh.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 0 MWh;</li><li>2. 26,4 MWh (zonnepanelen in eigendom).</li></ol>

## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

Als zakelijk dienstverlener leveren wij diensten aan een brede klantportefeuille. Sommige klanten zijn actief in sectoren met een hoge klimaatimpact (sectoren NACE A t/m H en L). Gebaseerd op de aanwezige data over de

sectorindeling van onze klanten (die niet volledig in lijn is met de NACE-indeling, ook heeft geen SBI-verificatie plaatsgevonden) is een eerste analyse mogelijk:

| Analyse van energie-intensiteit

NACE-sector met hoge klimaatimpact	Conclusion sectorindeling	Percentage netto-inkomsten in sector van totaal inkomsten	Afgeleid energieverbruik (percentage van totaal energieverbruik*)
<b>A. Landbouw, bosbouw en visserij</b>			
<b>B. Winning van delfstoffen</b>			
<b>C. Industrie</b>	Industrie (C) en bouwnijverheid (F)	9%	404 KWh
<b>D. Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht</b>	Energie (D) en utilities (E)	11%	494 KWh
<b>E. Distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering</b>			
<b>F. Bouwnijverheid</b>			
<b>G. Groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen</b>	Retail (G), voedsel en agri (A)	21%	94,3 KWh
<b>H. Vervoer en opslag</b>	Reizigersvervoer	27%	1.212 KWh
<b>L. Exploitatie en handel onroerend goed</b>	Zakelijke dienstverlening	4%	180 KWh

\* Omdat de exacte energieprestaties van alle verschillende IT-diensten nog niet inzichtelijk zijn, hebben wij de sectorpercentages toegepast op het totale scope 2-elektriciteitsverbruik van onze dienstverlening.

“Als IT-dienstverlener vinden wij het belangrijk transparant te zijn over de footprint van ons eigen IT-landschap.”

### Onze IT-footprint

Als IT-dienstverlener vinden wij het belangrijk transparant te zijn over de footprint van ons eigen IT-landschap. Om die op te stellen kijken we naar de IT-gerelateerde goederen en diensten die we nodig hebben om opdrachten voor klanten te kunnen uitvoeren.

We zoomen in onze analyse dieper in op de volgende 6 categorieën:

1. Hardware;
2. Cloudservices;
3. Datacenters;
4. Software licenties;
5. Cybersecurity;
6. Inhuur van technische professionals.

Per productgroep analyseerden we de keten en het energieverbruik gedurende de gebruiksfase (waterverbruik nog niet in scope). Een nogal technisch verhaal waar we in 2024 meer over gaan publiceren. Het meest interessant zijn de uitkomsten van de nulmeting en de vervolgstappen.

## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

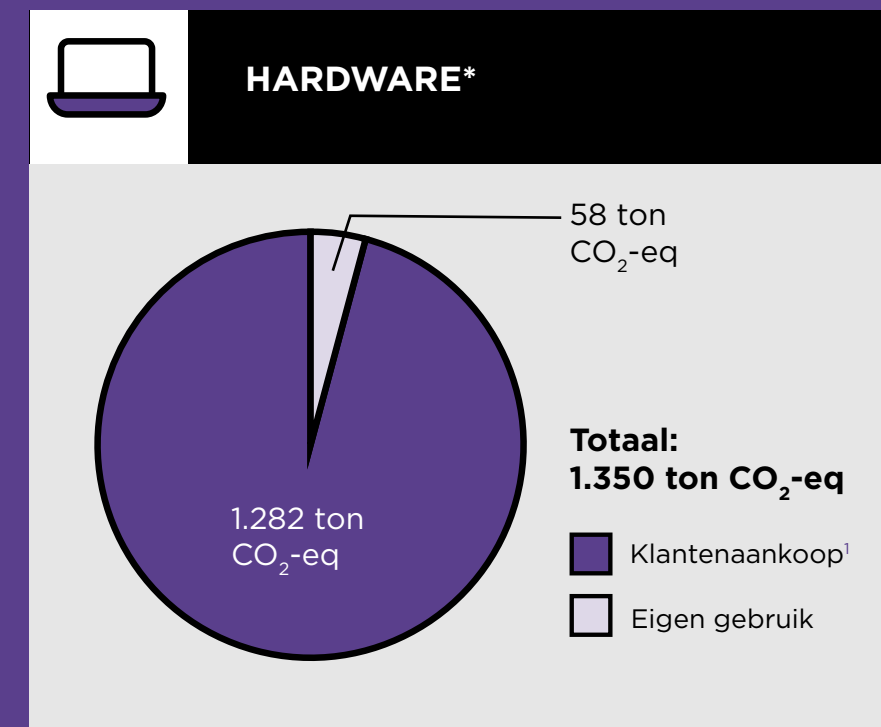
### Uitkomsten kwantitatief

We hebben een eerste analyse opgesteld in de kwantitatieve omvang van onze IT-footprint. Dit hebben we gedaan op basis van de reeds beschikbare data uit de IT-keten en door gebruik te maken van Defra-emissiefactoren. Voor het opstellen van onze IT-footprint hebben we de GHG-protocol accounting standard gehanteerd. Onze IT-footprint valt onder te verdelen in vijf verschillende categorieën: hardware, cloud, software, datacenters en inhuur van personen.

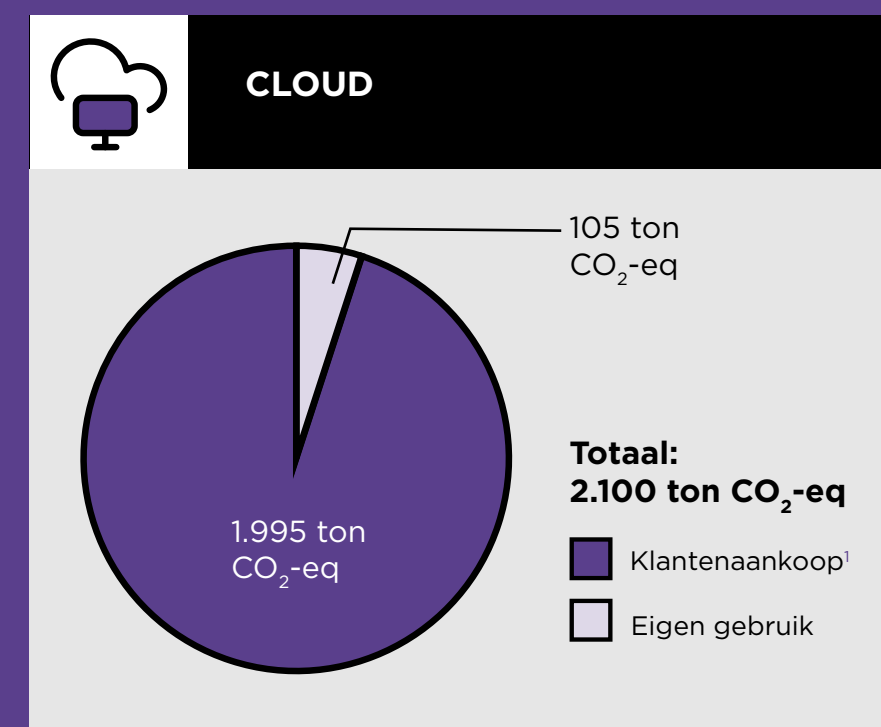
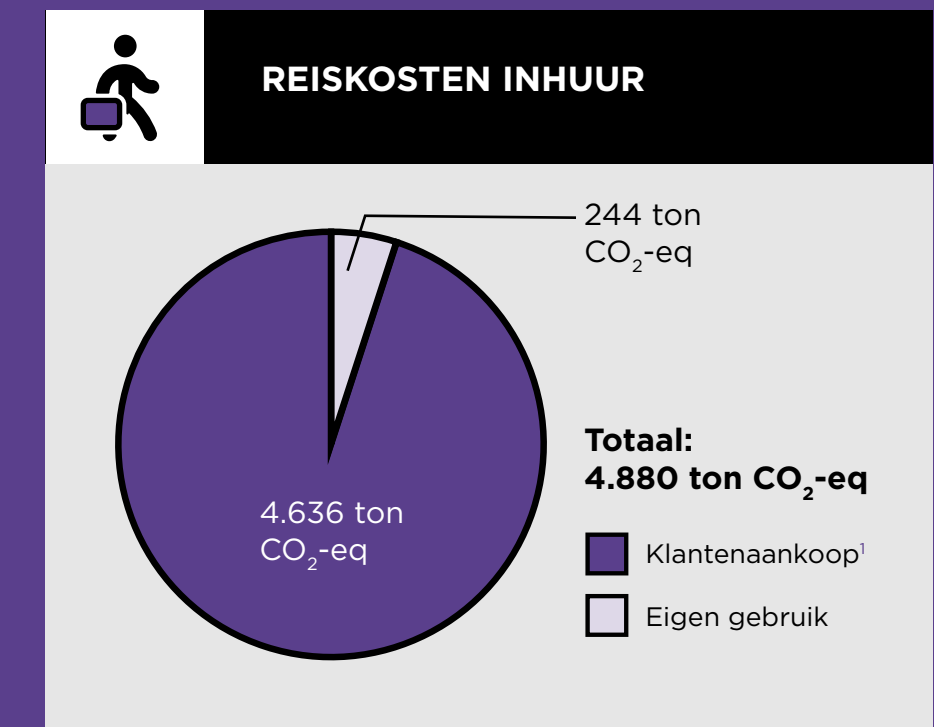
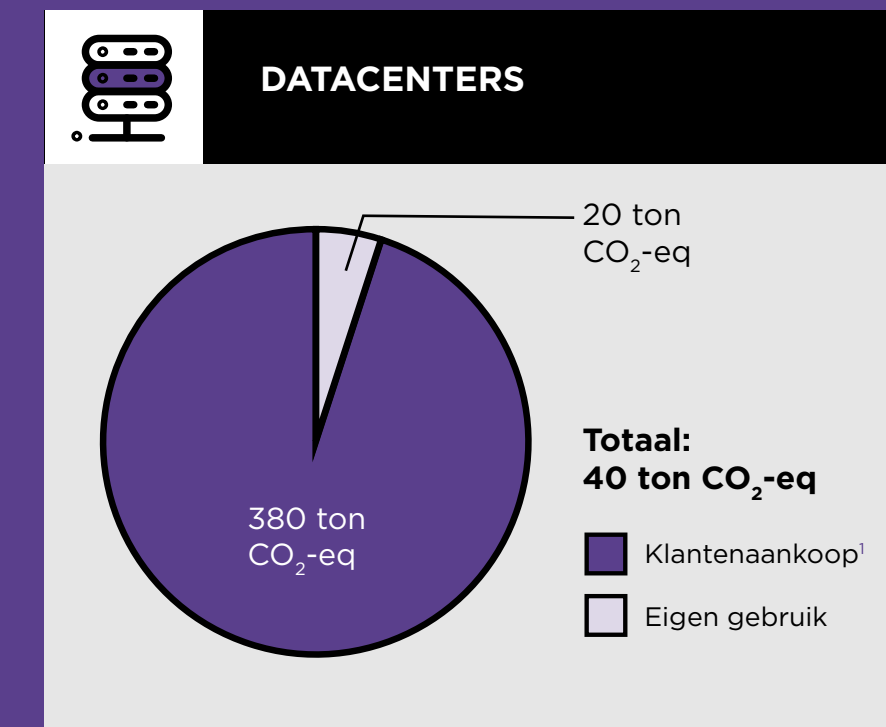
Uit het eerste inzicht blijken hardware, clouddiensten en de inhuur van technische professionals de meest significante componenten te zijn van onze footprint, met hardware op de eerste positie. Wat hardware uniek maakt, is dat het de enige tastbare inkoopgroep is. Hierdoor hebben we te maken met *cradle-to-gate-emissions* en met gebruiksemissies.

Daarnaast kopen wij zowel producten voor onszelf in als voor onze klanten. Omdat hardware volledig vervaardigde producten betreft, vallen beide groepen in onze upstream scope 3-emissies. Op basis van de beschikbare informatie concluderen we dat de meeste emissies tijdens de gebruiksfase van de hardware ontstaan. Daarnaast is een groot aandeel van onze IT-footprint afkomstig uit het inkopen van clouddiensten en de inhuur van technische professionals. De impact van zzp'ers wordt vooral veroorzaakt door gereisde kilometers.

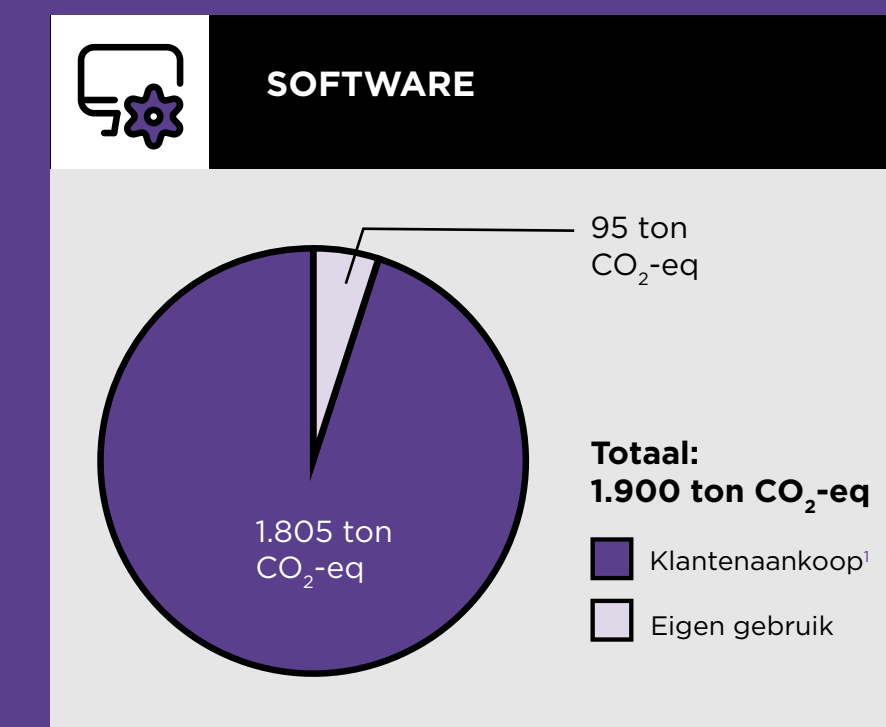
Hoe ziet onze impact eruit?



\* Cradle-to-gate en de gebruiksemissies



<sup>1</sup> Cradle-to-gate en de gebruiksemissies



## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### 5.2 Social

**Als werkgever hebben wij een grote verantwoordelijkheid voor de gezondheid en het welzijn van onze medewerkers. Deze verantwoordelijkheid nemen we heel serieus. Dat zeggen we niet alleen, dat maken we ook waar met concrete investeringen.**

Conclusion heeft duidelijke overtuigingen die onze dagdagelijkse activiteiten sturen:

- We streven naar een veilige, vertrouwde en gezonde werkomgeving en werken doorlopend aan het verbeteren of herstellen van het welzijn van alle medewerkers, zowel fysiek als mentaal;
- We geloven in de kracht, verantwoordelijkheid en de zelfredzaamheid van het individu. Die kan zelf de beste beslissingen nemen over diens loopbaan, ontwikkeling en welzijn. Wij willen graag dat iedere medewerker met energie en focus kan werken en weerbaar genoeg is om met tegenwind om te gaan. Dat begint met er samen met elkaar over kunnen praten en tegenslag kunnen benoemen;
- Wij voelen ons verantwoordelijk richting medewerker, klant én maatschappij om te investeren in de ontwikkeling, groei, kennis en kunde van onze medewerkers. Indirect investeren we hiermee in de IT-oplossingen én -innovaties die nodig zijn voor de duurzaamheidstransformatie;

- We faciliteren onze medewerkers daarom om het beste uit zichzelf te halen en zélf de regie te voeren. Vanzelfsprekend met een vangnet voor als er hulp nodig is. Zo dragen we bij aan vitale, betrokken medewerkers en aan hun duurzame inzetbaarheid.

#### Risicoanalyse

Als onderdeel van het Integrated Risk Control Framework kijken we in welke mate in- of externe factoren onze bedrijfscontinuïteit in gevaar kunnen brengen. Hier wordt beoordeeld welke 'social'-gerelateerde risico's impact hebben op onze bedrijfsvoering.



## Pijler 'social' van het Integrated Risk Control Framework

In de strategische risicoanalyse hebben we inhoudelijk naar social-gerelateerde bedreigingen en risico's voor Conclusion gekeken. Het gaat daarbij om de bedreigende effecten en de daaraan verbonden risico's voor onze bedrijfsvoering en voor de keten van:

- Schaarste op de arbeidsmarkt;
- In onvoldoende mate investeren in de ontwikkeling van de medewerkerspopulatie;
- Een fysiek of sociaal onveilige werkomgeving.

Als aanvulling op het laatste punt: op elke locatie wordt ook een RI&E actueel gehouden.

Gebaseerd op de dubbele-materialiteitsanalyse stellen we dat de thema's hiernaast voor ons materieel zijn. Deze thema's kennen veel overlap en correlatie. Daarom bundelen we ze in de beschrijving van de dubbele materialiteit onder 'Sociale impact'.

- Arbeidsomstandigheden;
- Fysiek veilige werkomgeving;
- Sociaal veilige werkomgeving;
- Werk-privébalans;
- Gezondheid en welzijn;
- Diversiteit, gelijkheid en inclusie;
- Training en ontwikkeling.

## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### Medewerkerspopulatie (eigen personeel)

Hoe ziet onze medewerkerspopulatie eruit?

En wat zijn de belangrijkste karakteristieken hiervan?

Dat vatten we samen in de tabel hiernaast.

Belangrijke kenmerken van onze medewerkerspopulatie, op 31-12-2023

Kenmerken	Totaal	Man	Vrouw	Non-binair	< 27 jaar	27-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55+
<b>Medewerkers headcount</b>	2,946.0	2,241.0	704	1.0	315	833	743	606	449
<b>Medewerkers (fte)</b>	2,759.2	2,140.5	617.8	0.9	285.1	800.6	693.9	562.8	416.8
<b>Medewerkers met contract voor onbepaalde tijd (fte)</b>	2,452.2	1,950.7	500.6	0.9	172.9	686.7	640.1	543.2	409.4
<b>Procentueel deel medewerkers in categorie met een contract voor onbepaalde tijd</b>		91.1%	81.0%	100.0%	60.6%	85.8%	92.2%	96.5%	98.2%
<b>Medewerkers met contract voor bepaalde tijd (fte)</b>	307.0	189.8	117.2		112.2	113.9	53.8	19.6	7.4
<b>Medewerkers met nulurencontract (fte)</b>	0.0								
<b>Medewerkers werkzaam met fulltime contract</b>	2,079.0	1,734	345	0.0	244	658	500	399	290
<b>Medewerkers werkzaam met parttime contract</b>	867.0	507	359	1	71	175	243	207	159
<b>Medewerkers met een hoger loon dan minimumloon per categorie</b>	2,946.0	2,241	704	1	315	833	743	606	449
<b>Procentuele verdeling aanwas personeel per categorie</b>		25.5%	28.6%		61.6%	29.5%	21.4%	17.5%	15.5%
<b>Medewerkers met recht op ouderschapsverlof en/of zwangerschapsverlof per categorie</b>	2,901.8	2,211.2	689.7	0.9	310.5	815	729	598.5	357.4
<b>Individuele in het statutaire bestuur van de organisatie (headcount)</b>	1.0	1							1
<b>Individuele in board of directors (headcount)</b>	5	5						3	2
<b>Individuele in subtop (fte)*</b>	255.1	192.5	62.6		0.0	43.4	89.8	76.8	45.2

\* Definitie topmanagement conform plan van aanpak genderdiversiteit in de top en jaarverslaglegging Conclusion '23.

## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### Doelstellingen

Onze overtuigingen en ons streven hebben we vertaald naar doelstellingen voor de korte, middellange en lange termijn. Sommige doelstellingen zijn nog in ontwikkeling.



#### Doelstellingen Sociale Impact

Type	Target	Realisatie basisjaar (2023)	Target korte termijn (2024)	Target middellange termijn (2025-2028)	Target lange termijn > 2028
<b>Arbeidsomstandigheden</b>	Score MTO 'bevlogen medewerkers'	7,5	7,7	8	8
	eNPS (employee net promotor score)	19,5	25	> 30	> 30
	Werkgeverschap	6,9	7,2	7,5	7,5
<b>Welzijn en vitaliteit</b>	Score MTO 'Sociale veiligheid'	7,9	8,2	8,5	8,5
	Sociale veiligheid: % medewerkers dat gelieerde training volgde	70%	75%	80%	Nog vast te stellen
<b>Diversiteit, gelijkheid en inclusie</b>	% vrouwen in de organisatie/leidinggevende positie	Tussen 23,8% en 24,9%	Tussen 25% en 27,5%	Tussen 28% en 30,3%	Nog vast te stellen
	%vrouwen in top	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directie Conclusion: 0%</li> <li>■ RvC: 25%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directie Conclusion: 12,5%</li> <li>■ RvC: 25%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directie Conclusion: 20%</li> <li>■ RvC: 25%</li> </ul>	Nog vast te stellen
	% culturele diversiteit	Geen data	Nulmeting en targetstelling	Nog vast te stellen	Nog vast te stellen
	% arbeidsbeperking	Geen data	Nulmeting en targetstelling	Nog vast te stellen	Nog vast te stellen
	Inclusieve huisvesting (DGI faciliteiten en toegankelijkheid)	Alle multitenant panden: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gender</li> <li>■ Neutrale toiletten en bid-stilteruimtes</li> <li>■ 90% van de gehuurde m<sup>2</sup> rolstoeltoegankelijk</li> </ul>	Nog vast te stellen	Nog vast te stellen	Nog vast te stellen
	# opgeleide deelnemers World ciTizens@work (opleidingsprogramma statushouders + baangarantie)	Target 8 realisatie 10	8	2025: 8. Na 2025 evaluatie van het programma	



## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### Interactie met stakeholders

Eens per jaar vindt er een groot Conclusion-breed medewerkerstevredenheidsonderzoek plaats. Daarnaast wordt periodiek met korte vragenlijsten (*pulse surveys*) feedback gevraagd op verschillende thema's die voor Conclusion van belang zijn. Denk hierbij aan betrokkenheid, werkgeverschap, leiderschap of diversiteit en inclusie.

De resultaten van deze medewerkersonderzoeken worden decentraal teruggekoppeld aan alle medewerkers. Op bedrijfsniveau worden plannen van aanpak gemaakt om verbeteringen op thema's door te voeren. Dit gebeurt in samenwerking met medewerkers. Op deze wijze wordt draagvlak gecreëerd voor het doorvoeren van wijzigingen.

De personeelsgids en onze Code of Conduct bevatten de belangrijkste waarden, faciliteiten, rechten van de medewerkers en samenwerkingsafspraken. Deze documentatie stellen we in het Nederlands en het Engels beschikbaar. Zo zorgen we dat ook anderstalige collega's de informatie tot zich kunnen nemen en weten waar ze met vragen of klachten terecht kunnen.

| De belangrijkste score in de onderzoeken is de Employer Net Promotor Score (eNPS)

Jaar	Respondenten (% van totaal)	Score Conclusion
2021	1259 (79,3%)	10.8
2022	1358 (70,3%)	19.3
2023	1727 (80,0%)	19.5

“De personeelsgids en onze Code of Conduct bevatten de belangrijkste waarden, faciliteiten, rechten van de medewerkers en samenwerkingsafspraken.”

## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### Aanpak, initiatieven en resultaten – arbeidsomstandigheden

De scope van dit duurzaamheidsverslag is Conclusion B.V. We zijn een Nederlands bedrijf, dat onder Nederlands recht actief is op de Nederlandse markt. Veel sociaal gerelateerde thema's liggen reeds vast in de wet. Vanzelfsprekend voldoet het arbeidsvoorwaardenpakket van Conclusion aan alle eisen uit de Nederlandse wet. Op deze thema's zoomt het verslag dan ook niet verder in.

Het totale arbeidsvoorwaardenpakket van Conclusion omvat veel meer dan de wet van ons eist. Zaken zoals verlof (waaronder ouderschapsverlof), pensioen, arbeidsongeschiktheidsverzekeringen en bonusregelingen zijn goed geregeld. Wij maken een aantal doorrekeningen naar rato. Maar buiten dat maken wij in onze arbeidsvoorwaarden geen onderscheid tussen fulltime of parttime contracten; iedere medewerker heeft recht op dezelfde faciliteiten.

### Sociale bescherming

Werknemers hebben wettelijk recht op sociale bescherming tegen inkomensverlies door ingrijpende levensgebeurtenissen. Denk aan ziekte, werkloosheid, arbeidsongevallen en arbeidsongeschiktheid. Ook hebben werknemers recht op zwangerschaps- en kraamverlof. Conclusion gaat verder dan de wet: wij faciliteren pensioen, een WGA-hiaat- en een WIA-excedentverzekering.

Rapportage misstanden en incidenten arbeidsomstandigheden

Rapportage item	Aantal in 2023	Boetes, straffen, schadevergoedingen	Toelichting
<b>Aantal werkgerelateerde incidenten en/of klachten en ernstige gevolgen voor de mensenrechten die binnen het eigen personeelsbestand bekend zijn</b>	0 incidenten	0 euro	
<b>Het totale aantal gemelde gevallen van discriminatie, met inbegrip van intimidatie</b>	0 incidenten	0 euro	Bron: rapportage vertrouwenspersonen
<b>Het aantal klachten dat is ingediend via kanalen voor medewerkers om hun bezorgdheid te uiten</b>	28 meldingen	0 euro	Bron: rapportage vertrouwenspersonen
<b>Het aantal ernstige mensenrechtenincidenten binnen personeelsbestand Conclusion, met inbegrip van een indicatie van het aantal van deze gevallen van niet-naleving van de leidende beginselen van de VN inzake bedrijfsleven en mensenrechten, de IAO-verklaring over de fundamentele beginselen en rechten op het werk of de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen</b>	0 incidenten	0 euro	Bronnen: rapportage vertrouwenspersonen en meldfunctionaris klokkenluidersregeling
<b>Percentage werknemers dat onder collectieve arbeidsovereenkomsten valt, weergegeven in het percentage van het totaal aantal medewerkers (gebaseerd op het aantal medewerkers in december 2023).</b>	1,2%	n.v.t.	Er is alleen een CAO van kracht voor medewerkers van Conclusion ForeyeT (CAO Rail). Voor de overige medewerkers geldt geen CAO. ForeyeT vertegenwoordigt 1,2% van het personeelsbestand van Conclusion.

## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### Aanpak, initiatieven en resultaten – gezondheid en welzijn

Wij bieden een veilige en gezonde werkomgeving, met specifieke aandacht voor het fysieke én mentale welzijn van onze medewerkers. De basis hiervoor is onze visie op duurzame inzetbaarheid. Veiligheidsrisico's zijn inzichtelijk en zoveel mogelijk gemitigeerd – op de kantoorlocatie van Conclusion en op de thuiswerkplek.

### Een veilige en inspirerende werklocatie

Conclusion investeert in de werkomgeving van medewerkers, zowel op kantoor als thuis. We hanteren een 'gemiddeld 50% thuiswerkbeleid'. Dat houdt in dat er zowel thuis als op kantoor of bij de klant wordt gewerkt. Uit de RI&E's die aanwezig zijn, blijkt dat de belangrijkste gezondheidsrisico bij Conclusion werkstress is (wat kan resulteren in werkgerelateerd psychisch verzuim).



### Gezond en veilig aan het werk: vitaliteitsaanbod

Conclusion geeft medewerkers doorlopend toegang tot faciliteiten, support en middelen die hen ondersteunen om fysiek, mentaal, sociaal, emotioneel en wat betreft zingeving weerbaar te zijn en te blijven en zo werkstress te voorkomen of verlagen. Op kantoor én thuis.

Enkele voorbeelden:

- We hebben een partnership met OpenUp. Daarmee bieden we alle medewerkers en hun families doorlopend, laagdrempelig en rechtstreeks toegang tot erkende psychologen, zowel voor eenmalig advies als een serie aan gesprekken. OpenUp organiseert daarnaast maandelijkse webinars, gezondheidschecks, mindfulnessstraining en vele andere zaken die de medewerker in staat stelt zelf aan de slag te gaan met diens mentale fitheid;
- Gedurende het jaar organiseren we verschillende activiteiten gericht op medewerkerwelzijn.

Ook ontwikkelden we de duurzame inzetbaarheidsmonitor: dit is een schematische weergave van alle initiatieven die medewerkers ontplooiën op het vlak van duurzame inzetbaarheid. Hierin geef zij de data en beschikbare indicatoren overzichtelijk weer. Het ziekteverzuimpercentage, de uitkomsten van medewerkersonderzoeken en verloopcijfers worden afgezet tegen de gewenste indicatoren per waarde.

## Problemen herkennen en die samen met medewerkers oplossen

Nergens gaat het altijd goed. Soms is extra aandacht nodig. Bijvoorbeeld als er signalen zijn binnen een bedrijf, zoals een stijgend ziekteverzuim en lagere scores in een medewerkerstevredenheidsonderzoek dan de voorgaande jaren. Dan kunnen er zaken beter.

Maar wat dan? Hoe ontdek je, samen met de medewerkers zelf, wat er beter kan? Conclusion Mission Critical (CMC) was alert op signalen en gebruikte de door Conclusion ontwikkelde tool Monitor Duurzame Inzetbaarheid om de onderliggende zaken af te pellen en aan te pakken. Met de medewerkers zelf natuurlijk.

Er werd een aantal rondetafelgesprekken georganiseerd. Hier kregen alle medewerkers de gelegenheid om aan te geven wat hun behoeften

waren als het ging om hun duurzame inzetbaarheid, wat de knelpunten waren op werkgeverschap en wat hen de beste oplossing leek voor die knelpunten. Er zijn vervolgens 5 thema's benoemd waarmee verder is gegaan.

De plannen en doelen voor deze thema's zijn opgenomen in het business plan van CMC. Ook zijn de acties belegd in de verschillende teams. Deze teams ontwikkelden vervolgens concrete tools die aansluiten bij de behoefte van de medewerkers, zoals een handboek voor effectief vergaderen en meer functie- en rolduidelijkheid, zodat er effectiever en efficiënter kan worden samengewerkt.

De voortgang van de ondernomen acties wordt elk kwartaal op de medewerkersbijeenkomst teruggekoppeld. Wanneer een actie is afgerond, wordt een nieuwe opgepakt om zo uiteindelijk alle plannen en acties van alle thema's af te handelen.

**CONCLUSION**  
**MISSION CRITICAL**

## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### Elke medewerker een eigen coach

Binnen Conclusion is elk bedrijf op eigen wijze bezig met vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Zo werkt myBrand Conclusion met een uniek coachingsaanbod via de myCoach. Nick van IJzeren is in het dagelijks leven SuccessFactors Consultant bij myBrand Conclusion én is daarnaast MyCoach. We vroegen hem wat myCoach precies is en hoe het werkt.

#### Coaching en bootsessies

Nick: "Eind 2015 stelden we vast dat er door onze snelle groei grote behoefte was aan het behoud van de eigen cultuur, het centraal blijven zetten van medewerkers en het blijven omzien naar elkaar. De inzet van coaches leek ons daarvoor een geschikte manier. Als myCoach ben je een sparringpartner voor collega's, houd je een spiegel voor en/of maak je de drempel lager om een moeilijk gesprek te voeren. Iedere myCoach begeleidt ongeveer 10 tot 30 medewerkers. Daarbij is een myCoach nooit de leidinggevende van een medewerker.

Een myCoach coacht niet alleen 1-op-1. Er zijn ook bootsessies. Daar geven we een groep collega's handvatten om juist te handelen. Ook gaan we tijdens een bootsessie het gesprek aan met elkaar. Bijvoorbeeld over communicatiestijlen, het geven en vragen van feedback, het omgaan met werkdruk, vitaliteit, timemanagement en dat het oké is om fouten te maken.

Elke myCoach krijgt een gedegen externe en interne opleiding. Ook werken we met intervisies om ontwikkelingen en ervaringen te delen. Het myCoach-programma is al jaren een succes. We weten er de cultuur en waarden binnen het inmiddels veel groter geworden myBrand Conclusion goed mee te bewaren."

“Binnen Conclusion is elk bedrijf op eigen wijze bezig met vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.”

myBrand  
CONCLUSION

### Professioneel gedrag stimuleren

Conclusion MBS streeft naar een vriendelijk, respectvol en nieuwsgierig professioneel ecosysteem. De introductie van een trainingsplan in 2023 vormt een belangrijk fundament voor het halen van de ESG-doelstellingen. De trainingen gaan over professioneel gedrag, interpersoonlijke communicatie en het geven en ontvangen van feedback. In 2024 richt Conclusion MBS zich op het aanpakken van ongepaste communicatie, psychosociale arbeidsbelasting en discriminatie. Dit bevordert een breder begrip van professionaliteit. Het doel: het stimuleren van een versterkt en verbonden team en het waarborgen van een duurzame toekomst voor iedereen.

#### Proactief kennis bij leidinggevenden vergroten

Daarnaast vergroot Conclusion MBS proactief de kennis van leidinggevenden over veilig en gezond werken. Dat doet het bedrijf door hen te trainen in gespreksvaardigheid en door hen continu tools aan te bieden voor de thema's die in hun teams en in de maatschappij spelen.

CONCLUSION  
MBS



#### Sport en ontspanning

Sport is goed voor lijf en geest. Daarom investeert Conclusion in bewegen. We hebben een uitgebreid sport- en ontspanningsaanbod met informele en sportactiviteiten. Denk aan deelname aan wielrevents, padelcompetities en bootcamplessen. Daarnaast organiseren ook de bedrijven zelf sportactiviteiten voor hun medewerkers.

Regelmatig is er tijd voor ontspanning op bedrijfsborrels op verschillende locaties. Om tussendoor even te ontspannen, op te laden en creatieve energie te vinden zijn op de kantoren van Conclusion onder andere pingpong- en voetbaltafels, dartboards, piano's en gamecomputers te vinden.

## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### Eigen regie op verzuim en re-integratie

Uit analyse van onze arbodienst blijkt dat een deel van het psychisch verzuim werkgerelateerd is. Onze aanpak op het gebied van vitaliteit blijft daarom focussen op preventie van werkstress bij individuele medewerkers en teams, en op organisatieniveau.

Toch kan preventie niet alle verzuim voorkomen.

Bij de zorg voor medewerkers hoort daarom ook een professionele aanpak rondom verzuim en re-integratie. Ook hierbij gaan wij uit van de eigen regie van de medewerker. De leidinggevende initieert, faciliteert en ondersteunt de medewerker hierbij. De medewerker en leidinggevende werken samen met interne professionals en met deskundigen van externe partijen, zoals de arbodienst, aan een duurzame re-integratie.

### Verzuimcijfers

Het ziekteverzuim onder werknemers van grote bedrijven (met meer dan 100 werknemers) was in het derde kwartaal van 2023 5,5 procent (bron: CBS). De tabel hiernaast bevat gedetailleerde informatie over het ziekteverzuim bij Conclusion.

Ziekteverzuim bij Conclusion, in 2023

	Werknemers Conclusion			
	Q1 2023	Q2 2023	Q3 2023	Q4 2023
<b>Percentage werknemers dat valt onder het gezondheids- en veiligheidsbeheersysteem van de onderneming op basis van wettelijke voorschriften en/of erkende normen of richtsnoeren</b>	100%	100%	100%	100%
<b>Dodelijke slachtoffers als gevolg van werkgerelateerde ongevallen of gezondheidsrisico's</b>	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
<b>Werkgerelateerde ongevallen met ernstig letsel</b>	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
<b>Totaal verzuimpercentage</b>	6,84%	5,01%	4,88%	5,50%
<b>Meldingsfrequentie (gemiddeld aantal keer dat een medewerker zich in het afgelopen jaar heeft ziekgemeld)*</b>	1,78	0,97	0,91	1,62

\*scope verzuim rapportage: 1989,45 fte. Overige verzuimregistratie vindt wel plaats, maar wordt nog niet geconsolideerd.

## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties



### Aanpak, initiatieven en resultaten - ontwikkeling

Wij voelen ons verantwoordelijk richting medewerker, klant én maatschappij om te investeren in de ontwikkeling, groei, kennis en kunde van de medewerkers. We investeren direct in de medewerker, diens ontwikkeling en diens duurzame inzetbaarheid. Deze investering vertaalt zich naar onze dienstverlening aan onze klanten en de oplossingen voor digitale en duurzaamheidsvraagstukken van nu én de toekomst. Indirect investeren we hiermee in het leveren van de IT-oplossingen én innovaties die nodig zijn voor de duurzaamheidstransformatie.

Wij geloven daarbij in de kracht van het individu. Op zowel de thema's duurzame inzetbaarheid als ontwikkeling en loopbaan, hebben onze medewerkers zelf de regie. Als werkgever stellen we ons faciliterend en stimulerend op. Eigen regie betekent overigens niet 'zoek het zelf maar uit'. Wij zorgen voor een palet aan mogelijkheden die de medewerker en diens leidinggevenden gedurende de loopbaan van de medewerker in kunnen zetten.

#### | Ontwikkeling medewerkers in cijfers

	2021	2022	2023
Gemiddeld aantal opleidingsuren per medewerker*	45	65	67

\* Gemiddeld aantal opleidingsuren per directe medewerker. 4NG en Yellowtail, alsmede alle indirecte medewerkers (overhead) niet in scope van bovenstaande cijfers.

## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### Sleutelposities borgen met Succession Management

Voor het ondersteunen en begeleiden van de ontwikkeling van medewerkers baseren wij ons op het Succession Management-proces. Dit proces geeft inzicht in de opvolging in sleutelposities binnen Conclusion-bedrijven. Het proces brengt opvolgingsvraagstukken, potentiële opvolgers, collectieve behoeftes en individuele aandachtspunten in kaart en maakt deze bespreekbaar. Zo ontstaan waardevolle dialogen over het aanwezige talent en de opvolgingsmogelijkheden van sleutelposities.



### Talentontwikkelprogramma The Connection

In het jaarlijkse programma The Connection staat de ontwikkeling centraal van talenten uit alle gelederen in het ecosysteem. The Connection behandelt thema's zoals (persoonlijk) leiderschap, (projectmatig) samenwerken, verbinding en netwerken. Kennis en vaardigheden worden modulair verkregen tijdens inspirerende sessies, leren van praktijkervaring en reflectie.

### Persoonlijke groei en ontwikkeling voor iedereen

Wij bieden medewerkers verschillende tools en mogelijkheden om te werken aan hun ontwikkeling:

- **Fitch Assessment voor persoonlijke of teamontwikkeling:** Het onderzoek is gebaseerd op het Fitch Model en resulteert in een persoonlijke en concrete rapportage over de persoonlijke stijl van een medewerker, die opgevolgd kan worden door een 1-op-1- of teamcoachingstraject.
- **Classroom:** het leermanagementsysteem dat veel Conclusion-bedrijven hebben geïmplementeerd.
- **Ontwikkelmap:** een format om de medewerker te helpen diens ontwikkeldoelstelling(en) op te stellen, en de voortgang ervan te registreren.
- **Zelfreflectie:** een format om de medewerker te helpen bewust na te denken over het eigen gedrag en handelen om op die manier verder te gaan met de persoonlijke ontwikkeling.
- **Reflectie door de omgeving:** een format om de medewerker te helpen om de omgeving te laten reflecteren op diens gedrag en houding. Hierdoor weet de medewerker waar die staat en hoe die verder kan gaan met de persoonlijke ontwikkeling.

### Ambitie-, voortgangs- en eindejaarsgesprekken

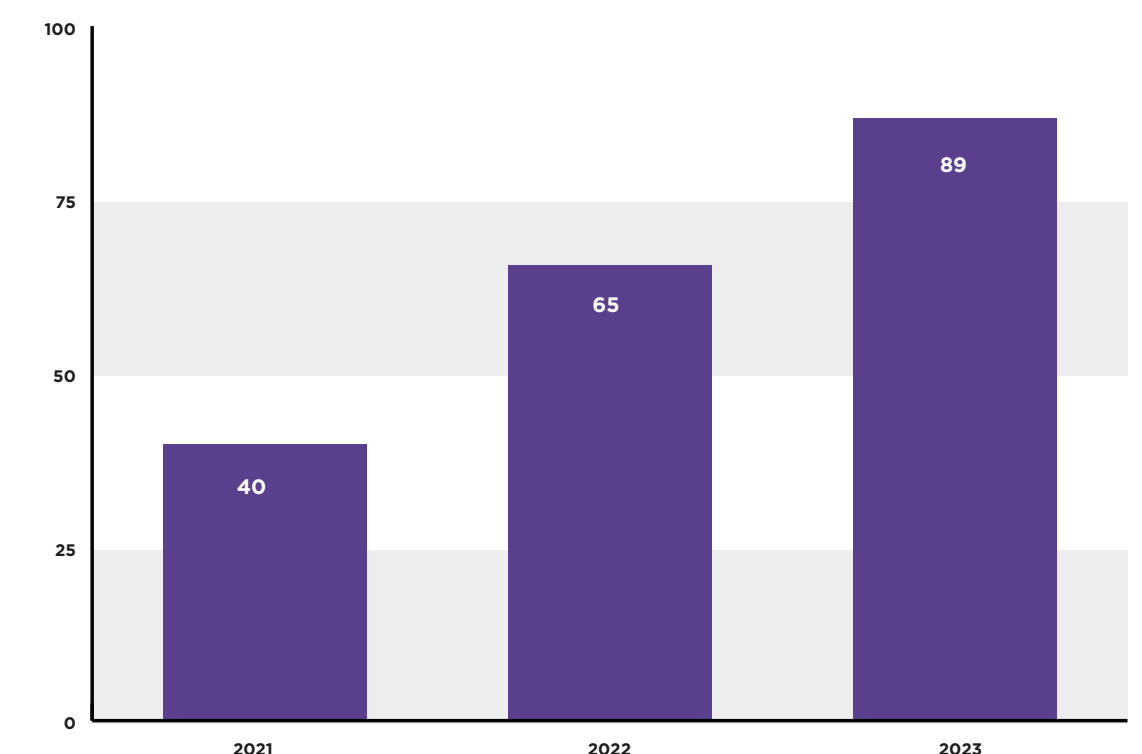
Iedere medewerker bespreekt de ambities voor het aankomende jaar voor prestatiedoelstellingen en persoonlijke ontwikkeling. Ook hier geldt het principe van eigen regie. Elke medewerker stemt met de leidinggevende af aan welke doelstellingen die een bijdrage levert en hoe die zich wil ontwikkelen. Afhankelijk van het individu heeft die door het jaar heen

voortgangsgesprekken met diens leidinggevende. Tijdens het eindejaarsgesprek reflecteren de medewerker en leidinggevende voor het laatst op het jaar. Deze cyclus ondersteunt de ontwikkeling van alle medewerkers binnen het ecosysteem en stimuleert persoonlijke groei.

### Interne mobiliteit

Medewerkers kunnen van het ene naar het andere bedrijf binnen het Conclusion Ecosysteem overstappen. Vaak gaat het om collega's die zich hebben ontwikkeld en toe zijn aan een volgende stap en een andere omgeving, maar toch Conclusion niet willen verlaten. Wij zien dit als succesverhalen en als graadmeter voor onze inspanningen op het gebied van het welzijn en de ontwikkeling van de medewerker. De afgelopen jaren is het volgende aantal collega's binnen het Conclusion Ecosysteem doorgestroomd:

| Interne mobiliteit



## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### Aanpak, initiatieven en resultaten – DGI

Bij Conclusion geloven we in de kracht van verschil: in mensen, karakters en expertises. Maar ook de samenhang in deze verschillen verbindt en versterkt ons. Om onze verschillen te benutten, bouwen we vanuit gedeelde principes aan een inclusieve werkomgeving. Een werkomgeving waar iedereen gelijkwaardig behandeld wordt, mee kan doen en zich vrij voelt.

Ons DGI-statement luidt: Wij benutten verschil door gelijkwaardigheid in ons ecosysteem. Dit statement is bedoeld als kapstok waar we onze ambities, roadmap en focusinitiatieven aan ophangen. Het is medegeïnspireerd door onze SDG's en ons Manifesto.

We voeren acties uit vanuit 3 doelstellingen:

1. We realiseren meer diversiteit door gezamenlijk diversiteitsdoelstellingen te bepalen en hierover te monitoren en rapporteren;
2. We zorgen voor gelijke kansen en waardering voor iedereen bij Conclusion;
3. We werken samen aan bewustzijn over onze verschillen en overeenkomsten. Hierbij wordt iedereen gehoord en gezien.

In 2023 hebben we gewerkt aan de verankering van onze DGI-ambities; we hebben onze DGI-strategie vastgesteld en geïmplementeerd. Daarbij hebben we gefocust op de interne organisatie én zijn we actief in gesprek geweest met andere organisaties en onze klanten. De ontwikkeling en implementatie van onze DGI-strategie is gevat in een bredere roadmap en focusinitiatieven.

| Onze overtuiging en ambities

#### Waarde

Vershil moet er zijn, samenhang ook.

#### Visie

Wij geloven in de kracht van het verschil: in mensen, karakters, expertises. Samenhang in onze verschillen verbindt en versterkt ons.

#### Missie

Om verschil te benutten bouwen we vanuit gedeelde principes aan een inclusieve werkomgeving waar iedereen gelijkwaardig behandeld wordt, mee kan doen en zich vrij voelt.

#### Ambitie

Wij maken diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie integraal onderdeel van ons ecosysteem. Zo zorgen we voor grip op vooruitgang voor onze medewerkers en daarmee voor positieve impact op onze klanten en de maatschappij.

### Strategie en Leiderschap

Begin 2023 hebben we een DGI-strategie vastgesteld. Inmiddels is die geïntegreerd in ons bredere bedrijfsplan. Het senior management is actief betrokken bij de DGI-ambities. Op verschillende interne managementplatformen hebben we specifiek aandacht aan DGI gegeven. Ook vonden er dialoogsessies plaats met managementteams van de bedrijven in het ecosysteem.

### Bewustzijn

We organiseerden DGI-klankbordsessies en dialoogsessies (zowel kleinschalig als workshops) voor de collega's vanuit diverse ecosysteembedrijven. Op deze manier voeren we met hen de dialoog over onze DGI-strategie en -ambities. We moedigden medewerkers aan om hun verhaal te delen.

Ook extern vragen we aandacht voor het onderwerp. In samenwerking met Stichting iPoort hebben we op 20 april 2023 het DGI-kennisevenement bij Nieuwspoord in Den Haag georganiseerd. Dit was een inspirerende gelegenheid voor kennisdeling tussen professionals uit het bedrijfsleven en de overheid. Ook hebben we bij enkele klanten, en specifiek met HR-afdelingen en het senior management, DGI-inspiratiesessies gehouden. Daarnaast zijn we ook gericht bij andere organisaties op bezoek gegaan om inspiratie op te halen en te leren van hun DGI-reis.

### Inclusieve Faciliteiten

Onze DGI-strategie omvat ook tastbare faciliteiten. In 2023 zorgden we voor meer genderneutrale toiletten, bid- en stilteruimtes. Ook zijn in diverse panden EHBO-/kolfruimtes gecreëerd of verbeterd. Bovendien is de toegankelijkheid van de verschillende ruimtes verbeterd, voor mensen die slechter ter been zijn. De grotere panden hebben bedrijfsrestaurants. Deze verzorgen lunches voor medewerkers met verschillende religieuze, dieet- en levensovertuigingen.

### Inclusief Werven

Inclusiviteit begint met bewust voor iedereen de deur openhouden. Meerdere ecosysteembedrijven nemen in vacatures specifieke verwijzingen naar DGI op. Ook werken we aan het verbeteren van onze vacatureteksten. We zorgen ervoor dat de ontvanger ze niet onbedoeld als niet-inclusief kan ervaren. In het centrale recruitmentteam is de projectgroep Inclusief werven opgestart. Hierin werken we vanuit recruitment zelf integraal aan meer inclusie: van vacatureteksten tot proces.



## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### Metten is Weten

Een van de zaken waar we in 2023 op hebben gefocust, is de wijze waarop we de realisatie van onze DGI-ambities meetbaar kunnen maken. Om scherper te kunnen sturen op verbetering zijn we gestart met het opzetten van een DGI-dashboard. Als pilot hebben we een pulsemeting uitgevoerd bij alle medewerkers van 2 bedrijven uit het Conclusion Ecosysteem. Dit is de eerste keer dat we medewerkers vragen hierover data aan te leveren – altijd vrijwillig.

De pilots geven ons veel inzichten waarmee we vervolgstappen gaan bepalen. Deze vormen de basis voor gerichte DGI-acties per bedrijf. Ook hebben we bij enkele bedrijven een *equal pay*-onderzoek verricht. In 2024 verkennen we dit onderwerp vanuit een bredere insteek verder.

### Leer-werktraject voor statushouders

Op Wereldvluchtelingendag 2023 lanceerden de Hogeschool van Amsterdam, Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF en Conclusion een nieuw leer-werktraject voor statushouders, mét baangarantie: World cITizens @ Work. Tijdens dit traject worden zij omgeschoold tot IT'ers. Het project onderscheidt zich van andere soortgelijke trajecten, doordat wij statushouders voorafgaand aan het leer-werktraject al een arbeidscontract bij ons aanbieden. Aansluitend volgen ze 1 jaar een op maat gemaakt traject, op taal- en IT-gebied. In 2023 startten maar liefst 10 kandidaten aan het leer-werktraject voor statushouders.



“In 2023 startten maar liefst 10 kandidaten aan het leer-werktraject voor statushouders.”

## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### 5.3 Governance

**Eerlijk en integer zakendoen met respect voor mens en milieu staat centraal bij Conclusion. Dit laat zich niet enkel vatten in procedures, richtlijnen of regels. Daarom investeren we nadrukkelijk in een cultuur van respect en vertrouwen, waar geen ruimte is voor ongewenst gedrag of niet-integer handelen. We dragen onze normen en waarden actief uit en bieden medewerkers duidelijke kanalen voor vragen of meldingen.**

Onze aanpak voorziet in trainingen, ondersteuning, meldregelingen, onafhankelijke vertrouwenspersonen en klachtenprocedures. We houden de perceptie van onze medewerkers nauwlettend in de gaten en monitoren jaarlijks hoe veilig zij de werkomgeving ervaren. Dit alles steunt op een fundament van beleid en procedures die de normen en waarden van Conclusion weerspiegelen. Hoe dit eruit ziet, lichten we hierna toe.

#### Bestuur, toezicht en sleutelfunctionarissen

Het Nederlandse Conclusion Ecosysteem bestaat uit meer dan 25 nationale bedrijven. Elk individueel bedrijf wordt primair aangestuurd door zijn eigen directie. Dit betekent dat de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse operatie van een bedrijf op lokaal niveau ligt. De directie van elk in Nederland gevestigd bedrijf legt op haar beurt verantwoording af aan de centrale Conclusion NL-directie, die toezicht houdt op Conclusion Nederland als geheel. Op deze wijze wordt autonomie van en ondernemerschap

bij ieder bedrijf gestimuleerd. Daarbij worden de interne geldende regelingen in acht genomen. Aan het hoofd van de centrale directie staat de Managing Director Conclusion. Ieder directielid handelt binnen de reikwijdte van de eigen volmacht. Die is vastgelegd in een zgn. formele procuratieregeling (die gedeponereerd is bij de KvK) en een interne bevoegdhedenregeling. Binnen het Conclusion Ecosysteem zijn bepaalde functies geïdentificeerd als functies met een verhoogd risico op corruptie of omkoping, voornamelijk vanwege hun intensieve klantcontact. Deze sleutelfuncties vereisen een hoog niveau van bewustzijn en integriteit bij het omgaan met klanten en in het nemen van beslissingen. Medewerkers in deze functies ontvangen daarom intensieve begeleiding van hun collega's.

#### Risicoanalyse

Als onderdeel van het Integrated Risk Control Framework kijkt Conclusion in welke mate in- of externe factoren de bedrijfscontinuïteit in gevaar kunnen brengen. Hier wordt beoordeeld welke governancegerelateerde risico's impact hebben op onze eigen bedrijfsvoering. De meest recente analyse vond plaats in oktober 2023. De resultaten van de analyse worden besproken met de directie en RvC, en gepubliceerd in het formele jaarverslag van Conclusion.

Gebaseerd op de dubbele-materialiteitsanalyse, is corporate culture een materieel thema.

### Pijler 'Governance' Risk Control Framework

In de strategische risicoanalyse is inhoudelijk gekeken naar de volgende governance-gerelateerde bedreigingen en risico's voor Conclusion. Het gaat daarbij om de bedreigende effecten en daaraan gelieerde risico's voor onze bedrijfsvoering van:

- Grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer;
- Fraude en misrepresentatie;
- Corruptie.

“Eerlijk en integer zakendoen met respect voor mens en milieu staat centraal bij Conclusion.”

## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### Zakelijk gedrag en bedrijfscultuur

Wij zijn ervan overtuigd dat onze waarde vooral tot uiting komt, en moet blijven komen, in wat het Conclusion Ecosysteem te bieden heeft aan onze klanten, medewerkers én aan de maatschappij. Hierbij sturen we niet louter op financieel resultaat. Juist de niet-financiële aspecten spelen een belangrijke rol. Om die reden hebben wij diverse strategische doelen, die meer omvatten dan alleen financiële aspecten.

De normen en waarden die ten grondslag liggen aan onze unieke identiteit en handelswijze zijn vastgelegd in verschillende beleidsstukken (zie volgende paragraaf). De Conclusion Business Ethics Code of Conduct is ook opgenomen in ons vorige duurzaamheidsverslag (2022) en wordt momenteel in een overkoepelend document geactualiseerd. Daarna stellen we dit document publiekelijk beschikbaar via onze website.

Voor de directie van het Conclusion Ecosysteem is de juiste naleving van deze beleidsstukken en de bedrijfscultuur een wezenlijk onderwerp. Hiervoor zijn enkele waarborgen geïmplementeerd, waaronder de interne meldregeling misstanden en het fraudebeleid. Tevens wordt er voorzien in trainingen en informatie om zodoende naleving van het Conclusion-beleid verder te ondersteunen. Het actief uitdragen en inbedden van de gewenste bedrijfscultuur is een doorlopend proces. Een proces dat nauw verweven is met de besturing, faciliteiten, support en beleidsdocumenten van het Conclusion Ecosysteem.

### Beleids- en omgangsregels, interne richtlijnen en procedures

Elk bedrijf binnen Conclusion voelt zich verantwoordelijk om zijn dienstverlening op een eerzame en duurzame wijze aan te bieden en uit te voeren, steeds in lijn met het motto Business done differently.

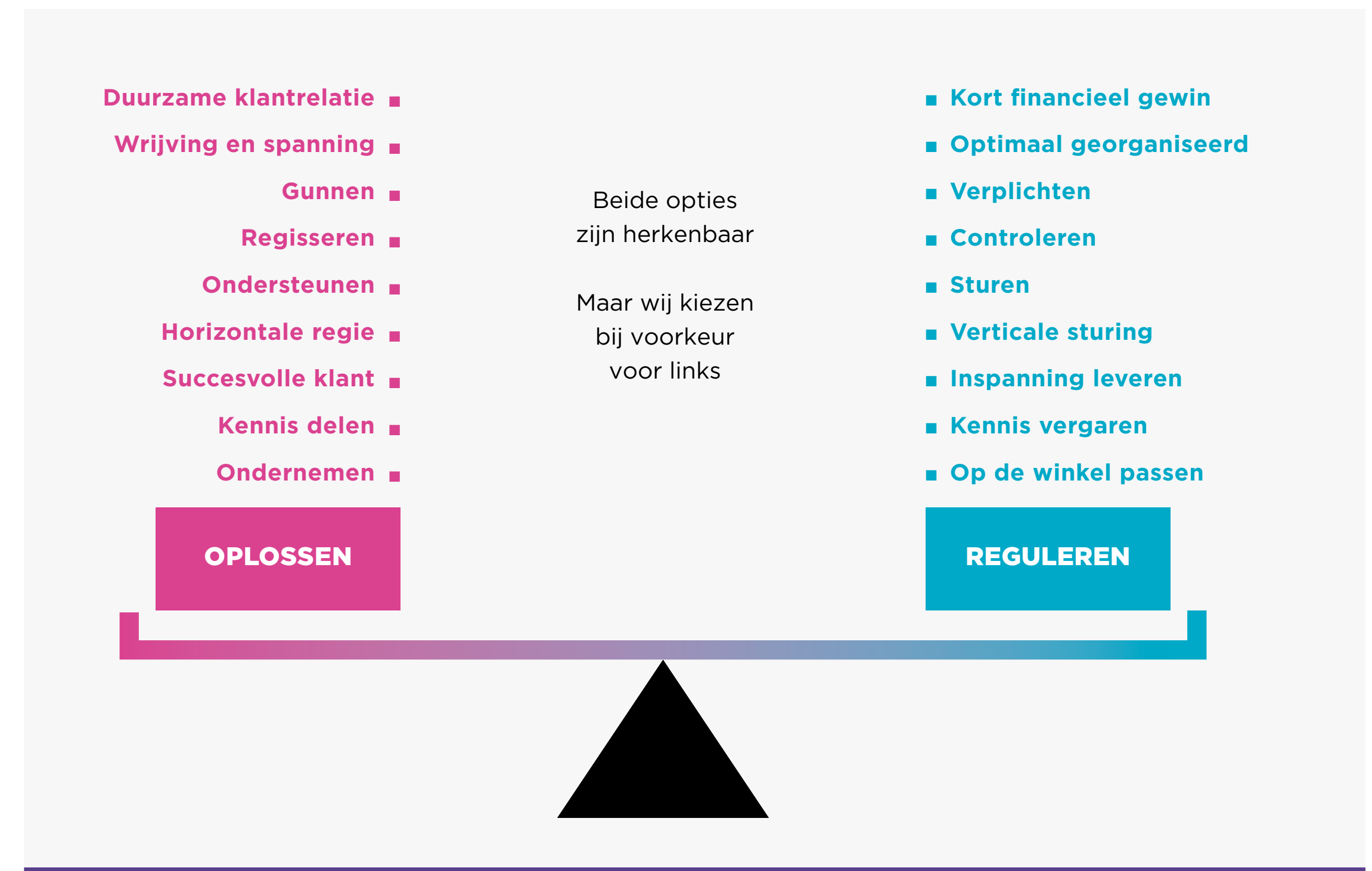
Om dit te bewerkstelligen handelen alle Conclusion-bedrijven en hun werknemers in overeenstemming met de beleids- en omgangsregels en (interne) richtlijnen. Deze regels en richtlijnen zijn onder meer vormgegeven in de volgende beleidsstukken:

- Conclusion Manifesto inclusief 'weegschaal' (zie het kader hiernaast);
- Conclusion Personeelsgids;
- Interne meldregeling misstanden;
- Bevoegdhedenregeling;
- Procuratieregeling;
- Inkoopbeleid en -voorwaarden;
- Fraudebeleid;
- Beveiligingsbeleid Conclusion Ecosysteem;
- Privacybeleid Conclusion Ecosysteem;
- Richtlijn (pre-)employment screening;
- Richtlijn leveranciers- en contractmanagement.

Met deze beleidsstukken leggen wij ons beleid vast voor de wijze waarop het Conclusion Ecosysteem behoort te functioneren. Hierin wordt beschreven hoe we omgaan met de verschillende risico's, wordt het mechanisme uiteengezet waarmee medewerkers melding kunnen maken van onregelmatigheden, en hoe medewerkers bij een melding worden beschermd.

## De Weegschaal

Keuzes maken is soms niet makkelijk. Vooral als alle opties voordelen hebben. Welke keuze sluit nu aan bij onze waarden en normen? Hiervoor werken wij met het Manifesto. Dit is een beschrijving van de waarden van de Conclusion-cultuur. Als praktisch hulpmiddel creëerden we de Weegschaal, die deel uitmaakt van het Manifesto.



## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### Training en bewustwording

We vinden het belangrijk om actief uit te dragen waar we voor staan, welk gedrag we verwachten en stimuleren en wat niet acceptabel is. Binnen het Conclusion Ecosysteem worden verschillende opleidingen en trainingen aangeboden aan alle medewerkers of, wanneer relevant, aan specifieke doelgroepen. Deze trainingen omvatten onderwerpen als fraude, privacy en gepaste omgangsvormen en zijn specifiek ontworpen om medewerkers te informeren hoe zij proactief bij kunnen dragen aan een veilige en duurzame werkomgeving.



### Meldregeling misstanden

Voor het identificeren en onderzoeken van eventuele misstanden geldt binnen Conclusion een overkoepelende meldregeling voor misstanden. Deze regeling is de vertaalslag van de Richtlijn (EU) 2019/1937 en de Wet bescherming klokkenluiders naar het Conclusion Ecosysteem. De meldregeling bevat alle elementen die deze wet schetst. De regeling is uniform van toepassing op alle labels binnen Conclusion en kan, indien nodig, op lokaal niveau worden aangevuld per label.

### Vangnet klachten en grensoverschrijdend gedrag

Naast de meldregeling misstanden heeft Conclusion ook meldregelingen voor klachten of grensoverschrijdend gedrag. Medewerkers kunnen bij externe vertrouwenspersonen terecht met vragen en meldingen over ongewenst gedrag.

### Fraudebeleid

Wij doen zaken op een eerlijke en verantwoorde wijze. Daarbij staan betrouwbaarheid en integriteit hoog in het vaandel. Van werknemers en derden verwachten wij dat zij op eenzelfde wijze handelen. Dit uit zich in een zero-tolerance benadering van fraude en corruptie. Ons fraudebeleid is gericht op het versterken van (management)procedures voor de preventie en opsporing van fraude. En op het bevorderen van onderzoek daarnaar. Het beleid omvat niet alleen de daadwerkelijke constatering van fraude, maar ook het vermoeden van interne fraude.

“We vinden het belangrijk om actief uit te dragen waar we voor staan, welk gedrag we verwachten en stimuleren en wat niet acceptabel is.”

## 5 Duurzaamheidsverklaring: ESG-prestaties

### De rol van de leidinggevende

Leidinggevenden hebben een belangrijke rol binnen Conclusion. Van hen wordt voorbeeldgedrag verwacht en dat ze adequaat reageren op eventuele meldingen rondom misstanden. Om hen hierin te ondersteunen, biedt Conclusion trainingen en begeleiding. Zo hebben in 2023 vrijwel alle leidinggevenden de e-learning 'gewenst gedrag' voltooid en hebben ze de beschikking over relevante documentatie zoals:

- Handleiding bij melding ongewenste omgangsvormen (voor leidinggevenden);
- 10 tips voor een veilige werkplek;
- Escalatieladder leidinggevenden ongewenste omgangsvormen;
- Handout Morele dilemma's;
- Handout Feedback en aanspreken.

#### Leveranciers

Conclusion werkt samen met een groot aantal leveranciers. Deze zijn van groot belang voor ons. We selecteren onze leveranciers zorgvuldig.

De volgende zaken zijn gerealiseerd:

- We hebben ESG-factoren (in lijn met OESO) opgenomen in ons inkoopbeleid;
- We hebben de transparantieplichting over duurzaamheidsprestaties, gelieerd aan de geleverde dienst of het geleverde product, opgenomen in onze inkoopvoorwaarden;
- We hebben de Supplier ESG Code of Conduct geïmplementeerd;
- We hebben diverse ketens geanalyseerd om de keten achter tier 1 te verkennen;
- We zijn de dialoog gestart over (het verbeteren van) de ESG-prestaties van onze voornaamste leveranciers, zoals pandbeheerders, leasemaatschappij, cateraar en pensioenverstreker;
- We inventariseren jaarlijks de CO<sub>2</sub>-scope 3-emissie van de totale inkoopportefeuille (tier 1);
- We voeren een leveranciersscan uit op het gebied van security. Op basis van de input van de leverancier voert de Security Officer een analyse uit en brengt een advies uit over de beoogde samenwerking. Indien nodig wordt er een verwerkersovereenkomst opgesteld;
- Wij streven er naar om alle facturen tijdig te betalen. Interne beheersingsmaatregelen zijn aanwezig om dit te registreren, autoriseren en te realiseren. Op dit moment lopen geen juridische geschillen over achterstallige betalingen.

#### Schendingen of milieurampen

Er zijn in 2023, op basis van de analyses en/of meldingen, geen potentiële of werkelijke schendingen van mensenrechten of milieugerelateerde rampen bekend.

#### Politieke invloed en lobbyactiviteiten

Conclusion ontplooit geen politieke en/of lobbyactiviteiten. We staan niet geregistreerd in registers zoals het EU Transparency register.

	2022	2023
Bedrag uitgegeven aan funding politiek	€ 0	€ 0
Specificatie bedrag per politieke partij	n.v.t.	n.v.t.

#### Incidenten

Tijdens deze rapportageperiode deden zich geen incidenten rondom corruptie of omkoping voor.

# Bijdragen aan de maatschappij



## 6 Bijdragen aan de maatschappij

**Onze klanten, de maatschappij en de overheid maken deel uit van ons ecosysteem. Wij geloven in een samenleving waarin iedereen meetelt en zoveel mogelijk participeert. Hiervoor creëren we oplossingen die betaalbaar en duurzaam zijn en delen we verantwoordelijkheden.**

### Goededoelenprogramma 'Who Cares?!'

'Who Cares?!' is een interactief sponsorprogramma binnen Conclusion waarin we met al onze collega's op zoek gaan naar goede doelen en goede ideeën om in dat jaar te steunen. Iedere collega kan een goed doel aandragen. De 10 beste ideeën krijgen een startkapitaal van € 500 voor dit goede doel. Daarna krijgen deze 10 collega's de kans om hun idee te pitchen aan alle Conclusion-collega's. De 3 ideeën die de meeste stemmen krijgen, ontvangen € 2.000.

Op 11 mei was de uitreiking van Who Cares?! 2023. Samen met hun goede doel werden de 3 winnaars op het podium in het zonnetje gezet. De winnaars zijn:

- Anneke Zijlstra | Stichting Kinderoncologische Vakantiekampen;
- Dennis Vrolijk | Dierenbuddy van de dierenbescherming;
- Heidi Molijn | De Parkinsonisme Vereniging.

### Donaties in tijd en geld

De bedrijven van Conclusion hebben in 2023 gezamenlijk ruim € 200.000 gedoneerd aan goede doelen. Een deel hiervan is besteed aan de actie van Giro 555 voor de slachtoffers van de aardbeving in Syrië en Turkije in februari van 2023. Ook de Princes Maxima foundation, het Emma Kinderziekenhuis, de Dierenbescherming en vele andere doelen ontvingen donaties. In november hebben

de Conclusion-collega's speelgoed, voeding, laptops en kleding ingezameld voor de opvang van vluchtelingen uit Oekraïne.

### Partnerships

Vanuit onze meerjarige partnerships hebben wij dit jaar het volgende gedaan:

- We hebben ruim 14.000 bomen gepoot in Nederland en daarbuiten; daarmee hebben we sinds 2022 bijna 45.000 bomen gepland.
- Via Allemaal Digitaal hebben we 481 laptops gedoneerd aan mensen die niet over een laptop kunnen beschikken;
- We hebben 10 World Citizens (mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) een gecombineerde Nederlandse taal én IT-opleidingsplaats met baangarantie geboden.

### Kennis delen is vermenigvuldigen

Duurzaam ondernemen doen we steeds meer úit onszelf, maar niet speciaal vóór onszelf. Hoe meer organisaties inzetten op alle aspecten van duurzaam ondernemen, hoe beter dat is voor iedereen. Daarom houden wij onze kennis en ervaringen niet voor onszelf, maar delen wij die zoveel mogelijk. Met iedereen die deze wil ontvangen.

Dat doen we door te praten en te publiceren. Door events te organiseren waarin we laten zien wat we geprobeerd hebben, wat gelukt is en ook wat niet goed bleek te werken. Wij hebben de kennis niet in pacht. Sterker nog:



hoe meer we leren, hoe meer we beseffen dat er nog veel meer is wat we niet weten. Wij willen dan ook heel graag leren van de kennis van anderen. We zien het delen van onze kennis dan ook vooral als uitnodiging naar alle ontvangers om te reageren en hun kennis en inzichten met ons te delen. De stap van kennis delen naar vermenigvuldigen blijkt vaak niet zo'n moeilijke. En altijd een waardevolle – en meestal ook leuke. Deze aanpak passen we niet alleen toe op IT, maar ook op duurzaam ondernemen. Zo versterken we gezamenlijk actief de collectieve intelligentie.

## Inspiratie-event Building Sustainable Ecosystems

Zijn investeringen in duurzaamheid rendabel, onontkoombaar of moet je er op een andere manier naar kijken? En hoe draagt het ecosysteemdenken bij aan een duurzame toekomst? Op deze vragen kregen onze relaties op donderdagmiddag 8 juni 2023 antwoord tijdens ConclusiON!, hét jaarlijkse inspiratie-event van Conclusion. Deze vierde editie speelde zich af rondom het thema Building Sustainable Ecosystems. De 400 bezoekers namen deel aan verschillende sessies. Daar kwamen inspirerende sprekers aan het woord over thema's op het snijvlak van IT en duurzaamheid, met altijd samenwerking als sleutel.

### Impact door bewustwording

Het event zelf was overigens zo duurzaam mogelijk, net zoals andere events die wij organiseren. Heidi Molijn, Eventmanager bij Conclusion: "Maximale impact met een minimale footprint; daar streven we naar bij de organisatie van onze evenementen. De footprint van ConclusiON! en de maatregelen om deze zo laag mogelijk te houden, brachten we in kaart. Deze informatie werd op het event aan alle bezoekers verspreid. Bewustwording maakt namelijk vaak nog meer impact dan de maatregelen zelf."

# Externe validatie



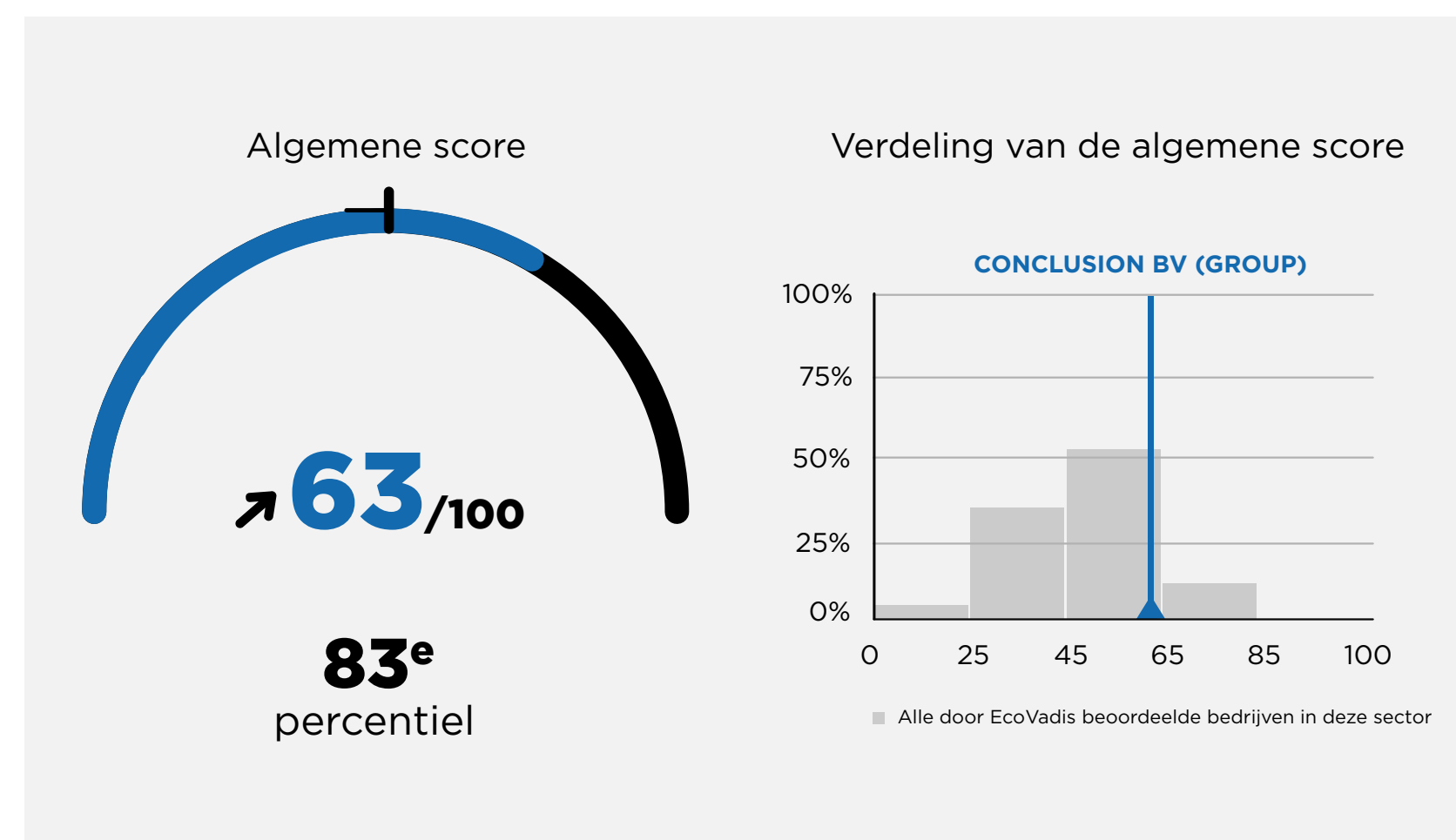


## 7 Externe validatie

**Het realiseren van duurzaamheidsprestaties is niet eenvoudig. Vaststellen dat je doelen bereikt ook niet. Daarom betreft Conclusion meerdere externe instanties om haar ESG-aanpak en -prestaties te laten beoordelen. Dat deden we ook in 2023.**

### EcoVadis

Met 1,6 miljoen gescreende bedrijven is EcoVadis een bekende internationale partij voor ESG-assessments. Bedrijven worden conform een uitgebreide methodiek op alle ESG-thema's doorgelicht. Hun aanpak en resultaten leveren een score op.



In 2023 behaalde Conclusion 83<sup>e</sup> percentiel. Dit betekent dat wij gelijk of hoger scoren dan 83% van alle door EcoVadis beoordeelde bedrijven. Onze klanten kunnen via het EcoVadis-platform het uitgebreide rapport van Conclusion inzien.

### Holtara (voorheen MJ Hudson)

Ieder jaar voert Holtara een diepgaand ESG-assessment uit binnen Conclusion. Resultaten worden vergeleken met de IT-sector. Ook dit jaar scoort Conclusion bovengemiddeld. Holtara naar aanleiding van het ESG-assessment 2023: "Conclusion has integrated best practices for most material ESG themes and is an industry sustainability leader."

### Certificeringen

Conclusion beschikt over verschillende certificeringen. Na het doorlopen van externe audits hebben we die in 2023 allemaal behouden: ISO14001:2015, ISO9001:2015, CO<sub>2</sub>-prestatieladder niveau 5. Binnen de bedrijven in het ecosysteem zijn allerlei aanvullende certificeringen aanwezig, die passen bij de dienstverlening van het betreffende bedrijf.

### Sustainability-linked loan

In 2023 zette Conclusion haar recent geactualiseerde financiering om in een sustainability-linked loan. Dit houdt in dat onze duurzaamheidsprestaties nu gekoppeld zijn aan een bonus-malusregeling op de rente van deze financiering. Met de sustainability-linked loan ondersteunen wij onze duurzaamheidsambities. In totaal omvat de sustainability-linked loan 3 gekwantificeerde KPI's.



