

# BELEIDSKADER TOEKOMSTGERICHT ONDERNEMEN

**Betreft:** Conclusion Benelux

**Auteur**  
Pim van Asch

Status: Definitief  
Versie: 1.0  
Datum: 12-3-2026

**Versietabel**

Datum	Versie	Door	Aanpassing
Juli 2025	0.1	P. van Asch	Initiële opstelling
	0.5	M. Maranus	Eerste review
	0.6	R. Makking	Tweede review
Sept/Okt 2025	0.8	T. Blauw J. Ypma C. van Hulst	Derde review
Nov. 2025	0.9	Directie Benelux	Vierde review
Feb. 2026	0.95	Directie Benelux	Vijfde review
Mrt. 2026	1.0	Directie Benelux	Vaststelling

## INHOUD

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Ambitie</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Kernwaarden &amp; identiteit</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>Gedragcode &amp; Manifesto</b>	<b>5</b>
<b>5.</b>	<b>Missie, visie en strategie duurzaam ondernemen</b>	<b>6</b>
5.1	Onze missie	6
5.2	Onze visie	6
5.3	Onze strategie	6
<b>6.</b>	<b>Materiële thema's – ESG</b>	<b>7</b>
<b>7.</b>	<b>Duurzaamheidsbeleid</b>	<b>7</b>
7.1	Environmental	7
7.2	Social	8
7.2.1	Social Return	9
7.3	Governance	10
<b>8.</b>	<b>Impact &amp; Innovatie</b>	<b>11</b>
8.1	Verduurzaming met inzet van IT	11
8.2	Verduurzaming van IT	12
8.3	Responsible AI	12
8.4	Digitale soevereiniteit	12
8.5	Sustainable TWO model	12
<b>9.</b>	<b>Ons manifest duurzame digitalisering</b>	<b>13</b>
9.1	Duurzaam ecosysteem	13
9.2	Betrokken ketenpartner(s)	13
9.3	Trotse collega's	13
9.4	Pionieren met lef en verantwoordelijkheid	13
9.5	Verschil maken door te doen	14
9.6	Bewust innoveren	14
<b>10.</b>	<b>Bijlage</b>	<b>15</b>
10.1	Besturingsmodel	16
10.2	Transparantie en verantwoording	17
10.3	Strategische KPI's	18
10.4	Communicatie	19
10.5	Sustainable Development Goals (SDG's)	19
10.6	Sustainable TWO model	20

## 1. INLEIDING

Bij Conclusion is duurzaamheid al meer dan vijftien jaar geïntegreerd in onze bedrijfsvoering. Sinds 2021 staat duurzaamheid strategisch centraal, en elk jaar verhogen we onze ambities. We zien technologie en IT als drijvende krachten voor duurzame vooruitgang en nemen verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een toekomstbestendige samenleving met onze diensten en kennis. Ons duurzaamheidsbeleid richt zich op Environmental, Social & Governance (ESG) en combineert zakelijk ondernemen met maatschappelijke impact. In dit beleidsstuk lees je waar we voor staan, waar we voor gaan en hoe we dit aanpakken. Dit beleid is opgesteld als nadere uitwerking van het Conclusion Group ESG Policy en de Group Strategy 2030 en is hiermee in lijn, met als doel duurzaamheid praktisch en toegankelijk te maken voor iedereen binnen ons bedrijf.

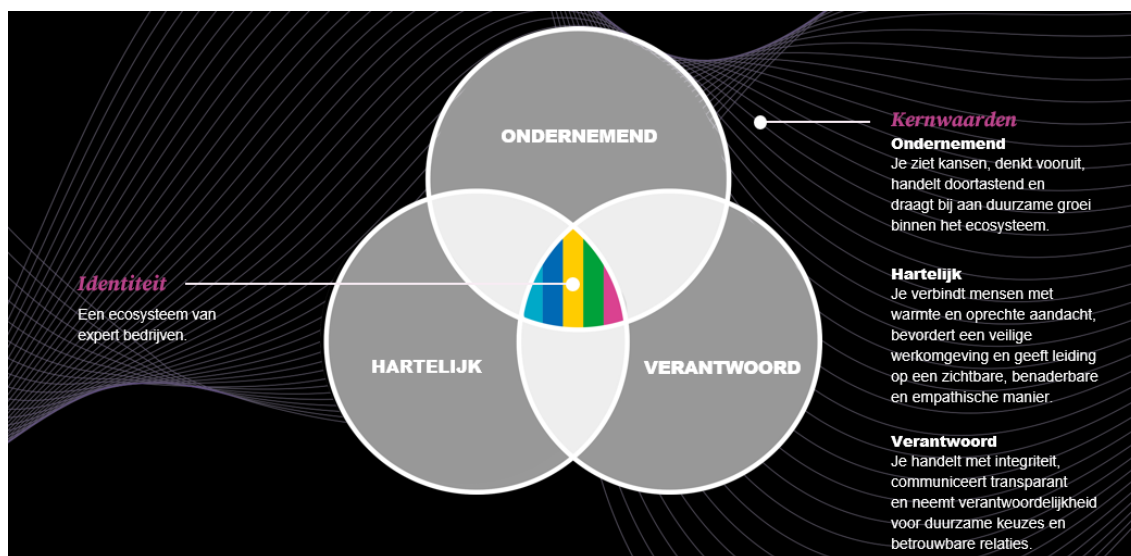
## 2. AMBITIE

Bij Conclusion combineren we ondernemerschap met maatschappelijke verantwoordelijkheid. Vanuit die overtuiging werken we aan een toekomst waarin technologie bijdraagt aan structurele, positieve verandering en is het onze ambitie om 'Het meest ondernemende en betekenisvolle ecosysteem in business transformatie en IT-services van Europa' te zijn.

## 3. KERNWAARDEN & IDENTITEIT

Onze kernwaarden vormen samen onze identiteit.

- We zijn **ondernemend**: we zien kansen, denken vooruit, handelen doortastend en dragen bij aan duurzame groei binnen het ecosysteem.
- We zijn **hartelijk**: we verbinden mensen met warmte en oprechte aandacht, bevorderen een veilige werkomgeving en geven leiding op een zichtbare, benaderbare en empathische manier.
- En we zijn **verantwoord**: we handelen met integriteit, communiceren transparant en nemen verantwoordelijkheid voor duurzame keuzes en betrouwbare relaties



Kernwaarden Conclusion

#### 4. GEDRAGSCODE & MANIFESTO

De kernwaarden hebben wij uitgelegd in onze *Gedragscode*. Deze biedt praktische richtlijnen voor de wijze waarop wij bouwen aan een ecosysteem waar we trots op zijn. Een soort gezamenlijk kompas met concrete kaders voor het ethisch, integer en verantwoord handelen en nemen van verantwoordelijkheid. De gedragscode geldt voor iedere medewerker en partner van Conclusion.

Daarnaast staat ons *Manifesto*. Het Manifesto vertaalt de kernwaarden van Conclusion naar onze negen samenwerkingsprincipes en maakt ons betekenisvol. Want samen zijn we pas echt sterk, voegen we meer waarde toe en zijn wij in staat om complexere uitdagingen aan te pakken voor onze klanten in het hart van de samenleving.

Deze documenten vatten de kern van wie we zijn, hoe we samen werken en maken onze kernwaarden 'echt'.

## 5. MISSIE, VISIE EN STRATEGIE DUURZAAM ONDERNEMEN

Bij Conclusion onderscheiden we twee elkaar versterkende duurzaamheidsbenaderingen. We integreren **ESG**-criteria structureel in onze bedrijfsvoering, met aandacht voor compliance, risicobeheersing en wetgeving, zoals: de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en internationale kaders waaronder UN Global Compact en OECD Guidelines. Daarnaast creëren we **impact** door samen met klanten duurzame technologische oplossingen te ontwikkelen.

De eerste benadering vraagt borging en transparantie; de tweede innovatie en samenwerking. Onze missie, visie en strategie geven richting aan ons duurzaam ondernemerschap.

### 5.1 Onze missie

Onze missie luidt: “Let’s bring IT and sustainability in symbiosis”

### 5.2 Onze visie

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 data gedreven 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.

### 5.3 Onze strategie

Onze strategie is volledig geïntegreerd in onze bedrijfsstrategie, businessmodel, bedrijfsvoering en dienstverlening en is gebaseerd op 3 pijlers. Iedere pijler kent een eigen plan van aanpak en vormt onderdeel van de doelstellingen van de 'topical experts' binnen onze organisatie.

1. **Beperken:** 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.

2. **Bijdragen:** 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.
3. **Oplossen:** We initiëren en participeren in allerlei 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.

## 6. MATERIËLE THEMA'S – ESG

Duurzaam ondernemen vereist bewust kiezen. We bepalen periodiek welke ESG-thema's belangrijk zijn voor Conclusion via een materialiteitsanalyse volgens de ESRS-standaarden, geleid door Conclusion Group en goedgekeurd door de centrale directie. Elk jaar rapporteren we over voortgang en ambities rond deze materiële thema's, zoals CO<sub>2</sub>-uitstoot, energieverbruik, vitaliteit, welzijn, diversiteit, cultuur en integriteit. Daarnaast investeren we ook in niet-materiële onderwerpen die wij belangrijk vinden, zoals biodiversiteit en circulariteit.

## 7. DUURZAAMHEIDSBELEID

Ons beleid is verankerd in de missie, visie en strategie van Conclusion en laat zien hoe wij duurzaam ondernemen in de praktijk brengen. We hanteren een 'twee sporen aanpak': enerzijds voldoen we via ESG-integratie aan wet- en regelgeving en beperken we risico's; anderzijds vergroten we onze impact met technologische oplossingen die bijdragen aan maatschappelijke transitie.

### 7.1 Environmental

#### **Waar staan we voor**

Duurzaamheid is verankerd in onze dagelijkse bedrijfsvoering en daarmee een gedeelde verantwoordelijkheid voor iedereen binnen Conclusion. We gaan verder dan het naleven van wet- en regelgeving: we nemen proactief onze rol in het versnellen van de duurzame transitie.

#### **Waar gaan we voor**

Conclusion werkt toe naar een aantoonbare afname van haar milieu-impact richting 2028, met meetbare ambities:

- 35% CO<sub>2</sub>-reductie in scope 1, 2 en zakelijke mobiliteit t.o.v. 2023
- 10% CO<sub>2</sub>-reductie in scope 3
- 95% hernieuwbare energie in kantooromgevingen
- 100% elektrische leasevloot in 2028
- 20% duurzaamheidsscore in leveranciersselectie

- 100% ondertekening van de leveranciersgedragscode van onze top 100 leveranciers
- Structurele ketendialoog met strategische partners over verduurzaming

### **Hoe doen we dit**

Binnen onze kantoorgebouwen werken we actief aan het reduceren van energieconsumptie en maken waar mogelijk gebruik van hernieuwbare energie, via zonnepanelen of 100% Nederlandse groene stroomcontracten. Waar dat (nog) niet lukt, zoeken we samen met vastgoedeigenaren actief naar alternatieven.

Mobiliteit wordt ingericht volgens het principe: 'Minder, Anders en Schoner reizen'. Thuiswerken wordt gefaciliteerd, treinreizen en fietsen gestimuleerd, en het wagenpark wordt volledig geëlektrificeerd. Door gerichte data-inzichten en bewustwordingscampagnes ondersteunen we medewerkers bij het maken van duurzame mobiliteitskeuzes.

Ketentransparantie en samenwerking is essentieel in het terugdringen van o.a. CO2 uitstoot. Daarom is ons strategisch inkoop- en circulariteitsbeleid gericht op een transparante en verantwoorde keten. We voeren ketenanalyses uit in risicovolle productgroepen om ESG-risico's te verkleinen en kansen te benutten. Daarin wordt duurzaamheid structureel meegewogen in selectie, contracteren van- en samenwerking met leveranciers.

## **7.2 Social**

*Strategy 2030: We cherish the uniqueness of each individual and the culture of each label, by embracing our differences. We are people centric, caring and sincere ("hartelijk")*

### **Waar staan we voor**

Bij Conclusion draait alles om mensgerichtheid. We bieden een veilige, gezonde en inclusieve werkomgeving waar respect, vertrouwen en openheid centraal staan. Discriminatie en grensoverschrijdend gedrag worden niet getolereerd. We volgen internationale arbeidsnormen en zorgen voor gelijke kansen, inclusiviteit en waardigheid. Duurzame inzetbaarheid staat voorop: we investeren in welzijn, vitaliteit en verbondenheid zodat iedereen zich optimaal kan ontwikkelen.

### **Waar gaan we voor**

We willen vitale, diverse en veerkrachtige teams die bijdragen aan onze ambities. Professionele en persoonlijke groei worden gestimuleerd, met aandacht voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We streven naar een bovengemiddeld aandeel vrouwen, hoge medewerkerstevredenheid (een eNPS-score boven 50 in 2030), beperken van verloop (<12% in 2030) en een verzuim binnen de sectornorm met als doel een gezonde en toekomstbestendige organisatie te realiseren.

### **Hoe doen we dit**

We voeren een integrale aanpak met focus op: veiligheid en vitaliteit via ons arbobeleid, kennen een sluitend netwerk van in- en externe vertrouwenspersonen en een daarbij horende veilige meldcultuur en rapportagestructuur.

Onze mensen vormen de basis van onze organisatie. Als dienstverlener hangt ons succes direct samen met hun gezondheid, motivatie en ontwikkeling. Daarom zijn thema's als diversiteit, inclusie, well-being, training en werk-privébalans materieel voor ons en essentieel. De beleving door de medewerkers hiervan monitoren wij met regelmaat. Onderwerpen zoals adequate beloning, werktijden, psychologische ondersteuning (ook voor de partner) sociale dialoog en sociale bescherming vormen een integraal onderdeel van onze dagelijkse verantwoordelijkheid. Inclusie en diversiteit geven wij actief vorm via onze DGI-roadmap, onder meer door het integraal op te nemen in de werving en selectie, prominent te organiseren middels het Conclusion vrouwenennetwerk: *Vrouwen in Positie*, gerichte trainingen te organiseren voor diverse doelgroepen en genderneutrale voorzieningen te faciliteren. Gezamenlijk vormt dit een cultuur waarin verschillen worden gezien, gewaardeerd en benut.

#### 7.2.1 Social Return

Vanuit onze mensgerichte aanpak geven wij Social Return een strategische plek binnen ons ESG-beleid. Het vormt het kader waarbinnen wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid concreet maken en verbinden aan onze dienstverlening. Hieronder lichten wij onze missie en visie op Social Return toe.

##### **Missie Social Return**

Conclusion verbindt digitale vooruitgang met maatschappelijke impact door onze schaal, expertise en positie in de samenleving in te zetten voor sociale vooruitgang. Social Return is een strategische pijler passend bij onze visie op toekomstgericht ondernemen.

Met Social Return creëren wij duurzame kansen voor mensen met onbenut talent en bouwen aan een inclusieve organisatie en keten. We investeren bewust in diversiteit en een cultuur waarin verschillende achtergronden en perspectieven kunnen excelleren, omdat dit leidt tot betere samenwerking en innovatievere digitale oplossingen voor onze klanten in het hart van de samenleving.

##### **Visie Social Return**

Conclusion ziet een toekomst waarin digitale transformatie en sociale vooruitgang onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. In die toekomst is een inclusieve arbeidsmarkt geen uitzondering maar de norm. Door ruimte te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt benutten we talent dat anders onbenut blijft en verrijken we onze organisatie met nieuwe perspectieven, vaardigheden en ervaringen.

Social Return is voor Conclusion geen verplichting maar een ambitie: geïntegreerd in projecten, partnerschappen en ons ecosysteem waarin sociale vooruitgang en digitale innovatie hand in hand gaan. We streven naar maximale sociale impact.

In 2028 is Social Return verbonden aan het ecosysteem van Conclusion en gekoppeld aan business transformatie en IT. Zo leveren wij een aantoonbare bijdrage aan een werkveld waarin iedereen op een volwaardige en duurzame manier kan participeren.

#### **Hoe doen we dit?**

We voeren Social Return uit via een hybride model: bedrijven zijn zelf verantwoordelijk voor uitvoering, met centrale ondersteuning waar nodig. Deze aanpak biedt vrijheid om Social Return passend bij het bedrijf te organiseren, terwijl overzicht, kwaliteit en continuïteit worden gewaarborgd. Hierdoor wordt het sociale rendement vergroot en Social Return structureel geïntegreerd in het ecosysteem van Conclusion.

### **7.3 Governance**

#### **Waar staan we voor**

Conclusion staat voor eerlijk en verantwoord ondernemen, met een strikt beleid tegen onethisch gedrag. Wij houden ons aan alle relevante wetgeving en laten economische belangen nooit voorgaan op wat juridisch of ethisch juist is. Betrouwbaarheid, transparantie en loyaliteit zijn essentieel; fraude, omkoping en belangenverstengeling worden niet getolereerd. Medewerkers werken volgens duidelijke gedragsregels en partners moeten onze waarden delen. In ons netwerk van meer dan 30 bedrijven stimuleren we vertrouwen, respect en aanspreekbaarheid, omdat goed bestuur begint bij het juiste gedrag.

#### **Waar gaan we voor**

We streven naar een organisatie waarin compliance, integriteit en verantwoordelijk eigenaarschap vanzelfsprekend zijn, op elk niveau in de organisatie. Dat vraagt niet alleen om duidelijke regels, maar ook om een cultuur waarin collega's zich veilig voelen om elkaar aan te spreken, en waarin ethische dilemma's bespreekbaar zijn.

#### **Hoe pakken we dat aan**

We organiseren governance langs drie lijnen: beleid, gedrag en borging.

- **Beleid**  
Elk expertbedrijf binnen Conclusion is verantwoordelijk voor de eigen bedrijfsvoering binnen afgesproken kaders. De domeindirecties houden toezicht en leggen verantwoording af aan de centrale directie.
- **Gedrag**  
We investeren continu in bewustwording en integriteit via trainingen, gedragscodes, onafhankelijke vertrouwenspersonen en heldere meldprocedures. We monitoren jaarlijks of medewerkers zich veilig en integer voelen op hun werkplek.

#### **1. Borging**

Governance-gerelateerde risico's brengen we structureel in kaart. Bevindingen worden

besproken met de directie en Raad van Commissarissen en vastgelegd in het jaarverslag. Hiermee borgen we transparantie en continue verbetering.

## 8. IMPACT & INNOVATIE

Conclusion is onderscheidend in het creëren van impact voor onze klanten. Klanten die, in veel van de gevallen, opereren in het hart van onze samenleving helpen wij met innovaties en oplossingen die bijdragen aan maatschappelijke en technologische transities. Hier zien wij kans om impact te genereren.

### Waar gaan we voor

Onze ambitie is om het meest ondernemende en betekenisvolle ecosysteem in business transformatie en IT-services van Europa te zijn. We richten ons op oplossingen die maatschappelijke vooruitgang versnellen én technologische innovatie mogelijk maken. Door IT slim en doelgericht in te zetten, willen we bijdragen aan een klimaatneutrale toekomst, sociale gelijkheid en een efficiënte digitale infrastructuur. Dat doen we niet alleen, maar het liefst in samenwerking met onze klanten en partners.

### Waar staan we voor

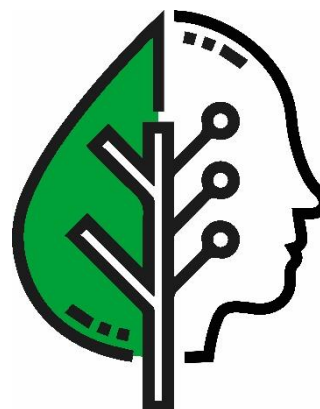
Bij Conclusion staat toekomstgericht ondernemen centraal. We geloven dat technologie en data een sleutelrol spelen in het oplossen van complexe vraagstukken. Hierbij nemen we ook onze verantwoordelijkheid voor de nadelige impact van IT op de wereld, en maken IT-gerelateerde ethische kwesties bespreekbaar. Het Conclusion-ecosysteem zet proactief en ondernemend diensten, kennis en innovatiekracht in om klanten verantwoorde keuzes te laten maken én ondersteunt bij het realiseren van toekomstvisies en duurzaamheidsdoelen. Dit doen we met een data gedreven aanpak, concrete en duurzame IT-oplossingen en transparantie.

### Hoe doen we dat?

Onze aanpak is gebaseerd op de dualiteit van digitalisering. Oftewel verduurzaming met inzet van IT en verduurzaming van IT.

#### 8.1 Verduurzaming met inzet van IT

Wij richten ons op technologieën die maatschappelijke meerwaarde bieden, zoals bijvoorbeeld het terugdringen van CO<sub>2</sub>-uitstoot, energieoptimalisatie, het realiseren van circulaire ketens en data gedreven besluitvorming. Voorbeelden hiervan zijn “predictive maintenance” via digital twins en energiemanagementsystemen binnen het openbaar vervoer, ESG-inzichten en -rapportages gericht op energie- en afvalreductie, slimme zorgsystemen ter verlaging van de werkdruk in de zorg, en AI-toepassingen ten behoeve van biodiversiteitsherstel of verhogen van de zorgkwaliteit.



## 8.2 Verduurzaming van IT

Dit aspect richt zich op het reduceren van de ecologische voetafdruk van technologie zelf, onder andere door energiezuinige infrastructuren, cloud optimalisatie, verlenging van de levensduur van hardware, applicatierationalisatie en energie-efficiënt programmeren. Wij geloven dat impact alleen bereikt kan worden door samenwerking. Daarom investeren wij nadrukkelijk in kennisdeling, ketensamenwerking en impactvolle partnerschappen. Op deze manier dragen we gezamenlijk bij aan de noodzakelijke maatschappelijke en technologische transitie voor de wereld van morgen.

## 8.3 Responsible AI

Conclusion zet in op kunstmatige intelligentie voor innovatie en efficiëntie, maar erkent ook gevolgen zoals meer grondstof-, energie- en watergebruik. Medewerkers volgen daarom "Responsible AI-richtlijnen" voor transparant, veilig en ethisch gebruik van generatieve AI. Deze regels komen voort uit ons AI-beleid dat focust op vernieuwing, efficiëntie en verantwoord materiaal- en energieverbruik.

## 8.4 Digitale soevereiniteit

Digitale soevereiniteit is essentieel voor verantwoorde digitalisering. Conclusion zorgt dat data en IT-infrastructuur transparant, veilig en controleerbaar zijn, volgens Europese regels en waarden. Digitale afhankelijkheid wordt meegenomen in het ontwerp en de selectie van systemen. Organisaties krijgen ondersteuning bij het beperken van vendor lock-in en risico's, gericht op autonomie en continuïteit.

## 8.5 Sustainable TWO model

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 van IT. Meer hierover lees je in de bijlage.

## 9. **ONS MANIFEST DUURZAME DIGITALISERING**

Om onze werkwijze en inzet op toekomstgericht ondernemen concreet te maken, hebben we, aanvullend op ons ESG beleid, het Manifest Duurzame digitalisering opgesteld. Dit manifest vertaalt onze strategische uitgangspunten naar dagelijks handelen. Het beschrijft **de zes principes** waarop we keuzes baseren, hoe we samenwerking vormgeven en hoe onze inzet op maatschappelijke transitie zichtbaar wordt in de praktijk. Zo zorgen we voor samenhang tussen beleid, uitvoering en ervaring. Zowel intern als in onze rol als partner in de keten.

### 9.1 **Duurzaam ecosysteem**

Duurzaamheid is binnen Conclusion geen afzonderlijk programma, maar een gedeelde verantwoordelijkheid en een motor voor gezamenlijke waarde creatie. Binnen ons ecosysteem van autonome bedrijven stimuleren we bewustwording, intrinsieke motivatie en lange termijn inzetbaarheid.

Door kennis te delen, technische expertise te verbinden en samen met klanten maatschappelijke vraagstukken op te lossen, vergroten we onze gezamenlijke impact. Zo bouwen we aan een cultuur waarin inclusiviteit en maatschappelijke betrokkenheid vanzelfsprekend zijn. Een ecosysteem waarin expertbedrijven vanuit hun eigen kracht en met hart voor de samenleving opereren.

### 9.2 **Betrokken ketenpartner(s)**

Duurzame impact vraagt om samenwerking. Daarom zoeken we actief verbinding met klanten, leveranciers en partners rondom maatschappelijke thema's. We nemen initiatief, verkennen nieuwe vormen van samenwerking en delen onze kennis en ervaring. Onze kracht ligt in het collectief. Als ecosysteem opereren we in netwerken, waarin we op basis van vertrouwen en gedeelde ambitie bijdragen aan structurele verduurzaming. Zo versterken we de keten en ondersteunen we anderen om hetzelfde te doen.

### 9.3 **Trotse collega's**

Onze collega's zijn de drijvende kracht achter duurzame verandering. We stimuleren een inclusieve werkomgeving waarin iedereen vanuit zijn of haar rol en talent kan bijdragen aan de toekomstbestendigheid van onze organisatie. Diversiteit in achtergrond, overtuiging of perspectief zien we als verrijking.

We geven ruimte voor ontwikkeling, ondernemerschap en betrokkenheid. Met heldere doelen, zicht op voortgang en ondersteuning waar nodig. We bouwen aan een cultuur waarin mensen naar elkaar omzien en zich inzetten voor de samenleving, in het bijzonder voor wie dat het hardst nodig heeft. Zo maken we samen het verschil.

### 9.4 **Pionieren met lef en verantwoordelijkheid**

Vooruitgang vraagt om initiatief en verantwoordelijkheid. We nemen een actieve rol in de duurzame IT-transformatie door continu te leren, experimenteren en verbeteren. Daarbij zijn we transparant over wat werkt én wat beter kan.

We delen onze kennis, tonen voorbeeldgedrag en inspireren anderen om mee te bewegen. Als strategisch adviseur én uitvoerend partner leveren we oplossingen met

zichtbare impact en lopen we voorop in het benutten van technologische innovatie ten behoeve van maatschappelijke meerwaarde.

#### **9.5 Verschil maken door te doen**

Het verschil maken door te dóen, betekent geen lange plannen zonder actie, maar concrete stappen die direct bijdragen aan lange termijn impact. We nemen initiatief, tonen lef en gaan voor het resultaat. Zichtbaar, meetbaar en gedragen in de praktijk. Van strategisch advies tot implementatie: we nemen verantwoordelijkheid en wachten niet af. Duurzaamheid is voor ons geen bijzaak, maar een vast onderdeel van technologische keuzes, architectuur afwegingen en klantcontracten. Het zit in hoe we ontwerpen, ontwikkelen en leveren. We faciliteren collega's om duurzaamheid standaard mee te nemen in hun werk, van GreenOps en energie-efficiënt IT-gebruik tot ons duurzaam mobiliteitsbeleid. We meten wat we doen en maken dit inzichtelijk met KPI's, audits, rapportages en certificeringen. Zo houden we onszelf scherp en maken we onze maatschappelijke en bedrijfsmatige waarde aantoonbaar.

#### **9.6 Bewust innoveren**

Innovatie en duurzaamheid gaan bij ons hand in hand. We zetten technologie bewust in om maatschappelijke impact te vergroten, en nemen verantwoordelijkheid voor de effecten ervan.

We kijken naar de volledige levenscyclus van technologie – van inkoop en ontwerp tot gebruik en afbouw – en maken doordachte keuzes, bijvoorbeeld in lifecycle management. In onze aanpak van AI combineren we efficiëntie met aandacht voor energieverbruik, data-ethiek en transparantie. Door technologie doelgericht en verantwoord toe te passen creëren we waarde voor klanten én dragen we bij aan oplossingen voor de maatschappelijke uitdagingen van nu.

## 10. BIJLAGE

## 10.1 Besturingsmodel

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

- **Directie** legt de strategische ESG-doelen vast. Zij bepalen de prestatie-indicatoren (KPI's) en dragen eindverantwoordelijkheid voor ESG-prestaties. Deze zijn bovendien geïntegreerd in de meerjarenplannen van de bedrijven en het beloningsbeleid van topmanagement.
- **Sustainability Board** Valideert ESG-beleid en beleidswijzigingen, Beoordeelt ESG-risico's, onder andere via de dubbele materialiteitsanalyse en bewaakt de interne ESG-rapportagestructuur. ESG is onderdeel van de persoonlijke KPI's van de meeste board leden.
- **Conclusion Cares Team** is verantwoordelijk voor:
  - Compliance – Het team bewaakt naleving van wet- en regelgeving rondom ESG en ondersteunt bij certificeringen en externe rapportage.
  - Interne integratie – Conclusion Cares ontwikkelt strategie, beleid en ondersteunende tools en begeleidt de integratie van duurzaamheid in alle bedrijfsprocessen binnen het ecosysteem.
  - Externe impact – Het team helpt bedrijven binnen het ecosysteem om hun dienstverlening te verbinden aan maatschappelijke waarde, en ondersteunt in het vergroten van duurzame impact bij klanten.
- **ESG-ambassadeurs** functioneert als een centraal platform waar vertegenwoordigers van elk bedrijf binnen het ecosysteem ESG-expertise waarborgen, duurzame initiatieven stimuleren en bijdragen aan de ontwikkeling van diepgaande ESG-kennis met betrekking tot dienstverlening en uitvoering van ESG-activiteiten. Daarbij worden feedback en best practices actief gedeeld via kennisnetwerken, in overleg met de directie en onder regie van Conclusion Cares.
- **Business Support Services (HR, Finance, Procurement, IT, etc.)** Integreren ESG-criteria in ondersteunende processen en besluitvorming en fungeren als schakel tussen beleid en dagelijkse operatie

Deze structuur zorgt ervoor dat ESG-doelen centraal en lokaal worden gedragen, met eigenaarschap op elk niveau. Hierdoor blijven strategie en uitvoering structureel verbonden.

## 10.2 Transparantie en verantwoording

Het realiseren van duurzaamheidsprestaties vereist tijd en doorzettingsvermogen. Het vaststellen van behaalde doelen vraagt om transparantie en (onafhankelijke) beoordeling. Daarom rapporteren wij jaarlijks over onze ESG-prestaties in ons jaarverslag en uitgebreid in ons Sustainability statement, conform het framework van de CSRD. Daarnaast beschikt Conclusion over verschillende, onafhankelijk vastgestelde certificeringen.

### Conclusion Group

- **Science Based Targets initiative, (Committed)**  
SBTi (Science Based Targets initiative) is een wereldwijd initiatief dat bedrijven helpt wetenschappelijk onderbouwde klimaatdoelen vast te stellen in lijn met het Akkoord van Parijs. Conclusion Group verwacht eind 2026 vastgestelde doelen te publiceren.
- **Sustainability-linked loan**  
In 2023 koppelde Conclusion haar financiering aan duurzaamheidsprestaties via een sustainability-linked loan met drie gekwantificeerde KPI's en een bijbehorende bonus-malusregeling op de rente.

### Conclusion Benelux

- **EcoVadis**  
EcoVadis is een internationaal erkend beoordelingsplatform dat de duurzaamheidsprestaties van bedrijven evalueert op het gebied van milieu, arbeids- en mensenrechten, ethiek en duurzaam inkopen.
- **CO<sub>2</sub> Prestatieladder**  
De CO<sub>2</sub>-Prestatieladder is een duurzaamheidsinstrument dat organisaties stimuleert en beloont voor structurele reductie van hun CO<sub>2</sub>-uitstoot in bedrijfsvoering, projecten en de keten.
- **ISO 14001**  
ISO 14001 is een internationale norm voor milieumanagementsystemen die organisaties helpt om systematisch milieuprestaties te verbeteren en te voldoen aan wet- en regelgeving.
- Jaarlijks ESG-scan vanuit investeerder Conclusion

### 10.3 Strategische KPI's

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de strategische KPI's die richting geven aan onze duurzaamheidsambities.

Strategische KPI's		
Thema	KPI	Doel 2028 (of anders aangegeven)
CO2-reductie	Uitstoot scope 1, 2 & business travel	-35% t.o.v. 2023
	Uitstoot scope 3	-10% t.o.v. 2023
Energieconsumptie	% NL hernieuwbare energie in kantooromgeving	95%
Duurzame mobiliteit	% Elektrisch voertuigen als onderdeel van de totale leasevloot	100%
Leveranciers	Ondertekende Supplier Code of Conduct	100% top 100 leveranciers tier 1
eNPS score	Medewerkersbetrokkenheid	> 50 in 2030
Verloop	% vrijwillig verloop	< 12%



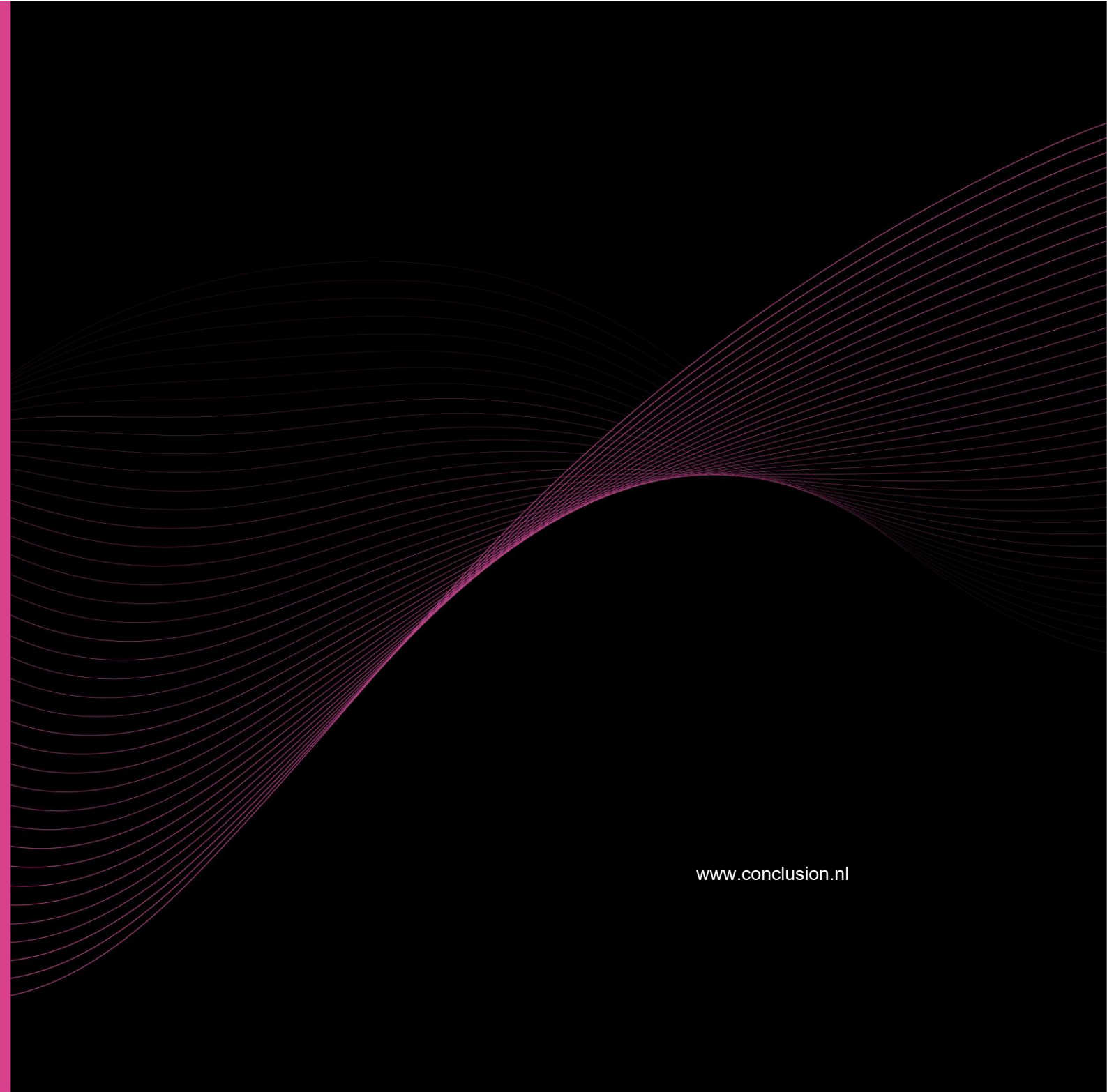
### 10.6 Sustainable TWO model

SUSTAINABLE TWO MODEL		CONCLUSION	
SUSTAINABLE IT ROADMAP	TECHNOLOGY AS THE BOOSTER	WAY OF WORKING AS THE ACCELERATOR	ORGANIZATION AS THE REINFORCER
<b>C - DISTINCTIVE SUSTAINABLE INNOVATION</b>	<b>7. GENERATE SUSTAINABLE VALUE THROUGH INNOVATIVE TECHNOLOGY</b> <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> STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done	<b>8. INFUSE SUSTAINABILITY IN INNOVATION CULTURE</b> <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> STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done	<b>9. STRATEGIZE &amp; INTEGRATE SUSTAINABILITY</b> <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> STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done
	<b>B - AGILE SUSTAINABLE BUSINESS TRANSITION</b>	<b>4. CREATE FACT-BASED SUSTAINABILITY INSIGHTS</b> <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> STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done	<b>5. ACCELERATE SUSTAINABLE BUSINESS WITH DATA &amp; IT</b> <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> STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done
<b>A - RESILIENT SUSTAINABLE FUNDAMENT</b>	<b>1. MIGRATE TO SUSTAINABLE IT INFRASTRUCTURE</b> <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> STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done	<b>2. EMBED SUSTAINABILITY IN CRITICAL CORE</b> <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> STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done	<b>3. GOVERN &amp; FINANCE SUSTAINABLE BUSINESS</b> <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> STATUS: <input type="radio"/> To do <input type="radio"/> Doing <input type="radio"/> Done

Het **Sustainable TWO Model** verbindt duurzaamheid en digitalisering via negen samenhangende invalshoeken en biedt een gemeenschappelijke taal voor de duurzaamheidstransformatie. Het helpt Conclusion en haar klanten om IT te verduurzamen, duurzame waarde te creëren met technologie en ESG te verankeren in strategie en operatie.



CONCLUSION



[www.conclusion.nl](http://www.conclusion.nl)