

CONCLUSION

Risicoparagraaf

Sinds de oprichting van Conclusion is ondernemerschap nadrukkelijk onderdeel van haar filosofie en krijgen de medewerkers de ruimte om zelf te ondernemen en daarbij risicomanagement, op eigen wijze en passend bij het specifieke onderwerp, toe te passen. Het beheersen van deze risico's is de verantwoordelijkheid en een elementair onderdeel van het beleid van de directie van Conclusion.

Risico bereidheid

De risicobereidheid van Conclusion is beoordeeld vanuit de strategische doelstellingen van de organisatie. Voor de maatschappijkritische diensten waarin Conclusion de zorg geeft voor processen waar elke seconde telt en downtime absoluut geen optie is, ken zij een zero-riskbeleid. Tegelijk neemt Conclusion, samen met haar klanten, op andere vormen van dienstverlening bewust gecalculerde risico's om zo de dienstverlening te innoveren, te verbeteren en te optimaliseren. Door steeds bewuste afwegingen te maken tussen doelstellingen en de risico's die Conclusion bereid is te nemen, streeft zij continu naar een bestendige, innovatieve en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering.

Risico categorieën

Conclusion hanteert onderstaande risico categorieën:

Risicocategorie	Onderbouwing
Internal and manageable	Intern en beheersbaar, meetbaar. Risicomanagement gericht op actieve preventie van risico's in kernprocessen door bewustzijn medewerkers, voorbeeldgedrag en prioriteren van processen.
Balanced risk/opportunity ratio	Zorgvuldige balans bepalen, onderbouwd risico nemen. Risicomanagement gericht op dialoog, verkleinen van de kansen dat het mis kan gaan, verbeteren mogelijkheden om met risicogebeurtenissen om te gaan.
External, not influenceable	Externe, niet beheersbare factoren (rampen, marktveranderingen). Risicomanagement gericht op identificatie achteraf en beperking van de impact.

Ontwikkelingen risicomanagement

Om de doelstellingen van Conclusion te behalen en tegelijkertijd in control te zijn, stelt zij eisen aan het risicomanagementsysteem die aansluiten bij haar omgeving. Het bestaande risicomanagementsysteem van Conclusion heeft zich in de afgelopen jaren steeds met de organisatie mee ontwikkeld.

Evolutie risicomanagement

De wijze waarop Conclusion invulling geeft aan risicomanagement heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld en is meegegroeid met de organisatie.

<2014	Volledig decentraal.
2014-2016:	Met de eerdere introductie van Servicelines en integratie van de werkmaatschappijen hierbinnen realiseert Conclusion verdergaande samenhang, samenwerking en risicobeheersing. Het seniormanagement is versterkt en draagt bij aan aansturing van de activiteiten en inperking van risico's.
2016-2017	De decentrale verantwoordelijkheid en betrokkenheid wordt aangevuld met een focus op samenhang en centraal overzicht (Enterprise Risk Control Framework 1.0)
2018-2019	Opzet en implementatie Enterprise Risk Control Framework 2.0 gericht op verdere integratie met bestaande risk-, kwaliteits- en beheersystemen binnen het ecosysteem en meer inzicht en overzicht in de (doeltreffendheid van) de alle beheersmaatregelen.

Enterprise Risk Management Framework

Het risicomanagementsysteem, ofwel Enterprise Risk Management Framework, omvat gecoördineerde activiteiten om Conclusion te sturen en te beheersen met betrekking tot risico's. Risicomanagement is ingebed in en een integraal onderdeel van de processen van Conclusion en een vaste component van de bedrijfsvoering en -besturing. Het systeem van risicobeheersing en interne controle is gebaseerd op de ISO31000 richtlijn en de Corporate

Governance 2016. Tevens interacteert het Risk Management Framework met de diverse kwaliteitsmanagementsystemen binnen het ecosysteem van Conclusion. Deze kwaliteitsmanagementsystemen zijn opgezet en gecertificeerd conform normen zoals bijvoorbeeld ISO27001, ISO20000, ISO9001, ISO14001, VCA, NEN7510.

Mandaat en verbintenis

Conclusion heeft haar strategie en de doelstellingen voor risicomanagement duidelijk en in overeenstemming met de algemene bedrijfsstrategie van Conclusion omschreven. Risicomanagement en de risico's inclusief de doeltreffendheid en voortgang van de mitigerende maatregelen maken structureel onderdeel uit van de stuurcyclus tussen Conclusion en haar werkmaatschappijen. De directie van Conclusion legt haar commitment aan het inzichtelijk maken en beheersen van risico's vast in het risicomanagementbeleid (*Conclusion Risicomanagementbeleid v1.00 januari 2017*). De directie rapporteert en legt verantwoording af over het systeem van risicobeheersing en interne controle aan de Raad van Commissarissen.

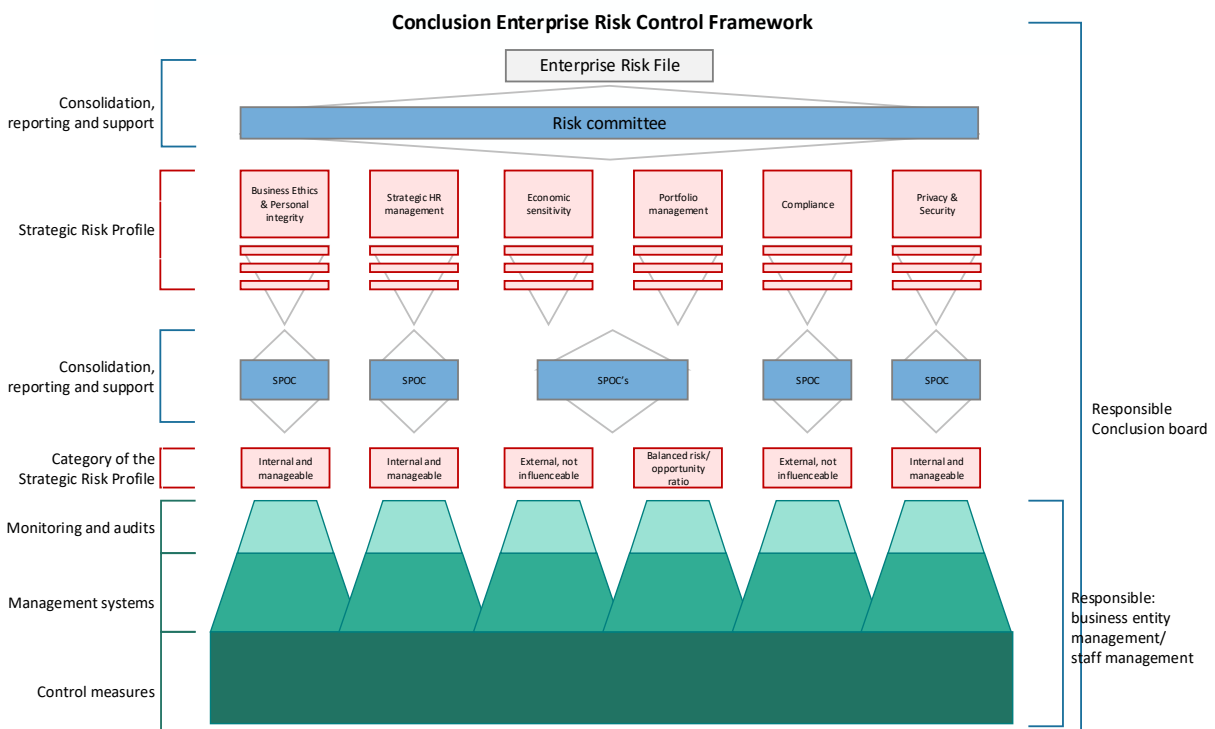
Risicothema's

De directie van Conclusion heeft onderstaande risicothema's vastgesteld op basis waarvan het Enterprise Risk Control Framework 2.0 is ingericht:

- Business ethics & personal integrity
- Strategic HR-management
- Economic sensitivity
- Portfolio management
- Compliance
- Privacy & Security

Risico comité en Single Points of Contact (SPOC)

In het Risk Control Framework vervullen het risico-comité van Conclusion en de verschillende SPOC's een supportrol. De SPOC's dragen zorg voor de coördinatie van de risicoanalyses, ondersteunen de verantwoordelijken bij de opzet en toepassing van maatregelen en genereren geconsolideerd inzicht en overzicht voor één specifiek risicothema. Het Risico-comité vervult deze supportrol ten behoeve van het gehele ecosysteem.



Visualisatie Enterprise Risk Control Framework

Doelstellingen Conclusion Risicomanagement

De belangrijkste doelstellingen van het risicomanagementsysteem van Conclusion zijn:

Doel	Onderbouwing
Geeft inzicht in risico's die de bedrijfscontinuïteit van het Conclusion ecosysteem bedreigen en de bijbehorende mitigerende maatregelen.	Het inzichtelijk hebben van de voornaamste risico's die Conclusion raken, vormt de basis voor het beheersen van de risico's. Conclusion draagt zorg voor inzicht in mogelijke gebeurtenissen die negatieve gevolgen met zich mee zouden kunnen brengen. Hierbij is sprake van een integrale aanpak, waarbij de focus ligt op die risico's, zowel financieel als niet-financieel (bijvoorbeeld op reputatievlak), die de bedrijfscontinuïteit in gevaar zouden kunnen brengen.
Stimuleert en vergroot het risicobewustzijn van alle collega's binnen Conclusion.	Grip op de risico's die Conclusion kunnen raken, begint bij het risicobewustzijn van de collega's en directie/ bestuurders in het totale ecosysteem. Als zij risicobewust zijn in hun dagelijkse werkzaamheden, neemt het inzicht in de risico's toe en kan hier proactief op worden ingespeeld. Conclusion investeert dan ook in het risicobewustzijn van alle collega's, bijvoorbeeld door diverse awareness-campagnes.

Risicodossier

Het afgelopen jaar hebben zich geen calamiteiten voorgedaan die een belangrijke (financiële) impact op Conclusion hadden. De belangrijkste risico's uit de Enterprise risico-inventarisaties en getroffen voorzorgs- en beheersingsmaatregelen worden hieronder kort uiteengezet. Financiële risico's zoals renterisico en kredietrisico zijn separaat benoemd in de jaarrekening in paragraaf 12.4.34 en 12.4.35

Business ethics & personal integrity

Eerlijk zakendoen, zonder machtsmisbruik, corruptie en omkoping. Met respect omgaan met elkaar, met erkenning en waardering voor onderlinge verschillen. Uitgangspunten waar Conclusion geen concessies in doet. De impact van frauduleuze handelspraktijken en corruptie wordt vergroot door media en maakt de kwetsbaarheid (reputatieschade) bij een incident groter. De risicobereidheid van Conclusion voor risico's in deze categorie, zoals ongewenste omgangsvormen of fraude, is dan ook nihil.

Met beleid, haar code of conduct en verschillende laagdrempelige interne meldregelingen en speciaal daarvoor getrainde betrokken vertrouwenspersonen investeert Conclusion in een open, transparante en eerlijke organisatie. Interne controlemechanismen dragen zorg dat (onbedoelde) afwijkingen direct inzichtelijk zijn.

Strategic HR-management

Binnen dit risico-thema ligt de focus op personeelstekorten; risico's gerelateerd aan de krapte op de arbeidsmarkt, zowel gericht op de werving als op het behouden van medewerkers. Eén van de belangrijkste factoren voor de groei van Conclusion en de kwaliteit van haar dienstverlening zijn goed gekwalificeerde medewerkers. Het aanbod op de arbeidsmarkt is beperkt en wordt steeds beperkter. De war for talent zal in 2019 alleen nog maar verder in hevigheid toenemen. Retentie beleid wordt steeds complexer om te definiëren en te implementeren. Innovaties en technische ontwikkelingen vragen in een snel tempo om andere vaardigheden van mensen, niet alleen technische, maar ook soft skills worden belangrijker. Training en omscholing is nodig om te zorgen dat de medewerkers blijven. Stress en burn-outs komen steeds vaker voor. Het belang van de zorg van de werkgever voor de vitaliteit van haar medewerkers en het faciliteren van gezonde werkplekken wordt groter.

In 2018 continueerde en intensiverde Conclusion, in een joint effort tussen Recruitment, HR en facilities, daarom haar investeringen in werving, retentie, training en vitaliteit; bijvoorbeeld door recruitmentcampagnes, waaronder de succesvolle Referral Campagne, maatregelen ten behoeve van behoud van talent, zoals het 'Connection' talent programma en de bevordering van interne doorstroommogelijkheden. De zorg voor en ontwikkeling van onze medewerkers heeft tevens (steeds meer) focus. Met ons professionele vitaliteitsprogramma zetten wij diverse maatregelen en activiteiten in, van sportprogramma's, ergonomisch kantoormeubilair en het

creëren van een prettige werkomgeving, tot scholing, training en begeleiding op zowel hardskills als softskills en op persoonlijk vlak.

Conclusion hecht tevens veel waarde aan haar cultuur, waarin consequent de klant, onze passie voor IT en ondernemerschap centraal staan. In een steeds groter wordende organisatie heeft het behoud van die cultuur onze volle aandacht. We zien dat onze cultuur sterk is, dat deze in het hart van onze mensen zit en ook in 2018 is blijven zitten. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het grote aantal (bijna de helft van alle nieuwe medewerkers) nieuwe collega's die we in 2018 welkom hebben geheten en welke voortkomen uit het ambassadeurschap van bestaande medewerkers. Onze medewerkers zijn trots op Conclusion en dragen dat uit.

Economic sensitivity

Hoewel de wereldwijde markten sinds de crisis over de hele linie geleidelijk weer aan het aantrekken zijn, vormen economische neergang en langzaam economisch herstel nog altijd een belangrijk risico. De economische opleving bereikte vorig jaar haar top. De Nederlandse economie blijft in de periode 2018-2020 met een hoger dan trendmatig maar geleidelijk afvlakkend tempo groeien. Voor de ramingsjaren 2018 t/m 2020 wordt een langzaam afnemende bbp-groei geraamd.

De economie behoudt alle kenmerken van een hoogconjunctuur. De bezettingsgraden van bedrijven zijn hoog en de arbeidsmarkt verkraapt verder. In een toenemend aantal sectoren kampen bedrijven met belemmeringen door een tekort aan arbeidskrachten en productiemiddelen. Dit heeft in de raming een remmend effect op de economische activiteit, vooral via stijgende lonen en prijzen.

Ook politieke risico's en onzekerheden zoals de opkomst van het populisme en handelsprotectionisme, kunnen grote economische en sociale gevolgen kan hebben. Daarnaast vormen de Brexit en de Amerikaanse presidentsverkiezingen of de huidige ontwikkelingen in Turkije volgend op de coup poging grote politieke risico's voor het bedrijfsleven en organisaties.

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

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

Conclusion heeft een solide basis, voldoende schaalgrootte en een gespreid portfolio. Het volgen van marktontwikkelingen en op basis daarvan innoveren en ontwikkelen is de rode draad in onze bedrijfsvoering. Conclusion heeft hier zelfs een specifiek programma voor opgericht: 'Dare to disrupt' (www.daretodisrupt.nl). Continu investeren in kennismanagement, netwerken, training en scholing zorgt dat onze medewerkers de snelle technologische aanpassingen kunnen volgen en toepassen. Dit zorgt ervoor dat Conclusion voldoende weerbaar is tegen veranderende omstandigheden en wendbaar genoeg is om deze bij (en voor) te blijven. Conclusion heeft daardoor, ook in het zware economische klimaat van eerdere jaren en soms tegen de markttrend in, groei gerealiseerd. We hebben er derhalve dan ook alle vertrouwen in dat wij deze groei die we ook in zware economische tijden volhielden, kunnen blijven realiseren.

Portfolio management

Binnen dit risico-thema ligt de focus op veranderende delivery- en contractvormen, projectrisico's, toenemende concurrentie en afhankelijkheid van grotere klanten en derde partijen.

Conclusion werkt veelvuldig aan projecten voor onze klanten en krijgt derhalve te maken met diverse projectrisico's. We willen deze risico's vermijden, of in overleg met onze klanten nemen, bijvoorbeeld in een innovatieproject. Het is daarnaast een strategische keuze van Conclusion om steeds meer partnerships aan te gaan, waarbij Conclusion zelf ook risicodragend is, met complexere contractvormen met meer risico's als resultaat. Conclusion neemt in deze contracten op een beheerste wijze risico. We passen hier specifieke risico georiënteerde beheerprocessen toe rondom zowel het aangaan van deze contracten, als in het contract- en risicomangement op de uitvoering van deze contracten. Mocht het, ondanks beheersmaatregelen, misgaan in een project dan communiceert Conclusion dit eerlijk naar de klant en lost het op. Sterker, onze oplossingsgerichte houding en onze overtuiging 'eerst oplossen, dan pas over geld praten' wordt door onze klanten meermaals genoemd als ons onderscheidend vermogen in het Giarte Outsourcing Performance onderzoek 2017.

Dit is meestal geen gepaste benadering bij het leveren van onze maatschappijkritische diensten. Wanneer Conclusion haar diensten niet of niet volledig levert, heeft dit impact in de gehele maatschappij. In deze dienstverlening moeten risico's veelal vermeden worden. Conclusion investeert dan ook continu in inzicht, beheersing en het voorkomen van risico's. Wij bieden hier onze klanten en daarmee de maatschappij Nachtrust as a service! Het vertrouwen dat de IT-omgeving van onze klanten bij ons in goede handen is, dat de IT-systemen continu beschikbaar zijn, dat we zorgen voor een goede weerbaarheid van deze systemen en dat we elke dag opnieuw kijken naar verbeterpunten en deze zonder downtime (uitval?) door kunnen voeren. Het proactief monitoren, volgen van trends en daarop de juiste acties nemen zijn hierbij belangrijke instrumenten. We testen periodiek of al onze maatregelen werken. We halen hier 'lessons learned' uit waardoor we onze dienstverlening nog beter kunnen maken.

Het totale speelveld waarin Conclusion zich begeeft heeft te maken met sterkt toenemende concurrentie. Een van de verklaringen ligt in de opkomst van disruptieve technologieën. Bedrijven uit diverse sectoren – ook buiten de technologiebranche – zijn zich steeds bewuster van de impact die innovatie kan hebben. Het bij- en voorblijven bij alle ontwikkelingen wordt met de dag relevanter. Het streven naar een excellente klantervaring is de laatste jaren steeds belangrijker geworden. Innovatief vermogen is daarbij een belangrijke voorwaarde.

Compliance

Conclusion moet voldoen aan wet- en regelgeving. Op het gebied van compliance accepteert Conclusion geen risico. Wij beschikken over gedegen expertise op het gebied van de wet- en regelgeving en zorgen dat wij op de hoogte zijn -en blijven van veranderingen. Nieuwe wet- en regelgeving is geen bijzaak, De acties om wetwijzigingen te signaleren, deze te analyseren en implementeren beleggen wij op de logische plaatsen in de organisatie. Bij omvangrijke wetwijzigingen wordt een kernteam samengesteld voor dat doel. Zo heeft in 2017 en begin 2018 de Taskforce AVG de implementatie van de AVG begeleid. We investeren in de betrokkenheid en kennis van onze medewerkers met awareness en kennisprogramma's.

Conclusion gaat steeds meer contracten aan met een duidelijke resultaatsverplichting, Consumentenrechten worden wereldwijd steeds beter beschermd worden door nieuwe wet- en regelgeving. Er is de afgelopen jaren een toename te zien in het aantal 'third party class-action' rechtszaken dat wordt aangespannen tegen organisaties. Er is een grotere kans op doorgelegde aansprakelijkheidsclaims. Strak deliverymanagement verkleint de kans op ongewenste afwijkingen en een open en transparante samenwerking met onze opdrachtgevers dragen zorg dat, indien noodzakelijk, tijdig de juiste maatregelen getroffen worden om de impact voor de eindgebruikers minimaal te houden.

Privacy & Security

Het belang van adequate gegevensbescherming en organisaties en systemen weerbaar maken behoeft tegenwoordig geen uitleg. De sterk toegenomen afhankelijkheid van ICT, hoge verwachtingen in de maatschappij en van gebruikers, innovatie, groei en intensivering van het gebruik van ICT leggen een grote druk op ICT-dienstverleners zoals Conclusion. In combinatie met een groeiend aantal 'actoren' met dubieuze, geopolitieke en soms zelfs criminele intenties zijn security en gegevensbescherming hoog op de agenda van de business en risicomangement gekomen.

Het te beschermen 'threat surface' van security is daarbij extreem breed. DDoS aanvallen kunnen onze missie 'nachtrust-as-a-service' en de beschikbaarheid van maatschappijkritische systemen in gevaar brengen. CEO-fraude kan direct leiden tot grote financiële verliezen, een klik op een hyperlink in een e-mail of bijlage kan kwaadaardige versleuteling van honderden bestanden kwaadaardig ten chantage tot gevolg hebben (cryptolocker) en het delen van bestanden met persoonsgegevens via onbeveiligde media of slecht ontworpen systemen kan aanleiding zijn tot datalekken. Met hoge boetes, claims en imagoverlies als mogelijke gevolgen.

Voor Conclusion is het dus zaak om alle medewerkers op alle niveaus en disciplines te blijven doordringen van het belang van informatie- en persoonlijke veiligheid. Aandacht voor het beschermen van gegevens en ICT-systemen tegen een breed en dynamisch landschap vol bedreigingen; gericht tegen mensen, gebouwen, processen en techniek. In het belang van haar klanten en eigen bedrijf. Conclusion gaat daarbij graag de uitdaging aan om hierdoor niet te verlammen maar passende, proportionele maatregelen te zoeken zodat zij samen met haar klanten kan blijven innoveren en inspelen op maatschappelijke en technische vernieuwing.

Naast awareness campagnes, een uitgebreid programma voor bescherming van persoonsgegevens (AVG), technische -en organisatorische securitymaatregelen besteedt Conclusion in toenemende mate aandacht aan het continue meten van potentiële kwetsbaarheden om inzicht te houden op onze effectieve weerbaarheid. Aantoonbare management commitment en investeringen worden daarnaast zichtbaar en tastbaar doordat steeds meer bedrijven in ons ecosysteem security gerelateerde certificering en 'assurance' zoals ISO27001, NEN7510 en ISAE3402 behalen.

"Zo werken we iedere dag aan de beperking van security en gegevensbeschermingsrisico's door het versterken van onze effectieve, contractuele -en commerciële 'cyber' weerbaarheid."