



JAARVERSLAG 2015 NOVISOURCE N.V.

NOVISOURCE

change is constant





JAARVERSLAG 2015 NOVISOURCE N.V.



NOVISOURCE

change is constant

VOORWOORD

Zorg dat je waarde toevoegt! Verandering is van alle tijden. Maar het tempo wordt hoger en de omvang van ontwikkelingen en veranderingen neemt toe. Soms zijn deze zelfs ontwrichtend. De impact van de toenemende digitalisering en technologische ontwikkeling heeft grote invloed op hoe we werken en organiseren. Hoe zorg je dat je in deze dynamiek van waarde bent en blijft? En wat betekenen de ontwikkelingen in de samenleving voor het werken van professionele dienstverleners zoals Novisource? Het vraagt ondernemingszin, veerkracht en creativiteit van mens en organisatie. En meer dan ooit zullen wij toegevoegde waarde aan onze klanten moeten bewijzen.

In een kritische en wisselvallige markt hebben we onze groei kunnen doorzetten. Voor het derde jaar op rij. Wat we de markt beloven maken we waar. Met een dankbaar gevoel kijk ik dan ook terug op 2015. Een jaar eerder, in 2014, deden we twee overnames en werkten we het eerste jaar als beursgenoteerde organisatie. We positioneerden ons sterker als consultancybedrijf. In 2015 verstevigden we onze positie – zowel intern als in de markt. We zijn doorgegroeid in onze rol van specialist. Wij combineren kennis van business en ICT met innovatievermogen en implementatiekracht. We versterkten ons founders-merk B-street: we zorgden voor een nieuwe positionering richting een hoger marktsegment. Dit deden we door het ‘zzp-impresario-model’ met een hoge kwaliteit van dienstverlening neer te zetten. Een belangrijke stap voor ons. B-street is in 2015 nog nadrukkelijker een onderscheidend merk geworden.

Wat maakt ons zo bijzonder? Vooral onze specialisatie, praktijkervaring en onze laagdrempeligheid. We zijn geen groot, afstandelijk bureau. Onze consultants zijn benaderbare vakspecialisten die het contact met de klant persoonlijk onderhouden. Onze medewerkers brengen ons credo “Change is constant” in de praktijk door adequaat in te spelen op ontwikkelingen in de markt. In 2015 deden we dit bijvoorbeeld op verschillende thema’s rondom risk, pensioenfondsen-audits, regulatory reporting en fraudebestrijding.

Ik ben trots op mijn collega’s: dankzij onze mensen zijn we steeds succesvoller geworden. Soms lijkt het heel gewoon voor ons dat we de klus op een goede manier klaren. We kunnen best wat meer enthousiasme tonen over de gerealiseerde prestaties. Successen moet je vieren. En dat zullen wij in 2016 zeker meer gaan doen, als wij onze ambities zichtbaar waarmaken.

Een woord van dank gaat ook uit naar onze Raad van Commissarissen, een groep uitstekende ‘stille adviseurs’ en vooral onze toezichthouders. Ricardo Sam-Sin heeft per 1 maart 2016 ons bedrijf verlaten. Hij heeft als één van de oprichters veel voor Novisource-groep betekend. Samen met onze staf, onze consultants, onze gehele salesforce en een ondernemend managementteam kijken mijn mede-bestuurder Bram Schot en ik met voldoening terug op het jaar 2015. En voor het komende jaar verwachten wij zeker dat ons bedrijf een volgende groeistap maakt.

Overigens zal de huidige Raad van Bestuur, zoals bekend, slechts een deel van dit komende jaar in functie zijn. De leden van de Raad van Bestuur hebben namelijk op 22 februari 2016 besloten hun functie ter beschikking te stellen. Als gevolg daarvan zullen zij in de loop van het eerste half jaar van 2016 aftreden.

Hartelijke groet,

Willem van der Vorm, CEO

12 april 2016

INHOUD

1 Over Novisource	3	Risicobeheersing en -controle	35	3. Verkoopkosten	64
Novisource in cijfers	4	Verschillende instrumenten	36	4. Algemene beheerskosten	64
Profiel Novisource	5	Vooruitzichten 2016	37	5. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	65
Personalia Raad van Bestuur	7	Bestuursverklaring	37	Beloningen Raad van Bestuur	65
Personalia Raad van Commissarissen	8	Beoordelen en analyseren	37	Beloningen Raad van Commissarissen	67
Aandeelhoudersinformatie	9	Verklaring	38	Beloningen key management	67
Aandelenkapitaal	9			6. Financiële baten en lasten	67
Dividendbeleid	9			7. Winstbelastingen	67
Liquiditeitsverschaffer	10			Winst per aandeel	68
Wet Melding zeggenschap	10				
2 Verslag van de Raad van Commissarissen	11	4 Compliance met de Nederlandse corporate governance code	40	8 Toelichting op de geconsolideerde balans	71
Inleiding	12	Corporate Governance	41	8. Immateriële activa	72
Ontwikkeling samenstelling van de Raad van Bestuur	12	Structuur	41	9. Materiële vaste activa	73
Ontwikkeling samenstelling van de Raad van Commissarissen	12	Raad van Bestuur	41	10. Handels- en overige vorderingen	74
Best Practice-bepaling	12	Raad van Commissarissen	41	11. Liquide middelen	74
Activiteiten van de Raad van Commissarissen	13	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	41	12. Eigen vermogen	75
Beleid bezoldiging van de Raad van Bestuur	13	Communicatie	42	13. Latente Vennootschapsbelasting	75
Beleid bezoldiging Raad van Commissarissen	13	Accountant	42	14. Overige schulden	75
Jaarrekening en decharge	14	Naleving en handhaving van de Code	42	Financiële risicobeheersing	76
Jaarrekening en resultaatbestemming	14	Best practice-bepalingen	42	Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa	76
Woord van dank	14	Raad van Bestuur	42	Resultaat per segment	77
		Best practice-bepalingen Raad van Commissarissen	42		
		Best practice-bepalingen (Algemene Vergadering van) Aandeelhouders	43	9 Enkelvoudige jaarrekening 2015	79
		Best practice-bepalingen audit van de financiële verslaggeving, interne auditfunctie en externe accountant	43	Enkelvoudige balans per 31 december 2015	80
		Corporate Governance-verklaring	44	Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2015	81
				Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening 82	
3 Verslag van de Raad van Bestuur	16	5 Geconsolideerde jaarrekening	46	Algemeen	82
Inleiding	17	Geconsolideerde Winst- en Verliesrekening over 2015	47	Toelichting op de balans	83
Strategie en strategische hoofddoelstellingen	17	Geconsolideerde balans per 31 december 2015	48	15. Financiële vaste activa	83
Doelmarkten	18	Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen over 2015	49	16. Handels- en overige vorderingen	84
Terugblik	20	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2015	50	17. Mutatieoverzicht van het eigen vermogen	84
Werkmaatschappijen	23			18. Schulden aan groepsmaatschappijen	85
Toelichting bij de financiële gegevens over 2015	25	6 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	51	19. Overige schulden Werknemers	85
Personele ontwikkelingen	26	1. Algemene informatie over Novisource	52	Honorarium van de accountant	85
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	27	2. Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening	52		
Risicoprofiel en -beheersing	30	3. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving	53	10 Overige gegevens	85
Risico's door veranderende omstandigheden	30	4. Gebruik van schattingen en oordelen	59	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	87
Systeem voor interne risico's	30	5. Geconsolideerd kasstroomoverzicht	59	Verklaring over de jaarrekening 2015	87
Verantwoordelijkheden	30	6. Management van financiële risico's	59	Statutaire regeling over de resultaatbestemming	91
Belangrijkste geïdentificeerde risico's 'Verborgen' risico's	30			Voorstel resultaatverwerking	91
1. Marktrisico's	30	7 Toelichting op de geconsolideerde Winst- en Verliesrekening over 2015	63	Gebeurtenissen na balansdatum	91
2. Strategische risico's	32	1. Netto-omzet	64		
3. Operationele risico's	33	2. Kostprijs van de omzet	64		
4. Financiële risico's	34				
5. Compliance-risico's	35				

Bronvermelding visuals

01 OVER NOVISOURCE

1991

1993

1995

1997

1999

2001

2003

2005

2007



*Van gulden naar euro.
Van munt- en papiergeld
naar betalen met PIN.
Zelfs contactloos betalen
is op steeds meer
plaatsen in Nederland
mogelijk: 40% van het
aantal terminals is
hiervoor inmiddels
geschikt. Ook betalen
via mobiele telefoons
wordt steeds gewoner.*



2015

NOVISOURCE IN CIJFERS

Kerncijfers	2015	2014	2013
in duizenden euro's tenzij anders aangegeven			
Resultaat			
Netto-omzet	55.695	41.995	26.444
Brutowinst	5.219	4.234	3.494
Bedrijfsresultaat	407	-576	321
Bedrijfsresultaat exclusief bijzondere posten	519	424	321
Resultaat na belastingen	281	-667	255
Nettoresultaat per aandeel (in euro's)	0,02	-0,06	0,16
Vermogenspositie			
Balanstotaal	13.396	11.677	9.174
Eigen vermogen	3.379	3.017	2.979
Solvabiliteit (in % van balanstotaal)	25%	26%	32%
Liquiditeit als verhoudingsgetal (vlottende activa ten opzichte van kortlopende verplichtingen)	1,30	1,30	1,46
Netto kaspositie	4.748	3.877	4.075
Medewerkers (fte ultimo jaar)			
Consultants	66	57	46
Indirecte medewerkers	28	24	21
Ingehuurde externe professionals	277	284	184
Aandelen (x 1.000)			
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen	11.677	10.484	1.614
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (verwaterd)	12.278	11.391	1.614
Aantal uitstaande aandelen jaareinde	11.704	11.650	1.614
Hoogste koers (in euro's)	3,10	3,82	N.v.t.
Laagste koers (in euro's)	2,45	2,65	N.v.t.
Ultimo koers (in euro's)	2,80	3,00	N.v.t.

PROFIEL NOVISOURCE

De wereld is in transitie. Ontwikkelingen en veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. Daarnaast zijn de omvang en de impact van deze ontwikkelingen en veranderingen steeds groter. Organisaties moeten meeveranderen: 'Change is constant. Either you're in, or you're out'.

Onze professionals

Onze consulting- en interim-professionals helpen organisaties om te gaan met de steeds veranderende wereld. Dit doen zij door actuele en relevante thema's op het gebied van business en ICT te vertalen naar de bedrijfsvoering en operationele processen van organisaties, vooral in de financiële sector. Onze professionals hebben diepgaande vakkennis, professionele vaardigheden én ruime branche-ervaring. Ze werken op ondernemende wijze en met de benodigde realisatiekracht. Zo helpen onze professionals organisaties zich te ontwikkelen en hun doelen te realiseren.

*Ondernemende businessconsultants,
interim-managers en project- en
programmamanagers*

Kenmerken Novisource

Bij Novisource werken ondernemende business-consultants, interim-managers en project- en programmamanagers. Het zijn professionals die eerder ruime werkervaring hebben opgedaan in de branche waarin zij nu gespecialiseerd zijn. Kenmerkend voor onze medewerkers:

- ze spreken de taal van de business;
- doorgronden vraagstukken snel;
- kunnen vindingrijke oplossingen aanreiken;
- hebben state-of-the-art kennis van ICT en business;
- hebben uitstekende vaardigheden om opdrachten te realiseren - uiteraard binnen de gestelde termijn en met de beschikbare middelen.

Novisource bedient de markt vanuit werkmaatschappijen die naar sector zijn gespecialiseerd. Door deze sterke focus lukt het continu kennis en ervaring binnen de verschillende sectoren op te bouwen. Het maakt dat onze specialisten steeds weten wat er speelt en dat we op de hoogte zijn van de meest actuele ontwikkelingen in de markt. Dit zijn onze werkmaatschappijen:

Novisource Banking & Investments

Banken, vermogensbeheerders, beleggingsinstellingen en andere financiële instellingen zijn de doelgroep van Novisource Banking & Investments. We helpen deze financiële instellingen met risk management, regulatory reporting, financial accounting, asset & income management, securities en treasury/ALM. We hebben ervaring met de belangrijkste automatiseringssystemen in de markt. De businessconsultants van Novisource Banking & Investments ondersteunen de klant met advisering tot en met realisatie en borging in de organisatie.



Novisource Insurance & Pensions

Specialist in pensioen- en verzekeringsportefeuilles, administratie- en beleggingssystemen en vernieuwingen in producten, werkwijze en organisatie. Voor verzekeraars verzorgt Novisource Insurance & Pensions onder andere closed book-conversies. Ook helpt Insurance & Pensions organisaties met het vertalen van Solvency II naar hun bedrijfsvoering. In de pensioensector helpt Insurance & Pensions organisaties onder andere met achterstandsdossiers, het voldoen aan verscherpte wetgeving en productontwikkeling.



Novisource Information Management

Helpt organisaties onder andere op het gebied van informatiemanagement en GRC system support. Onze professionals richten zich op de financiële sector en op de sectoren Telecom, Manufacturing, Industry en Leisure. Novisource Information Management biedt de financiële sector een geïntegreerde oplossing op basis van baanbrekende inzichten als het gaat om fraudebestrijding, risicobeheersing en compliance.



Diesis Consultancy



Is gespecialiseerd in complexe financiële administraties, processen en systemen bij veelal grote organisaties. De consultants van Diesis ontzorgen de klant van A tot Z op dit gebied. Diesis doet dit met zelf opgebouwde kennis en ervaring en met hulp van partners. Diesis Consultancy is gespecialiseerd in 'best-of-breed'-applicaties als Unit4 CODA, Icorp en SAP Business Objects. Met een aantal leveranciers van deze producten sloot Diesis een (exclusieve) partnerovereenkomst.

B-street



Koppelt zzp'ers op het snijvlak van business & ICT aan opdrachtgevers binnen finance, zorg en e-commerce. Het gaat daarbij om tijdelijke opdrachten. B-street regelt de bemiddeling en plaatsing. Daarnaast verzorgt B-street de complete inhuuradministratie van zzp'ers en andere externe professionals voor organisaties. Dit maakt de inhuur van externe professionals transparant en de totale kosten van inhuur aanzienlijk lager. Bovendien zorgt B-street dat opdrachtgever en opdrachtnemer voldoen aan de wet- en regelgeving.

*We bouwen continu aan
kennis en ervaring binnen
de verschillende sectoren*

PERSONALIA RAAD VAN BESTUUR



Willem van der Vorm **CEO**

Willem van der Vorm (1960) is sinds september 2011 Chief Executive Officer van Novisource. Willem van der Vorm is naast zijn functie als CEO van Novisource commissaris van Leidsche Verzekeringen (dochter RGA). Vanaf 2006 was hij directeur Pensioenen van ASR. Daarvoor was hij onder andere directeur Leven- en pensioenverzekeringen bij Reaal, De Amersfoortse en ASR Nederland. In de jaren 2012- 2014 werkte Willem van der Vorm op ad-interimbasis als Chief Executive Officer Pensioenen bij Aegon Nederland. Hij werkte ruim 25 jaar in verschillende functies binnen de verzekeringswereld. Willem van der Vorm heeft een economisch-juridische achtergrond en de Nederlandse nationaliteit.



Bram Schot **CFO**

Sinds juni 2015 is Bram Schot (1962) Chief Financial Officer van Novisource. Bram Schot heeft de Nederlandse nationaliteit en begon zijn loopbaan in 1983 bij Moret & Limperg. In die periode heeft hij zijn studie bij het Nivra tot Registeraccountant (RA) afgerond. Van 1991 tot en met 2010 werkte hij bij ICT Automatisering N.V. - vanaf 1996 als CFO en de laatste tien jaar van deze periode ook als CEO. Van 2011 tot en met 2013 werkte hij als managing director bij Laudame Financials. Daarna is Bram Schot tijdens een sabbatical een studie begonnen.

PERSONALIA

RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene zaken binnen de vennootschap en onderneming die met haar verbonden is. Ook geeft de Raad van Commissarissen advies aan de directie. De commissarissen houden het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming voor ogen bij het uitoefenen van hun taak.



Juanita van Blokland

Drs. Juanita van Blokland RA (1972) is op 1 juli 2014 voor een periode van vier jaar benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Juanita van Blokland is een financieel professional met meer dan 15 jaar ervaring in de controlepraktijk. Sinds 2007 is zij onder de naam Van Blokland B.V. zelfstandig gevestigd. Ze richt zich vooral op MKB-bedrijven die behoefte hebben aan (tijdelijke) financiële expertise. Daarvoor werkte ze in financiële functies bij onder andere Blömer Accountants en Adviseurs en PricewaterhouseCoopers. Ze rondde de praktijkopleiding tot Registeraccountant, NIVRA en HBO Accountancy af en behaalde haar doctoraal Accountancy NIVRA-Nyenrode. Juanita van Blokland is ook lid van de Raad van Commissarissen van woningcorporatie BrabantWonen. Ze heeft de Nederlandse nationaliteit.



Ron Bavelaar

Ron Bavelaar RB (1958) is op 1 november 2014 benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Ron Bavelaar is sinds 1 maart 2014 directievoorzitter van uitvaartorganisatie Yarden. In 2008 trad hij aan als algemeen directeur van de Hypotheekshop Centrale Organisatie B.V. Daarvoor werkte hij ruim 20 jaar voor Normad & Blend Communicatie, een communicatieadviesbureau. Hij was hier 15 jaar algemeen directeur. Ron Bavelaar heeft een opleiding Bedrijfskunde aan IBO Business School afgerond en is lid van het Register Bedrijfskunde. Ron Bavelaar heeft diverse nevenfuncties met een maatschappelijke relevantie en is voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit.



Jacques Brulot

Jacques Brulot MSc RC (1964) is op 1 juli 2014 voor een periode van vier jaar benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Jacques Brulot heeft meer dan 20 jaar ervaring op het gebied van financiën, logistiek, HRM en ICT binnen retail, wholesale, multimedia en banken. Jacques Brulot heeft ervaring met het opereren in markten die sterke concurrentie kennen. Jacques Brulot is zelfstandig interim-directeur voor binnenlandse en buitenlandse bedrijven. Daarvoor werkte hij onder andere als CEO en aandeelhouder van het Nederlandse bedrijf Prepaid Group, in diverse functies voor VendexKBB en als CFO bij Kijkshop. Jacques Brulot is Master of Business Economics en heeft een postdoctorale opleiding Certified Controller afgerond. Hij is lid van de Nederlandse Orde van Register Controllers en heeft de Nederlandse nationaliteit. Jacques is vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen.

AANDEELHOUDERSINFORMATIE

Novisource is een naamloze vennootschap (N.V.) die naar Nederlands recht is opgericht. De groep houdt kantoor aan de Marconibaan 12, 3439 MS Nieuwegein. Novisource is genoteerd aan Euronext Amsterdam en wordt verhandeld onder de ticker Novi (ISIN NL0010696704).

AANDELENKAPITAAL

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is € 5 miljoen. Dit is verdeeld in:

- 20 miljoen gewone Aandelen A van € 0,10;
- 20 miljoen gewone Aandelen B van € 0,10;
- 10 miljoen cumulatief preferente Aandelen C van € 0,10.

Het totale aantal uitstaande aandelen per 31 december 2015 is 11.703.550. Per 31 december 2014 was dit 11.650.172.

Een overzicht van het aantal uitstaande aandelen Novisource:

	Aandelen A (niet genoteerd)		Aandelen B (genoteerd)		Totaal	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Uitstaand per 1 januari	10.113.923	113.923	1.536.249	1.500.000	11.650.172	1.613.923
Uitgegeven aandelen	-	10.000.000	3.333	2.915	3.333	10.002.915
Op aandelen gebaseerde beloningen	-	-	50.045	33.334	50.045	33.334
Uitstaand per 31 december	10.113.923	10.113.923	1.589.627	1.536.249	11.703.550	11.650.172

DIVIDENDBELEID

Dit is de verkorte weergave van de statutaire winstbepalingen:

1. uit de winst zoals die blijkt uit de vastgestelde jaarrekening worden allereerst, voor zover toepasselijk:
 - a. de reserves gevormd die we volgens de wet moeten aangehouden;
 - b. de nog niet gedekte verliezen uit vorige jaren aangezuiverd;
 - c. de reserves gevormd die volgens het bestuur nodig zijn.
2. de algemene vergadering kan slechts beschikken over reserves van de vennootschap op een voorstel van het bestuur dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

De beschikbare middelen binnen de vennootschap houden

Ons dividendbeleid is er de komende jaren op gericht om de beschikbare middelen binnen de vennootschap te houden. Zo zijn deze middelen beschikbaar voor het uitvoeren van de groeistrategie. De groeistrategie voorziet in investeringen in autonome groei en investeringen in groei door acquisities. Over 2015 doet het bestuur het voorstel geen dividend uit te keren.

LIQUIDITEITSVERSCHAFFER

Het aandeel Novisource is continu verhandelbaar op Euronext Amsterdam. We kozen SNS Securities als Liquidity Provider, en we blijven dit doen in 2016. Hiermee voorkomen we grote dagelijkse schommelingen in de koers van het aandeel Novisource.

Geen grote dagelijkse schommelingen in het aandeel Novisource

WET MELDING ZEGGENSCHAP

Op basis van de meldingen in het kader van de Wet op het Financieel Toezicht (Wft) zijn per 31 december 2015 deze aandeelhouders met een substantiële deelneming bekend:

Aandeelhouders	Belang
Business Holding B.V.	24,1%
Robell B.V.	24,1%
Phase Two Holding B.V.	24,1%
Value8 N.V.	21,3%

Een overzicht van meldingen is te vinden op www.afm.nl onder 'professionals', vervolgens 'registers', 'substantiële deelnemingen' en 'bestuurders en commissarissen'.

Naast deze directe belangen kent de vennootschap de volgende potentiële belangen:

Potentiële belangen	Aantallen
1) Indirect belang uit hoofde van uitstaande personeelsopties	974.573
2) Indirect belang uit hoofde van uitstaande opties Value8	87.105
3) Uit hoofde van de earn-out Diesis over de periode 2015-2017 worden, bij het behalen van het overeengekomen drempelresultaat, de volgende aantallen aandelen uitgekeerd	
Earn-out 2015, toekenning in de loop van 2016	19.056
Earn-out 2016 en 2017	P.M.
4) Daarnaast moeten er bij het overtreffen van de earn-out doelstellingen extra aandelen uitgegeven worden, afhankelijk van de mate waarin deze doelstellingen worden overtroffen	P.M.
	1.080.734

Mogelijk worden er aandelen uit hoofde van de earn-out Diesis over de jaren 2016 en 2017 uitgegeven. Dit heeft echter geen materiële invloed op het totaal van de potentiële belangen.

02 — VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

1961

1963

1965

1967

1969

1971

1973

1975



Het gezin is enorm aan verandering onderhevig. Maatschappelijke ontwikkelingen en een verschuiving in persoonlijke waarden en behoeften maken dat gezinnen een hele nieuwe dynamiek hebben.

2011

2013

2015

INLEIDING

Van interimbureau naar gespecialiseerd kennisbedrijf: deze al eerder ingezette strategie om de organisatie om te vormen is in 2015 met volle vaart doorgezet. Daarnaast verbeterde Novisource haar bedrijfsvoering, versterkte zij haar marktpositie en realiseerde zij schaalvoordelen. Het effect van dit beleid vertaalde zich in 2014 en in 2015 in autonome groei en een positief resultaat. Bij voorkeur groeit de Novisource-groep ook door overnames. Hierbij spelen echter zoveel niet-beïnvloedbare factoren een rol dat één of meerdere overnames niet af te dwingen zijn. Wij volgden de activiteiten en resultaten gedurende het jaar nauwlettend. Dit is het verslag van onze werkzaamheden in deze periode.

ONTWIKKELING SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Bram Schot vormt samen met Willem van der Vorm de Raad van Bestuur van Novisource N.V.

Willem van der Vorm heeft het gehele jaar gefungeerd als Chief Executive Officer en voorzitter van de Raad van Bestuur. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 3 juni 2015 is Bram Schot benoemd tot Chief Financial Officer van Novisource. Schot volgde Bert van Winkoop op, die de afgelopen jaren de functie van CFO had. Van Winkoop heeft de wens uitgesproken deze zware functie neer te leggen om zo te komen tot een betere balans tussen werk en privé.

Wij zijn Bert van Winkoop zeer erkentelijk voor de bijdrage die hij aan de organisatie heeft geleverd. Van Winkoop blijft betrokken bij de organisatie.

Op 22 februari 2016 hebben de leden van de Raad van Bestuur besloten hun functie ter beschikking te stellen. De leden van de Raad van Bestuur zijn tot dit besluit gekomen, omdat hen duidelijk is geworden dat een meerderheid van de aandeelhouders het vertrouwen in hen heeft verloren. Er is een verschil van inzicht over de wijze waarop de komende jaren de verdere uitbouw van

de activiteiten van Novisource gestalte dient te worden gegeven. Inmiddels heeft de Raad van Bestuur aangegeven dat de datum van hun vertrek 1 juni 2016 zal zijn.

ONTWIKKELING SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

In het verslagjaar is de samenstelling van de Raad van Commissarissen als volgt:

- Juanita van Blokland en Jacques Brulot zijn lid sinds 1 juli 2014;
- Ron Bavelaar is lid sinds 1 november 2014. Ron is op 31 december 2015 om persoonlijke redenen teruggetreden als lid van de Raad van Commissarissen.

Op 8 april 2016 heeft de Raad van Commissarissen te kennen gegeven per 1 juni 2016 te zullen terugtreden. Conform het bepaalde in de statuten van Novisource N.V. worden de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De vennootschap spreekt thans met mogelijke kandidaten voor de ontstane vacatures.

BEST PRACTICE-BEPALING

De samenstelling van de Raad van Commissarissen voldoet aan de richtlijnen van de Corporate Governance Code. De samenstelling is evenwichtig. De combinatie van ervaring, deskundigheid en onafhankelijkheid stelt de Raad van Commissarissen in staat de diverse taken naar behoren te verrichten. Volgens de Raad van Commissarissen is voldaan aan de voorwaarden die zijn gesteld in de best practice-bepaling III. Alle commissarissen zijn onafhankelijk, zoals beschreven staat in de best practice-bepaling III.2.2.

ACTIVITEITEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Werkzaamheden

In het verslagjaar 2015 vergaderde de Raad van Commissarissen volgens een vooraf vastgesteld schema zeven keer. Dat gebeurde vijf keer met de Raad van Bestuur, één keer met alleen de accountants en één keer zonder andere aanwezigen. Bij vrijwel alle vergaderingen was de voltallige Raad van Commissarissen aanwezig.

Vaste onderwerpen

In de gezamenlijke vergaderingen met de Raad van Bestuur kwamen vaste onderwerpen aan de orde, waaronder:

- strategie, begroting, financiële ontwikkelingen, resultaten, administratieve organisatie, interne controle, versterking compliance functie en marktontwikkelingen;
- werknemersaangelegenheden waaronder medezeggenschap;
- organisatiestructuur en algemene en operationele gang van zaken;
- remuneratiebeleid plus uitvoering en implicaties hiervan;
- corporate governance.

Verder sprak de vergadering regelmatig over de uitvoering van de strategie en over de belangrijkste risico's die aan de bedrijfsvoering van onze onderneming zijn verbonden (zie bladzijde 30 van dit jaarverslag). De RvC evalueerde periodiek de opzet en werking van de daaraan gekoppelde interne risicobeheersings- en controlesystemen. Dat leidde tot nadere acties zoals de verbetering van de AO/IC.

Specifieke onderwerpen

Specifieke onderwerpen die de Raad van Commissarissen in 2015 aan de orde stelde, waren de strategische speerpunten en de mogelijkheden om onze marktpositie verder te verbeteren. De Raad van Commissarissen heeft kennisgenomen van de managementletter en deze met de Raad

van Bestuur besproken. Speciale aandacht ging uit naar IT-beleid, security, voortgang van AO/IC en compliancy.

Toezichthoudende rol

In 2015 vergaderde de Raad van Commissarissen tweemaal zonder de Raad van Bestuur. Deze vergaderingen hadden mede tot doel de toezichthoudende rol van de Raad verder in te richten.

Naast de formele vergaderingen had de Raad van Commissarissen regelmatig contact over actuele ontwikkelingen, zowel onderling als met de leden van de Raad van Bestuur.

Specifieke aandacht voor strategische speerpunten en verbetering marktpositie

BELEID BEZOLDIGING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De bezoldiging van de Raad van Bestuur is marktconform. Hiertoe volgt de Raad van Commissarissen de ontwikkelingen in de markt op de voet. Ook het maatschappelijk debat rond het beloningsbeleid van bestuurders is onderwerp van gesprek voor de Raad van Commissarissen. Als dat nodig is, maakt de RvC gebruik van externe expertise om dit te beoordelen.

Het was tijdens het verslagjaar niet nodig het beloningsbeleid aan te passen.

BELEID BEZOLDIGING RAAD VAN COMMISSARISSEN

De beloningen van de Raad van Commissarissen zijn niet gekoppeld aan de resultaten van de onderneming. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen vast. De hoogte van de bezoldiging is gebaseerd op dat wat gangbaar is voor een commissariaat bij vergelijkbare

organisaties. Voor de beloning van de Raad van Commissarissen elders in dit verslag meer informatie.

JAARREKENING EN DECHARGE

De Raad van Commissarissen heeft de hoofdlijnen en de belangrijkste aspecten van het jaarverslag en de daarin opgenomen jaarrekening 2015, die is opgesteld door de Raad van Bestuur, in zijn voltallige vergadering van 29 maart 2016 met de Raad van Bestuur en de accountant besproken.

JAARREKENING EN RESULTAATBESTEMMING

Het door de Raad van Bestuur opgestelde jaarverslag, waarin de jaarrekening over 2015 is opgenomen, is gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien door Baker Tilly Berk Accountants B.V. De controleverklaring is weergegeven op bladzijde 87 tot en met 91.

Voorstel resultaatverwerking

De leiding van de vennootschap stelt voor het resultaat de volgende bestemming te geven: de nettowinst over 2015 van € 281.000 wordt geheel toegevoegd aan de Algemene reserve. Dit voorstel moet nog worden goedgekeurd door de Algemene Vergadering en is daarom nog niet verwerkt in de jaarrekening 2015 van de vennootschap.

Statutaire regeling over de resultaatbestemming

Volgens artikel 23.1 van de statuten staat de winst ter vrije beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De Raad stelt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de jaarrekening van 2015 in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in juni 2016 ongewijzigd vast te stellen en de daarin opgenomen resultaatbestemming goed te keuren. Ook stelt de Raad de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het gevoerde bestuur en, separaat daarvan, de leden van de Raad van Commissarissen eveneens decharge te verlenen voor het uitgeoefende toezicht.

WOORD VAN DANK

Novisource is volop in ontwikkeling. Deze ontwikkeling heeft geleid tot een positief resultaat over 2015 en tot verdere verbetering van de uitgangspositie voor de toekomst.

Wij spreken graag onze waardering uit voor de bijdrage van alle medewerkers en de Raad van Bestuur. Na het verkrijgen van een notering aan de beurs moest Novisource een verdere professionaliseringsslag maken en anders omgaan met diverse beleidsonderwerpen. De inbreng en ervaring van Ron Bavelaar is daarbij van belangrijke waarde geweest.

Nieuwegein, 12 april 2016
De Raad van Commissarissen
Jacques Brulot, vicevoorzitter
Juanita van Blokland

‘ZO GOED EN ZO SNEL MOGELIJK DE OPDRACHT AFRONDEN’

Ad Wegman - senior consultant verzekeringen en pensioenen

Wat doe je?

‘Ik werk veel in de levensverzekeringsbranche. Maar ik doe ook opdrachten in de pensioensector. Op dit moment doe ik bij een verzekeraar een aantal consultancy-opdrachten. Zo ben ik ongeveer 600 moeilijke dossiers aan het bekijken: polissen waarover klachten zijn gekomen of die juridisch tegen het licht worden gehouden. Vaak gaat het erom dat de klant vindt dat er te veel kosten zijn ingehouden door de verzekeraar. Ik beoordeel deze klachten als programmamanager.

Een andere opdracht die ik uitvoer, is het bekijken van twee ‘exotische producten’: verzekeringen die weinig afgesloten worden en die afwijken van de standaard regeling. Het gaat om ongeveer 400 polissen waarvoor ik een rekenmodel opzet, zodat op basis hiervan een eventuele kostenvergoeding aan de polishouder gegeven kan worden. Met deze opdracht ben ik ongeveer vier maanden bezig.’

Change is constant: hoe help jij de klant om te gaan met de veranderende wereld?

‘De levensverzekeringsbranche ligt al enige jaren onder zwaar vuur in verband met te hoge kosten, zowel intern als voor de klant. Soms is dat terecht, soms ook niet. Als externe kun je onafhankelijk naar de problematiek kijken en daarop anticiperen zonder een emotioneel oordeel. Bij de operationele uitvoering heb je maar één

doel: zo goed en zo snel mogelijk de opdracht afronden. Dit kan doordat je vaak in één project werkt en daardoor focus hebt. Interne medewerkers hebben vaak meerdere taken, waardoor die focus minder is. Waar ik de klant mee help is ingewikkelde problematiek om te buigen naar ‘behapbare’ en begrijpelijke stukken. Ook de vertaling van een probleem naar een praktische implementatie van de oplossing is iets waar ik me dagelijks mee bezig houd.’

Hoe kijk jij naar de ontwikkelingen binnen jouw vakgebied?

‘De verzekerings- en pensioenbranche is, als je het vergelijkt met de bankwereld, op een aantal punten achtergebleven in nieuwe ontwikkelingen. Toen het goed ging in de verzekeringsbranche ontstonden er allerlei maatwerkproducten. Nu het een stuk minder gaat, is het een enorme uitdaging om mee te gaan met de tijd.

Hoe blijven verzekeraars hun huidige klanten goede service bieden, pakken ze vernieuwing op en rationaliseren ze de diversiteit in de producten? Welke nieuwe producten en diensten ontwikkelen ze en hoe doen ze dat? Verzekeraars moeten aan de slag met nieuwe winstmodellen. Ook moeten ze nieuwe spelers in de markt voor blijven – terwijl de organisatie krimpt en het budget beperkter wordt. Vanuit Novisource spelen wij actief in op deze ontwikkeling, zodat wij de verzekeraars en pensioenfondsen kunnen ontzorgen. We helpen ze door deze transitie heen te komen.’

‘De vertaling van een probleem naar een implementatie van de oplossing’



1975

1977

03

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR



In contact staan met elkaar kan overal. Dit maakt plaats- en tijdonafhankelijk werken mogelijk. Werken vanuit huis of een café bijvoorbeeld. Ook kennis is via smartphone of tablet overal en continu beschikbaar.

2010

2011

2013

2015



INLEIDING

STRATEGIE EN STRATEGISCHE HOOFDDOELSTELLINGEN

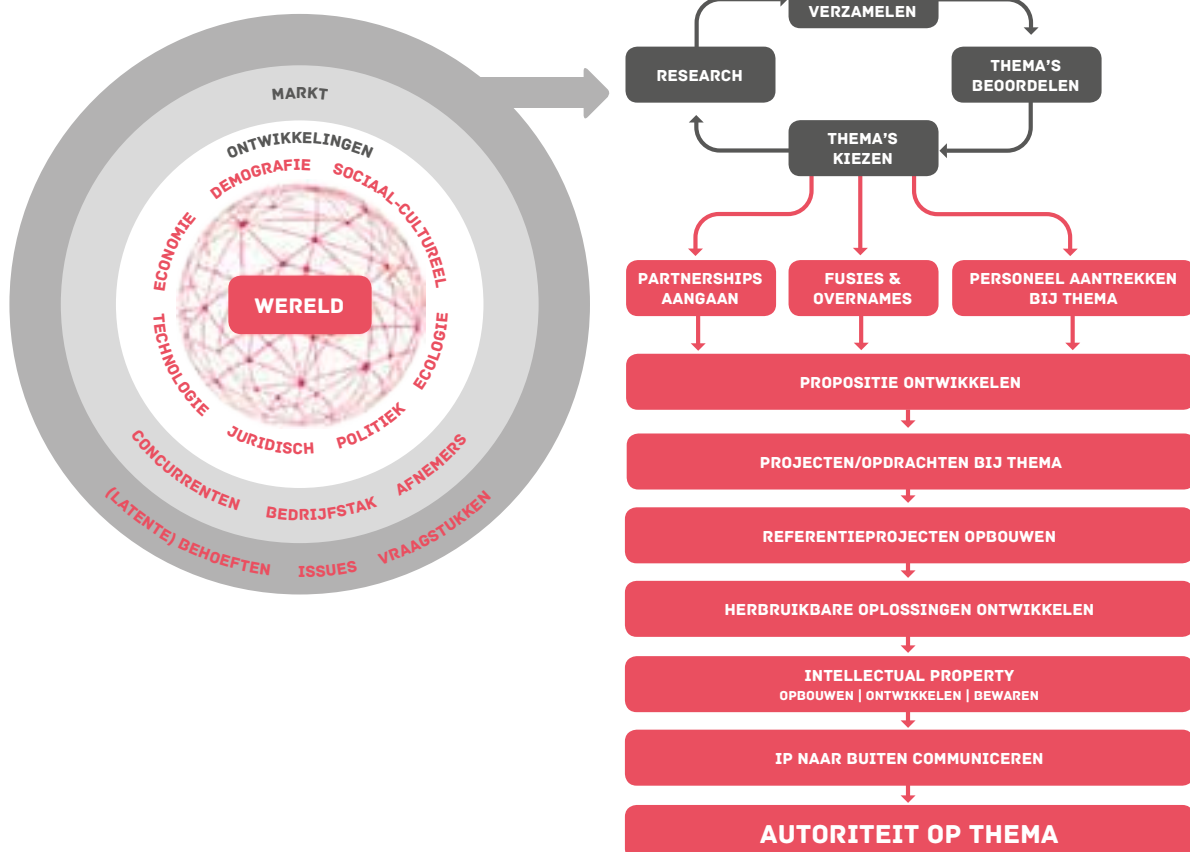
Kennis en aanpassingsvermogen: dat zijn de drijvende krachten achter het succes van organisaties. De professionals van de Novisource-groep zijn experts in specifieke vakgebieden en fungeren als 'change agent'.

Strategie

Novisource verdiept zich in de uitdagingen van klanten binnen met name de financiële sector. De experts van Novisource zoeken samen met de klant naar alternatieve oplossingen voor het vraagstukken. De klant kiest vervolgens de oplossing die het best bij hem past.

Novisource bouwt continu kennis op van specifieke, relevante thema's op het gebied van business & ICT. Doorlopend analyseren we ontwikkelingen in de markt van

onze doelgroepen. Zo identificeren we (latente) behoeften, issues en vraagstukken en bouwen we kennis op van geïdentificeerde actuele relevante thema's. Doordat we de markt bedienen vanuit naar sector gespecialiseerde werkmaatschappijen, zijn we in staat continu kennis en ervaring binnen deze sectoren op en uit te bouwen op specifieke thema's. Hierdoor weten we steeds wat er speelt en zijn we op de hoogte van de meest actuele ontwikkelingen in de markt. We trekken specialisten op zo'n thema aan, gaan samenwerkingsverbanden aan met daarin gespecialiseerde kennispartijen en nemen – daar waar mogelijk – in zo'n thema gespecialiseerde organisaties over. Door ervaring die we opdoen in opdrachten en door het opbouwen van reference cases verdiepen we onze kennis. We streven ernaar om uit te groeien tot herkend en erkend autoriteit op de verschillende thema's. Dit doen we door kennisdeling en autoriteitsmarketing. Afhankelijk van de fase in de levenscyclus van een thema bouwen we kennis op of juist af. Productontwikkeling en specialisatie zijn de kernpunten van onze groeistrategie.



B-street wil één van de koplopers in de markt van zzp-bemiddeling zijn. Het label richt zich daarbij in eerste instantie op de financiële sector. Daarnaast wordt een netwerk opgebouwd in de sectoren e-commerce en zorg. B-street is bezig met een herpositionering waarbij de focus komt te liggen op bemiddeling van zelfstandige specialistische top-professionals die werken op het snijvlak van business & ICT. Zzp'ers en opdrachtgevers zien B-street als een specialist waar gedreven specialisten zich toe aange-trokken voelen. Opdrachtgevers beschouwen B-street als het centrale portaal om deze (specialistische) hoogwaar-dige kennis te halen voor veelal specialistische en com-plexe opdrachten. B-street levert slimme en kwalitatieve sourcing- en contractingservices die waarde toevoegen.

Diesis Consultancy is gespecialiseerd in complexe financiële administraties, processen en systemen bij veelal grote organisaties. De consultants van Diesis ontzorgen de klant op dit gebied geheel. Diesis doet dit met zelf opgebouwde kennis en ervaring en met hulp van partners. Diesis wil autonoom groeien door verbreding van haar dienstver-lening en de opbrengst van de commerciële samenwerking binnen de Novisource-groep te vergroten.

Strategische hoofddoelstellingen

Onze belangrijkste doelstellingen voor 2016:

- continu kennis, kunde en netwerk opbouwen van relevante specialistische thema's binnen business & ICT. Dit vertalen we naar hoogwaardige, duurzame oplossingen voor vraagstukken van onze opdrachtgevers;
- onze klanten helpen om zakelijk te excelleren. Dit doen we door hoogwaardige diensten en oplossingen te leveren op het gebied van business & ICT;
- een aantrekkelijke werkgever zijn voor medewerkers en potentiële medewerkers. Dit doen we door beteke-nisvol werk te bieden, kennis en kunde te ontwikkelen en persoonlijke begeleiding en coaching;
- autonoom groeien door onze marktposities te verster-ken in geselecteerde markten;

- extra schaalvoordelen krijgen door overname van één of meer bedrijven die passen in de strategie, en direct of binnen afzienbare tijd kunnen bijdragen aan de winst;
- voortdurend focussen op kostenbeheersing en inzetbaarheid van professionals.

DOELMARKTEN

Banken

Banken zijn al sinds jaren belangrijke klanten voor ons. We werken voor bijna alle banken, voor wie elke dag weer veel van onze professionals aan de slag zijn. Met onze kennis en ervaring kunnen onze klanten op hun beurt efficiënter en innovatiever hun klanten bedienen. We helpen banken en vermogensbeheerders onder andere op het gebied van:

- wet- en regelgeving (Basel, AFM, DNB);
- rapportages (CRD IV, COREP/FINREP, SE, ILAAP);
- financial accounting (IFRS 9, TAKS);
- vermogens- en inkomensopbouw en -behoud (Box 1 en Box 3 sparen);
- securities en treasury/ALM.

Verzekeringsmaatschappijen, pensioenfondsen en pensioenuitvoerders

'De klant weer centraal stellen'. Dat is de centrale opdracht die verzekeringsmaatschappijen en pensioen-fondsen hebben. Het gaat om het terugwinnen van klantvertrouwen, transparant zijn en kostenreductie.

Verzekeraars staan voor grote uitdagingen:

- datamanagement in het kader van Solvency II;
- de hersteladviesoperaties;
- de kosteneffectieve migratie van legacyportefeuilles naar goedkopere administraties ('closed books' of 'run off books').

De uitdaging van de werkzaamheden wordt versterkt door de omvang en historie in de productportefeuilles. Deze portefeuilles en de processen en systemen die daarbij horen zijn steeds complexer geworden. Productrationa-

lisatie staat al enkele jaren op de agenda en wordt ook toegepast. Dit lukt echter nog niet op zo'n manier dat het de uitdagingen structureel het hoofd kan bieden. De voornaamste reden hiervoor is dat productrationalisatie ingewikkeld is en een aantal keuzes die verstrekende gevolgen hebben met zich meebrengt.

Zorg

Innovatie in de zorg zet door en is hard nodig om de zorgvraag te kunnen beantwoorden. Innovatie op het gebied van domotica, diagnostiek, E-health en zelftesten voor preventie en screening, levert nieuwe bedrijvigheid op in de sector. Novisource-onderdeel B-street richt zich niet op 'zorg aan het bed', maar het verschaffen van kennis op het snijvlak van zorg en ICT.

E-commerce

Nederlandse consumenten hebben in 2015 ruim 142 miljoen online aankopen gedaan voor een totaal van circa € 16,1 miljard. De online bestedingen laten hiermee een groei zien van 16,1% ten opzichte van 2014. Dit blijkt uit cijfers van de Thuiswinkel Markt Monitor, het onderzoek naar online consumentenbestedingen in Nederland. De populariteit van online verkoop is duidelijk te zien aan de hoeveelheid ondernemers die brood zien in e-commerce; tussen 2007 en begin 2015 is het aantal webwinkels verzevoudigd. De sterke groei van het online kanaal geeft een impuls aan toeleveranciers zoals bureaus voor online marketing, e-commerce system integrators en specialisten op het gebied van digital transformation.

ICT-diensten

De vraag naar ICT-diensten groeit vanuit bedrijven en particulieren. Diverse trends zorgen voor groeiende vraag naar ICT en voor een uitbreiding van bestaande applicaties. Deze trends zijn onder meer het internet-of-things, de groei van mobiel, big data en de groei van de cloud. En er is nog een andere oorzaak voor de groeiende vraag naar ICT-diensten: veel bedrijven outsourcen hun ICT naar gespecialiseerde partijen. Zo kunnen ze zich op hun corebusiness richten en snel inspelen op verandering en nieuwe technologische mogelijkheden.

De kans is groot dat deze groeiende vraag blijft. Onderzoeksbureau Gartner heeft een enquête onder een groot aantal CIO's uitgevoerd waaruit een grote behoefte blijkt aan verdere ontwikkeling en professionalisering van bijvoorbeeld het vakgebied business intelligence.

TERUGBLIK




 juni
2015

Bram Schot nieuwe CFO

Bram Schot is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van woensdag 3 juni 2015 benoemd tot Chief Financial Officer van Novisource. Schot volgt Bert van Winkoop op, die heeft aangegeven deze zware functie neer te leggen om tot een betere balans tussen werk en privé te komen.

 juni
2015

Compliance Officer aangesteld

Met de aanstelling van de Compliance Officer verankeren we maatschappelijk verantwoord ondernemerschap verder in onze bedrijfsvoering en dienstverlening. De Compliance Officer wordt verantwoordelijk voor de naleving van de geldende wet- en regelgeving, toezicht op de normen en regels die wij hebben opgesteld en voor het (mede)bewaken van de integriteit van de organisatie.

 juli
2015

Enkele key-accounts door specialistische proposities

Over de zomermaanden zijn wij heel tevreden. De inzetbaarheid van onze consultants verbetert sterk. En dit resulteert in een fraaie verbetering van onze bedrijfsresultaten. Bij enkele key-accounts komen we ook met onze specialistische proposities tot opdrachten. Hierdoor zien we steeds meer het gewenste gespecialiseerde consultancybedrijf mét goede bedrijfsresultaten ontstaan.

 augustus
2015

Flinke omzetstijging in eerste halfjaar 2015

Op 26 augustus brengen we naar buiten dat we het eerste halfjaar een aanzienlijke omzetgroei hebben doorgemaakt. Ons nettoresultaat is € 111.000 en de totale omzet van de Novisource-groep is nu € 26,3 miljoen. Na een late opstart in het nieuwe jaar is de omzet ten opzichte van 2014 toegenomen met 45%.

 september
2015

B-street beste zzp-bemiddelaar in de financiële sector

B-street wordt op 27 september verkozen tot de beste bemiddelaar voor zzp'ers binnen de financiële sector. ZP Barometer maakt dit bekend. B-street werd door 16.200 zzp'ers en 4.800 inleners gekozen uit 384 deelnemers. Zzp'ers en opdrachtgevers gaven hun mening over criteria als transparantie, tarief en bereikbaarheid.

 oktober
2015

Verbetering omzet en resultaat zet zich voort

In het derde kwartaal van 2015 is de omzet bij diverse werkmaatschappijen verder toegenomen. Het bedrijfsresultaat is bij alle werkmaatschappijen verbeterd ten opzichte van eerdere kwartalen dit jaar. Daarnaast hebben we concrete marktsuccessen geboekt met twee proposities.



Ricardo Sam-sin kondigt aan dat hij Novisource per 1 maart 2016 verlaat

Na 15 jaar verlaat medeoprichter, aandeelhouder en commercieel directeur Ricardo Sam-sin de organisatie. Ricardo blijft als een belangrijke aandeelhouder aan Novisource verbonden.



Flexibilisering van arbeidsvoorwaarden

Novisource voert verdere flexibilisering van arbeidsvoorwaarden door, zodat deze beter aansluiten op de persoonlijke omstandigheden van medewerkers. Dit maakt Novisource tot een aantrekkelijkere werkgever. Eerder dit jaar werden belangrijke verbeteringen in het arbeidsvoorwaardenpakket doorgevoerd, zoals een verbeterde pensioenregeling, een WGA-excedentverzekering en een aandelenplan voor medewerkers.



Novisource behoort tot beste interim-managers en adviseurs

Uit het MT100-onderzoek blijkt dat Novisource volgens Nederlandse managers behoort tot de bureaus met de beste interim-managers en adviseurs van Nederland.



Een jaar met twee gezichten

We kijken terug op een jaar met twee gezichten. Het jaar begon voor de meeste werkmaatschappijen moeizaam, maar later in het jaar trok de groei aan. Andere entiteiten startten het jaar juist goed, maar zagen in het tweede deel van het jaar vertraging van de groei.

WERKMAATSCHAPPIJEN

B-street

Omzet en resultaat

B-street maakte een stroeve start in het eerste kwartaal. Daarna echter hebben we ons verder in het jaar sterk hersteld. Zowel het resultaat als de omzet namen aanzienlijk toe vergeleken met 2014.

In 2015 is B-street verkozen tot de beste bemiddelaar voor zzp'ers binnen de financiële sector. Deze uitverkiezing spreekt vooral aan omdat de zelfstandig professionals en opdrachtgevers B-street zelf hebben beoordeeld op de kwaliteit van haar dienstverlening.

Uit 384 deelnemers kozen 16.200 zzp'ers en 4.800 inleners voor ons. Zzp'ers en opdrachtgevers gaven hun mening over criteria als transparantie, tarief en bereikbaarheid.

B-street heeft een nieuwe corporate identity geïntroduceerd

Ontwikkelingen in de markt

In de afgelopen jaren is de concurrentie tussen bureaus voor zzp-bemiddeling toegenomen. Daarnaast richten steeds meer uitzendorganisaties zich op de bemiddeling van zzp'ers. Ook komt er steeds meer concurrentie vanuit digitale marktplaatsen. Als bureau voor zzp-bemiddeling moet men toegevoegde waarde hebben en bieden in de beleving van de klant om voorkeur te krijgen boven de concurrent. Om deze reden wordt B-street anders in de markt gezet. In het derde kwartaal van 2015 hebben we daarom een nieuwe corporate identity geïntroduceerd. Daarnaast zijn we geleidelijk aan begonnen met marktontwikkeling door het opbouwen van een netwerk in de sectoren e-commerce en zorg. Onze nieuwe positionering en propositie wordt zichtbaar in onze visuele identiteit en zal naar alle aspecten van de bedrijfsvoering en functionele gebieden worden vertaald.

Novisource Banking & Investments

Omzet en resultaat

2015 was voor Banking & Investments een jaar met twee gezichten. De beurs steeg en de economische vooruitzichten waren goed. Hierdoor trok de vraag in de eerste maanden van het jaar over een breed spectrum aan. Dit vertaalde zich door naar preferred supplier overeenkomsten, partnerships (FiveDegrees, Cerrix en Piramide Finance), uitdagende opdrachten en autonome groei van high potentials. Het maakte een mooie groei van omzet en resultaat mogelijk.

Ontwikkelingen in de markt

De laatste maanden van 2015 echter was er een kentering in de bancaire markt. De oorzaken waren vooral:

- de lage rente en de verkrappende marges op de bancaire dienstverlening;
- de onzekere internationale situatie die effect heeft op onze economie;
- de hoge eisen op gebied van wet- en regelgeving, bijvoorbeeld hogere kapitaalseisen.

Ook veranderen de klantwensen. Dit dwingt de bancaire sector tot ingrijpen in haar bedieningsmodellen. Daarnaast is er veel concurrentie van FinTechs. De veranderende wensen van de klant en de concurrentie van FinTechs geeft de komende jaren impuls en richting aan nieuwe bancaire concepten en bedieningsmodellen.

Diesis Consultancy

Omzet en resultaat

Diesis Consultancy maakte in 2015 een duidelijke groei door – zowel in omzet als in resultaat. Dit is voor een deel gerealiseerd door autonome groei. Maar ook de samenwerking met diverse onderdelen binnen het Novisource concern leidden tot een groei van de financiële resultaten. In 2015 hebben twee nieuwe consultants het team versterkt. Ook in 2016 zal Diesis verder gaan groeien. Daarnaast heeft zij een flexibele schil aan professionals om zich heen verzameld. Met hen werkt Diesis Consultancy regelmatig samen.

De komende jaren manifesteert Diesis zich steeds meer als specialist in complexe financiële administraties, processen, verslaglegging en systemen. Diesis positioneert een aantal (financiële) applicaties als speerpunten. Hierin heeft zij in 2015 al stappen gemaakt. Deze ontwikkeling zet zich de komende jaren voort.

Ontwikkelingen in de markt

Diesis Consultancy ziet twee ontwikkelingen in de markt:

- digitalisering van de inkomende en de uitgaande factuurstromen. Hierop spelen wij in met onze dienstverlening rondom Icorp en Easy Systems;
- een groeiende vraag naar selfservice BI-oplossingen. Financials willen steeds minder afhankelijk zijn van IT-afdelingen. Ze willen hun eigen rapportages en dashboards ontwikkelen en hun data analyseren. Diesis ontzorgt klanten hierin met behulp van hun kennis van financiële administraties en BI-oplossingen.

*Een duidelijke groei
in omzet
en in resultaat*

Novisource Information Management

Omzet en resultaat

Novisource Information Management is steeds beter in staat de focus op 'trending topic' big data te verzilveren. Het eerste halfjaar was matig. Dit maakten we goed in het tweede halfjaar. Gedurende het jaar 2015 heeft Novisource Information Management andere vakspecialisten kunnen aantrekken. Zo konden we ons specialisme uitbouwen en versterken.

Ontwikkelingen in de markt

In haar doelmarkten zag Novisource Information Management dat er voorzichtig weer meer budget beschikbaar werd gesteld voor projecten op het gebied van Business Intelligence. De propositie met betrekking tot fraude-detectie en schadelastbeheersing leidde tot een project bij één van Nederlands grootste verzekeraars.

*Eind 2015
verbreedden we
onze dienstverlening*

Novisource Insurance & Pensions

Omzet en resultaat

Novisource Insurance & Pensions startte het jaar moeizaam: er was een relatief beperkte vraag naar interimposities. De voorjaars- en zomerperiode verliepen wisselvallig. Dit was onder meer het gevolg van langdurige uitval van consultancycapaciteit. Positief was dat Insurance & Pensions een grote onderzoeksopdracht bij een grote verzekeraar binnenhaalde. De resultaten van dit onderzoek vormden de basis voor een nieuwe consultancypropositie. Ook in het najaar was de vraag naar interimposities wisselend. Eind 2015 verbreedde Insurance & Pensions haar dienstverlening: ze haalden een nieuwe opdracht binnen op het gebied van de audit van pensioenfondsen. Ook had Insurance & Pensions een geslaagd project op het gebied van datakwaliteit bij een top-6 verzekeraar. Het jaar eindigde positief, maar het jaarresultaat was uiteindelijk lager dan beoogd.

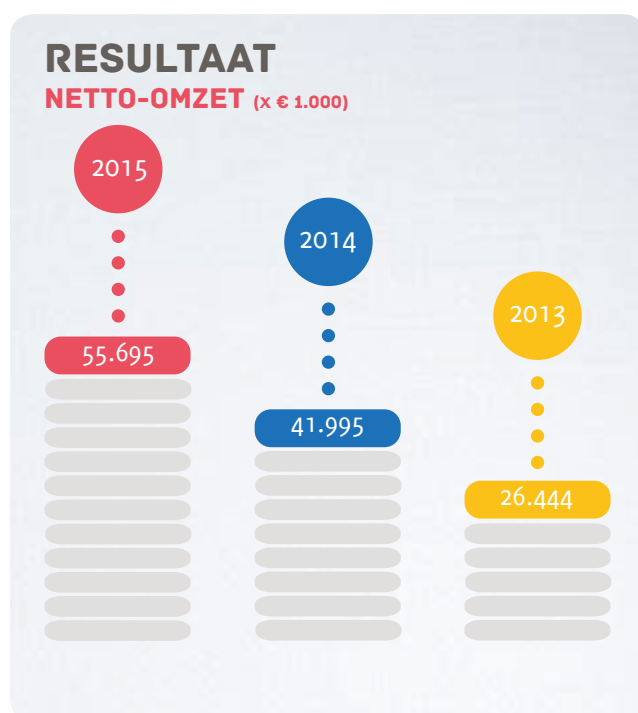
Ontwikkelingen in de markt

Novisource Insurance & Pensions versterkte haar positionering in haar doelmarkten en slaagde erin te groeien in het aantal consultants.

TOELICHTING BIJ DE FINANCIËLE GEGEVENS OVER 2015

Ontwikkeling van omzet en resultaat

De omzet van de Groep nam in 2015 toe met 32,5% van € 42,0 miljoen tot € 55,7 miljoen. Vrijwel de gehele groei van de omzet is autonoom. Circa € 0,95 miljoen van de stijging is het gevolg van de acquisitie van Diesis in 2014. De toename van de omzet bij B-street was daarbij het grootst met € 12,1 miljoen. Dit staat voor een stijging met zo'n 36%. De stijging bij de Novisource labels en Diesis bedroeg € 1,6 miljoen een toename met 19,2%.

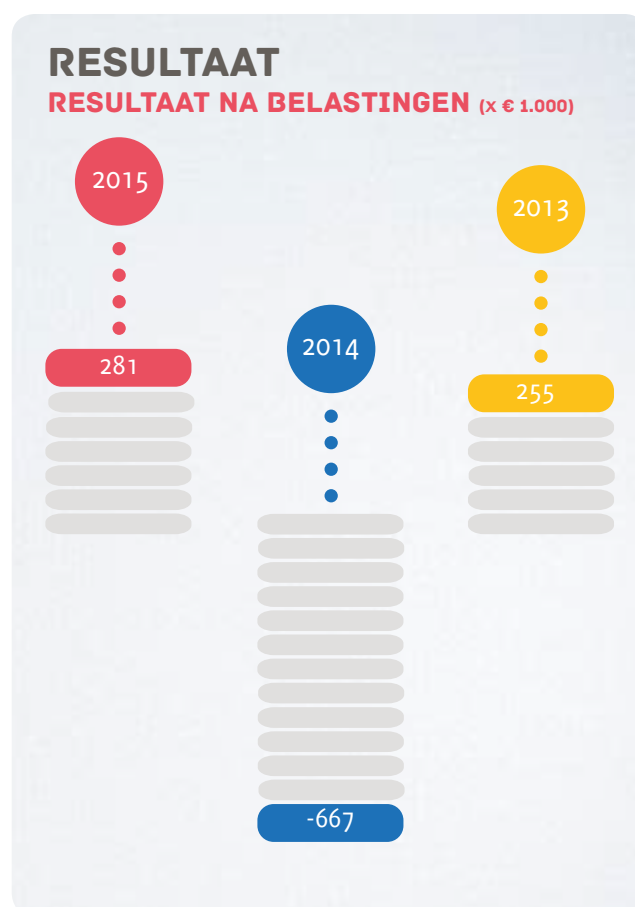


In lijn met de toename van de omzet laat de **brutowinst** een stijging zien van ruim 23% van € 4,2 miljoen naar € 5,2 miljoen. De brutomarge laat een geringere stijging zien dan de toename van de omzet. Dit valt met name te verklaren uit het feit dat de additionele omzet behaald door B-street een lagere marge heeft. Dit is een gevolg van de aard van de dienstverlening.

De verkoopkosten en de algemene beheerskosten lieten samen een stijging zien van 23% - buitengewone posten buiten beschouwing gelaten. De belangrijkste oorzaak is gelegen in de groei van de omzet. Twee andere redenen zijn:

- Diesis in 2015 voor het eerst het gehele jaar in de cijfers van Novisource opgenomen;
- in 2015 is, ook gezien de beursgang in 2014, extra aandacht besteed aan het verstevigen van de interne organisatie. Hiervoor is meer dan in 2014 gebruik gemaakt van externe adviseurs.

Het **bedrijfsresultaat** exclusief buitengewone posten steeg van € 424.000 naar € 519.000, een stijging met 22,4%. De buitengewone posten waaraan hiervoor gerefereerd wordt betreffen voor 2015 een last van € 112.000 die samenhangt met een earn-outbetaling aan het management van Diesis en in 2014 een last van € 1 miljoen in verband met het verkrijgen van de beursnotering.



De netto financieringslasten bedragen over 2015 € 18.000. In 2014 was dit € 6.000. De belastingdruk ligt, net als in 2014, net boven de 20% van het resultaat voor belasting. De winst per aandeel steeg van een verlies van € 0,06 in 2014 naar een winst van € 0,02 in 2015.

Balans

De toename van de activiteiten met ruim 32% is niet één op één terug te zien in de post handels- en overige vorderingen. Deze post nam toe met een kleine 13%. Dit is het gevolg van een adequaat facturatie- en debiteuren-beheerproces.

Het eigen vermogen laat een stijging zien naar € 3,4 miljoen. Afgezet tegen het balanstotaal is er sprake van een solvabiliteit van 25,2%. In 2014 was dit percentage licht hoger: 25,8%.

De verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende verplichtingen bleef gelijk en was in beide jaren 1,3.

Kasstroom

De kasstroom laat een positieve ontwikkeling zien. Dit blijkt uit het kasstroomoverzicht. Het saldo liquide middelen laat een toename zien van € 3,9 miljoen tot € 4,7 miljoen.

PERSONELE ONTWIKKELINGEN

Medewerkers

Op 31 december 2015 had Novisource 109 medewerkers in dienst; 77 mannen en 32 vrouwen. Het totaal aantal fte's was aan het einde van het jaar 94: 28 fte indirect en 66 fte direct. We maakten voor 277 fte gebruik van externe krachten. De 9 medewerkers van Diesis zijn toegevoegd aan het totaal aantal medewerkers.

Aan het eind van 2014 waren 83 medewerkers bij ons in dienst; 56 mannen en 27 vrouwen. Het totaal aantal fte's was aan het einde van het jaar 81: 24 fte indirect en 57

direct. In 2014 maakten we voor 284 fte gebruik van extern personeel.

In 2015 namen we afscheid van 14 medewerkers. Er kwamen 22 nieuwe medewerkers in dienst.



Ultimo	Aantal medewerkers
2013	70
2014	83
2015 (inclusief Diesis)	109

Opleidingen

We vinden het belangrijk als onze medewerkers zich blijven ontwikkelen. Daarom bieden we opleidingen die zij kunnen volgen bij onze Novisource Academy. Voor niet-verplichte en individuele opleidingen gaan onze medewerkers naar externe opleidingsinstituten.

In 2015 verzorgde onze Academy de volgende opleidingen: Management of Risk, Lean Six Sigma, Business English, Prince II, Ondernemend Consulten, Process Driven Requirements Engineering en Scrum. Hiervan hebben medewerkers 70 keer gebruik gemaakt. Ons commercieel personeel en onze recruiters volgden een training LinkedIn for Business, Social Media recruitment en Referral recruitment.

Daarnaast werken we met intervisiebijeenkomsten die elke werkmaatschappij zelf organiseert. 'Leren van en met elkaar' staat hierin centraal.

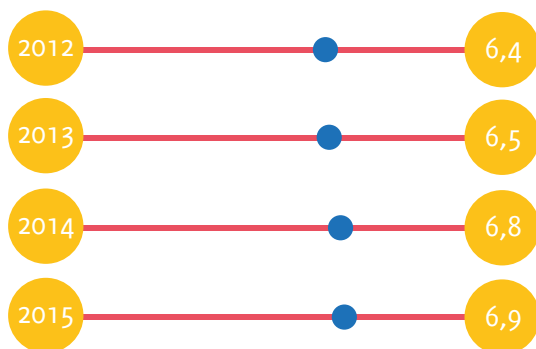
Verzuim

Opnieuw waren onze medewerkers het afgelopen jaar meer aan het werk: in 2015 telden we ongeveer 520 verzuimdagen wat 2% lager is dan het jaar daarvoor. Vanaf

2012 is het aantal verzuimdagen sterk teruggelopen. Er zijn twee oorzaken te noemen: ons aangepaste verzuimbeleid en onze betere begeleiding van medewerkers bij verzuim. Beide hebben zichtbaar hun vruchten afgeworpen.

Medewerkersonderzoek

In 2015 hebben we een medewerkersonderzoek gehouden. Dit onderzoek vond voor de vierde keer plaats. De overall score was 6,9: de hoogste waardering van de afgelopen jaren. Elke werkmaatschappij heeft de resultaten en analyse van het onderzoek besproken en daarop zijn eigen vervolgactiviteiten gepland. De meest kritische opmerkingen hadden betrekking op het interne ICT-domein, waar de eisen en verwachtingen vaak vergeleken worden met de infrastructuur van banken en verzekeraars.



Medezeggenschap

In 2015 startten we formeel met de medezeggenschap in onze onderneming. Hieraan doen alle onderdelen en afdelingen van onze onderneming mee. Zo willen we toe naar een eigen ondernemingsraad in 2016.

Arbeidsvoorwaarden

In 2015 hebben we een aantal nieuwe arbeidsvoorwaarden toegevoegd. Hierdoor kunnen onze medewerkers deelnemen aan een bedrijfsaandelenplan en de WGA-excedent-regeling. Ook hebben zij nu de mogelijkheid om verlofdagen te kopen en te verkopen. Tenslotte is er een nieuwe collectieve ziektekostenregeling gerealiseerd. Voor het management is er een alternatieve keuze in de pensioen-

regeling ingebouwd. Deze keuze houdt in dat het management in plaats van pensioenopbouw op de top-van-het-salaris dit in cashvorm gecompenseerd kan krijgen. Daarnaast hebben wij alle regelingen rondom leaseauto's en telefonie gemoderniseerd en efficiënter gemaakt. Ook kozen wij voor een pro-actievere Arbo-dienstverlener. Deze kan ons nog beter ondersteunen om het verzuimbeleid persoonlijker te maken.

Via gastdocentschappen proberen we te voorkomen dat jongeren met schulden hun toekomst binnenstappen

Integriteit en nakoming wet- en regelgeving

In 2015 hebben we geregeld gesproken over het onderwerp compliance. We keken naar verschillende onderwerpen. Daarbij stelden we de vraag of we ze volgens de geldende wet- en regelgeving, de regeling bedrijfsethiek en de ROA-gedragscode hebben uitgevoerd. Die vraag konden we in alle gevallen positief beantwoorden. We hebben de gelegenheid aangegrepen om verbeteringen in de procesgang en regelingen door te voeren.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Novisource wil actief bijdragen aan een duurzame samenleving. Daarom zijn onze ambities naar maatschappelijk verantwoord ondernemerschap verankerd in onze bedrijfsvoering en dienstverlening.

Duurzaamheid gaat voor ons verder dan een zorgvuldig beheer van natuur en milieu. Het betekent ook een hoogwaardige dienstverlening. We richten ons daarbij op zakelijke prestaties, op sociale aspecten én op milieu. Deze visie ziet u terug in een plezierig en stimulerend werkklimaat en onze betrokkenheid bij maatschappelijke vraagstukken.

Ons uitgangspunt is dat wij puur en ondernemend willen handelen. Onze kernwaarden daarbij zijn daadkracht, bevlogenheid, ondernemerschap en verbinding. Zo vertalen wij maatschappelijk verantwoord ondernemen naar bijdragen op het gebied van competenties, fysieke inzet en financiële inbreng.

FIRA Rating System

Novisource heeft de bronzen status binnen het FIRA Rating System. Dit onafhankelijke systeem waardeert de inspanningen van leveranciers op het gebied van duurzaamheid. Zo slaat FIRA een brug tussen enerzijds leveranciers die duurzaam leveren en anderzijds ondernemingen die duurzaam willen inkopen. FIRA ontwikkelde het systeem met ABN AMRO, Achmea, IBM, NEVI en Rabobank. Centraal staan de MVO-principes en de kernthema's in ISO26000.



Wereld Ouders
geeft kinderen in Latijns-Amerika een thuis...

WereldOuders

Kinderen zijn de toekomst. Maar voor thuisloze kinderen die in een arm land opgroeien, is die toekomst allerm minst vanzelfsprekend. Een opleiding vergroot hun kansen. Als kennisorganisatie die educatie hoog in het vaandel heeft, zijn we enkele jaren geleden partner geworden van WereldOuders. WereldOuders geeft structurele hulp aan thuisloze kinderen in negen landen in Latijns-Amerika.

Stichting LEF

Medewerkers van Novisource kunnen gastdocent op mbo-scholen worden en mbo'ers namens Stichting Leven en Financiën (kortweg Stichting LEF) leren verantwoordelijk met geld om te gaan. Zo wil Novisource een wezenlijke bijdrage leveren aan onze maatschappij. Want we zien dat jongeren steeds vaker met schulden een onzekere toekomst instappen. Die tendens wil Novisource helpen stoppen. Naast kennis en gastdocenten levert Novisource jaarlijks een sponsorbijdrage aan Stichting LEF.



‘ER KOMT STEEDS MEER VRAAG NAAR SELFSERVICE EN GEBRUIKSGEMAK’

René Geerards – consultant business intelligence

Wat doe je?

‘Ik werk in de verzekeringsbranche en bij banken. Ik houd me daar bezig met information management. Vanuit een marketing-communicatie-achtergrond ben ik de techniek ingegaan. Ik werk in de database-marketing, heb een breed werkveld. Mijn werk bestaat uit fact based marketing: klantinzichten, de accountability van marketing bepalen en doelgroepselectie. Dit laatste deed ik in 2015 voor een grote bank. Ik was daar verantwoordelijk voor de administratieve uitingen over veranderende wetgeving, informeerde over IBAN-nummers enzovoort. Ik heb ruim twee jaar bij ING gezeten, steeds werd mijn contract verlengd. Een teken dat de bank tevreden was met het werk dat ik deed. De laatste maanden van 2015 werkte ik voor een zorgverzekeraar, waar ik business rules heb geïmplementeerd waarmee mogelijke vormen van fraude gedetecteerd kunnen worden.’

‘Banken willen af van complexe producten’

Change is constant: hoe help jij de klant om te gaan met de veranderende wereld?

‘Bij de bank waar ik werkte informeerde ik klanten over de veranderingen in de financiële wereld. Ik voerde doelgroepselecties en data-analyses uit, zodat vele honderdduizenden brieven terecht kwamen bij de juiste klanten. Banken willen af van complexe producten. Ik hielp bij de communicatie naar haar klanten over het vereenvoudigde productassortiment, zodat het voor de klant duidelijk werd wat een product inhield.’

Hoe kijk jij naar de ontwikkelingen binnen jouw vakgebied?

‘Organisaties die data goed weten te gebruiken in hun marketing en communicatie zullen succesvol zijn. Daarnaast zie ik vier belangrijke ontwikkelingen. Ten eerste wordt informatie mobiel: mensen willen any place, any time toegang tot dashboards en rapportages. Dit verhoogt de noodzaak van goede data-security. Een andere ontwikkeling is, dat data en analyses steeds meer interactief worden. Geen statische grafiekjes meer - je gaat als het ware in dialoog met data, het is geen eenrichtingsverkeer. Ten derde is het belangrijk voor organisaties om snel met social analytics te anticiperen op wat er over hen gezegd wordt op Twitter, Facebook, LinkedIn en dergelijke. De laatste ontwikkeling is dat er meer en meer vraag komt naar selfservice en gebruiksgemak. IT'ers moeten data zo klaarzetten dat de klant er zelf mee aan de slag kan; de klant ontvangt informatie die op hem of haar is toegespitst. Zelfs complexe predictive analytics wordt laagdrempelig.’



RISICOPROFIEL EN -BEHEERSING

RISICO'S DOOR VERANDERENDE OMSTANDIGHEDEN

In ons werk hebben we te maken met risico's. Deze risico's ontstaan door veranderingen binnen en buiten ons bedrijf. Om deze risico's goed te beheersen is risicomanagement in al onze processen en activiteiten opgenomen.

SYSTEEM VOOR INTERNE RISICO'S

Het interne risicobeheersings- en controlesysteem helpt ons bij het bewaken van de uitvoering van onze bedrijfsdoelstellingen. Daarnaast vervult het een belangrijke rol bij de risicobeheersing van onze processen en activiteiten. Ook gebruiken we het voor een betrouwbare financiële verantwoording en voor het naleven van de wet- en regelgeving.

Van alle risico's rond onze processen en activiteiten stellen we de impact vast en bepalen we welke beheersmaatregelen we nemen

VERANTWOORDELIJKHEDEN

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de systemen voor risicobeheersing en -controle. De Raad van Commissarissen houdt hierop toezicht. Het herkennen en beheersen van nog onzichtbare risico's valt onder de verantwoordelijkheid van het business unit management. Ook let het management op de doelmatigheid van activiteiten binnen de afgesproken kaders. Deze ruime bevoegdheid verhoogt de alertheid op ontwikkelingen en kansen.

Er is regelmatig overleg met de Raad van Bestuur. Dat richt zich vooral op de ontwikkelingen in de markt en de onderkende risico's. De Raad van Bestuur bespreekt de opzet en werking van het risicobeheersings- en controlesysteem jaarlijks met de Raad van Commissarissen. Dit gebeurt zo specifiek sinds 2015.

BELANGRIJKSTE GEÏDENTIFICEERDE RISICO'S

We maken verschil tussen marktrisico's, strategische risico's, operationele risico's, financiële risico's en compliance-risico's. Van al deze risico's stellen we de impact vast en bepalen we welke beheersmaatregelen we nemen. Ook beoordelen we de kans dat een risico leidt tot een ongewenste situatie en wat de status daarin is. De belangrijkste gesignaleerde risico's staan hieronder vermeld.

'VERBORGEN' RISICO'S

Een aparte groep vormen de 'verborgen' risico's: risico's die nu niet of onvoldoende bekend zijn. Of risico's die nu ondergeschikt lijken, maar later van wezenlijk belang kunnen zijn. Door de inrichting van ons risicomanagementsysteem kunnen we deze risico's tijdens het proces snel onderkennen en aanpakken. We kunnen echter geen absolute zekerheid geven over het realiseren van de gestelde doelen.

1. MARKTRISICO'S

Onze dienstverlening is gevoelig voor ontwikkelingen op de markt. We hebben te maken met conjunctuurbewegingen, sectorafhankelijke trends en de dynamiek van de arbeidsmarkt. Om economische schommelingen zo goed mogelijk op te vangen, spreiden we onze activiteiten. Ook letten we scherp op de ontwikkelingen in individuele marktsegmenten. Om daarnaast te werken aan de continuïteit van onze onderneming, investeren we in de kennis en kunde van onze professionals. Ook richten we ons op lange termijn relaties met onze opdrachtgevers.

Risico door economische ontwikkelingen

Hoewel het economische klimaat is verbeterd, blijven opdrachtgevers kritisch op de inzet van externen. Ook vragen zij een zo kort mogelijke looptijd van projecten. Daarnaast blijft het landelijke aanbod van interim-

professionals in sommige niches nog groot. Ruimte om tarieven te verhogen, hebben we daardoor nauwelijks. Dit kan ertoe leiden dat we onze tarieven niet in lijn met de ontwikkeling van onze kosten kunnen verhogen.

We nemen hiervoor deze beheersmaatregelen:

- we spreiden risico's over meerdere markten en activiteiten;
- we werken aan verdere spreiding binnen de klantenportefeuille;
- we spelen proactief in op kansen in de markt en slaan toe zodra dat kan;
- we vergroten het omzetaandeel van raam- en mantelcontracten voor de lange termijn;
- we kiezen soms tijdelijk voor de inhuur van externe consultants;
- we optimaliseren de kostenstructuur.

Optimalisatie van de kostenstructuur bereiken we door inkooptarieven scherp uit te onderhandelen. Maar ook door opnieuw te onderhandelen over bestaande overeenkomsten zoals lease en huur. En door de verhouding tussen directe en indirecte medewerkers te optimaliseren. Hiervoor besteden we niet-kernactiviteiten uit, zoals IT en salarisadministratie.

*Opdrachtgevers
blijven kritisch
op de inzet van externen*

Risico door schaarste van gespecialiseerde professionals

Ons succes steunt op professionals met specifieke competenties. Succes hangt daarmee óók af van de mate waarin we deze professionals aan ons weten te binden. Beschikken we niet over de juiste expertise voor opdrachten en projecten, dan kan dit leiden tot omzetverlies of een vermindering van de beoogde groei. In tijden van economisch

herstel speelt dat risico vaak nog sterker: het aantrekken en vervolgens vasthouden van de benodigde specialisten is dan een extra opgave.

We nemen hiervoor deze beheersmaatregelen:

- we geven vorm aan aantrekkelijk werkgeverschap, met aandacht voor mensen en hun persoonlijke groei;
- we versterken het talent in onze organisatie, onder andere door onze opleidings- en ontwikkeltrajecten van de werkmaatschappijen en via Novisource Academy;
- we bieden ons personeel uitdagende opdrachten en carrière- en ontwikkelmogelijkheden;
- we bieden de mogelijkheid tot intensieve begeleiding van professionals bij hun carrièreplanning en de ontwikkeling van hun kennis en kunde;
- we zorgen voor een evenwichtige leeftijdsverdeling in het werknemersbestand;
- we ondernemen continue wervings- en online-activiteiten;
- we investeren in marketingactiviteiten om onze naams- en propositiebekendheid te vergroten;
- we bouwen – en onderhouden – een flexibele schil van zelfstandige professionals met specifieke deskundigheid.

Risico door onverwachte andere marktvragen

De markt voor professionele dienstverlening is conjunctuurgevoelig. Onverwachte verandering in de vraag naar onze diensten kan leiden tot een capaciteitsoverschot.

We nemen hiervoor deze beheersmaatregelen:

- we sturen op marges en inzetbaarheid op het niveau van de individuele professional;
- we monitoren nauwlettend de ontwikkelingen per niche;
- we spelen snel in op nieuwe marktvragen door nieuwe activiteiten te starten of nieuwe werkmaatschappijen te initiëren;
- we grijpen tijdig in bij veranderingen van de marktvraag die impact kunnen hebben op onze winstgevendheid;

- we verbeteren en verfijnen onze stuurinformatie waardoor ons management gerichter en sneller kan inspelen op veranderende omstandigheden.

Risico door houdbaarheid van thema's

De markt vraagt naar actuele thema's: zij bepalen de inhoud van onze diensten en daarmee de interesse ervoor. Maar thema's hebben niet het eeuwige leven. Hebben we veel thema's onderhanden die zich aan het einde van hun levenscyclus bevinden, dan lopen we het risico dat er uiteindelijk voor deze thema's geen opdrachtgevers meer zijn.

We nemen hiervoor deze beheersmaatregelen:

- we signaleren en bespreken tijdig nieuwe thema's wat leidt tot nieuwe marktopportunities;
- we stellen ons portfolio samen met thema's in verschillende levensfasen.

Risico door veranderingen bij grote opdrachtgevers

Een belangrijk deel van onze omzet behalen we bij een aantal grootzakelijke ondernemingen. Het kan gebeuren dat zich daar veranderingen in de bedrijfsvoering voordoen, of dat hun financiële resultaten verslechteren. Dit kan gevolgen hebben voor ons werk voor deze klanten. Een opdrachtgever kan besluiten minder gebruik te maken van onze expertise. Hij kan ook vinden dat onze kennis en expertise niet langer aansluit bij zijn behoeften. Voor ons betekent dat een mogelijk onderbezettingsverlies voor kortere of langere tijd. Het kan nodig zijn om ons personeelsbestand aan te passen.

We nemen hiervoor deze beheersmaatregelen:

- we werken aan continuïteit door een evenwichtige spreiding van activiteiten over markten en opdrachtgevers;
- we hebben regelmatig overleg en contact met de opdrachtgever over marktontwikkelingen en trends, bedrijfsontwikkelingen en de impact op zijn behoefte aan specialistische kennis en kunde;

- we volgen mutaties in de contractenportefeuille op de voet, net als de verlengingsdata van de lopende contracten. Daarover is wekelijks overleg tussen de bestuurders en managementleden.

2. STRATEGISCHE RISICO'S

Strategische risico's gaan over ontwikkelingen die effect hebben op onze strategische doelstellingen en groeiambities. De voortdurende druk op de brutomarge maakt efficiënte bedrijfsprocessen en optimalisatie van de kostenstructuur noodzakelijk.

Groei door overnames heeft andere risico's dan autonome groei

Acquisitierisico's

Groei in zowel omzet als resultaat: dat is één van onze doelstellingen voor de komende jaren. Deze groei willen we deels vormgeven door acquisitie. Aan groei door overnames kleven andere risico's dan aan autonome groei. We moeten de juiste overnamekandidaten vinden. Ook moet het overnametraject slagen. Andere kritische succeswaarden zijn: het integreren van de overgenomen partij, het goed benutten van schaalvoordelen en het behouden van sleutelfunctionarissen en medewerkers.

We nemen hiervoor deze beheersmaatregelen:

- we doen uitvoerig bedrijfsonderzoek als standaard onderdeel van overnametrajecten. Om de kwaliteit ervan te bewaken is er een op maat gemaakt handboek Mergers & Acquisitions (M&A) voor ons geschreven. Dit handboek geeft aan welke stappen en welke informatie voor ons belangrijk zijn;
- we sturen de integratie op basis van een gestructureerd plan van aanpak. Hierbij streven we naar de juiste, tijdige en volledige informatievoorziening van activiteiten en entiteiten door een centrale beheersing van de backoffice-functionaliteit;

- we werken met ‘earn-out’-regelingen binnen de overnamestructuur. Hiermee willen we sleutelfunctionarissen met specifieke expertise, marktkennis en een relevant netwerk voor langere tijd aan ons verbinden;
- we hanteren een innovatieve M&A-strategie. Ondernemerschap en verantwoorde risicodeling zijn hierin geborgd.

Risico door concurrentie van internet en social media

De groeiende, zakelijke toepassing van internet en social media leidt tot meer transparantie op de arbeidsmarkt. Werkgevers maken nu bijvoorbeeld gebruik van eigen platforms voor zelfstandige professionals en online-aanbestedingsinstrumenten. Binnen dit concurrentieveld kunnen we ons op twee vlakken blijven onderscheiden: kostenefficiëntie en continue aandacht voor onze toegevoegde waarde.

We nemen hiervoor deze beheersmaatregelen:

- we onderscheiden ons door snelle en aanvullende diensten, een brede propositie, persoonlijke betrokkenheid en een scherpe prijs-kwaliteitverhouding;
- we focussen op professionals met bijzondere kennis en ervaring;
- we bouwen aan lange termijn relaties met opdrachtgevers via mantel- en raamcontracten;
- we werven actief en continu via onze eigen netwerken.

3. OPERATIONELE RISICO'S

Onder de noemer operationele risico's vallen onverwachte gebeurtenissen die zich binnen onze operationele processen kunnen voordoen. Sommige kunnen verhinderen dat we onze doelstellingen bereiken. Andere kunnen schade toebrengen aan onze reputatie en onze relatie met klanten en kandidaten.

Risico door tegenvallende kwaliteit

De continuïteit van onze klantrelaties wordt gedragen door de kwaliteit van onze professionals en de opdrachten en projecten die ze uitvoeren. Vallen prestaties tegen of zijn

werkzaamheden niet naar verwachting uitgevoerd, dan heeft dat een negatief effect op onze klantrelaties.

We nemen hiervoor deze beheersmaatregelen:

- we werken met gecertificeerde professionals. Deze certificering komt voort uit de regels van de Raad voor Organisatieadviesbureaus (ROA), waarmee onze werkmatschappijen Banking & Investments en Insurance & Pensions werken. Periodiek wordt de naleving van deze regels en de afgeleverde kwaliteit getoetst;
- we sturen op klantcontacten en klanttevredenheid;
- we houden intensief contact met onze opdrachtgevers om de voortgang en kwaliteit van onze werkzaamheden te evalueren;
- we begeleiden en coachen de – zelfstandige – professionals die via ons actief zijn in opdrachten en projecten;
- we investeren in de continue ontwikkeling van de kennis en kunde van onze professionals. Dit vindt plaats via opleidingsprogramma's uit onze Academy en de training ‘ondernemend consulten’.

Voor de continuïteit van onze klantrelaties sturen we op contact en tevredenheid

Risico door bezettingsgraad

‘Leegloopuren’ van interim-professionals kunnen worden veroorzaakt door frictieleegloop: de periode tussen twee opdrachten. Ze kunnen ook het gevolg zijn van een ‘mismatch’ tussen de kwalificaties van onze professional en de marktvraag. Een lage bezettingsgraad leidt tot margedruk en ontevredenheid bij de niet-inzetbare professionals.

We nemen hiervoor deze beheersmaatregelen:

- we sturen op klanttevredenheid en op productiviteit en inzetbaarheid van onze medewerkers;

- we managen opdrachten en het contact tussen opdrachtgevers en onze professionals. We doen dat proactief;
- we houden de kennis en kunde van professionals up-to-date door trainingen en opleidingen; in het uiterste geval nemen we afscheid van medewerkers.

Risico van sleutelfunctionarissen

We streven naar een evenwichtig samengesteld, goed functionerend managementteam. Het wegvallen van mensen op sleutelposities kan ertoe leiden dat een werkmaatschappij minder presteert en concurrentieachterstand oploopt. Bijkomend risico is het verlies van opgebouwde klantrelaties en het netwerk aan professionals.

We nemen hiervoor deze beheersmaatregelen:

- we stimuleren zelfstandig ondernemerschap waardoor onze medewerkers zich nog sterker betrokken voelen bij hun werkmaatschappij;
- we bieden onze managers professionele coaching als onderdeel van management development-trajecten.

Risico IT-systemen

Een zekere ICT-infrastructuur is essentieel voor onze onderneming. Wanneer essentiële ICT-onderdelen niet beschikbaar zijn of onvoldoende functioneren, vormt dat een aanzienlijke bedreiging voor ons. Het raakt bedrijfskritische processen, onze dienstverlening aan de klant en de beveiliging van persoonsgebonden data.

We nemen hiervoor deze beheersmaatregelen:

- we zoeken actief naar verbeteringen op het gebied van organisatie en beleid, securitymanagement, incident- en problemmanagement, test-, change- en configuratiemanagement en continuïteit;
- het IT-beheer hebben we uitbesteed;
- we optimaliseren en integreren bedrijfsapplicaties om niet-optimale dataverwerking te voorkomen.

Projectrisico's

We zien dat de complexiteit van klantvraagstukken toeneemt. Hierdoor is het lastiger om vooraf een betrouwbare ureninschatting te maken. Toch zijn we steeds meer betrokken bij projecten waarvoor een vaste prijs wordt afgesproken met de opdrachtgever. Als het onze professionals niet lukt om de opdracht uit te voeren binnen de hiervoor gestelde uren of kosten, kan dit leiden tot budgetoverschrijding en projectverliezen. Projecten met een langere doorlooptijd en een aanzienlijke aanneemsomvormen een groter risico voor de winstgevendheid.

We nemen hiervoor deze beheersmaatregelen:

- we doen een zorgvuldige voorcalculatie van de kosten die zijn verbonden aan de geplande werkzaamheden;
- we maken een zorgvuldige afweging bij het accepteren van projecten;
- we werken gedisciplineerd en volgens een duidelijke projectaanpak met tussentijdse meetmomenten en goed overleg met onze opdrachtgevers;
- we voeren een gedetailleerde projectadministratie en monitoren de voortgang per project.

4. FINANCIËLE RISICO'S

Financiële risico's kennen verschillende verschijningsvormen. Ze variëren van het niet kunnen nakomen van betalingsverplichtingen tot het niet kunnen aantrekken van financiering. Maar ook liquiditeitskrapte en de oninbaarheid van facturen vallen onder deze risico's.

Het beheersen van liquiditeits- en financieringsrisico's schept ruimte voor groei

Liquiditeits- en financieringsrisico's

Liquiditeits- en financieringsrisico's ontstaan als we niet of te laat de beschikking krijgen over voldoende financiële middelen. Dat kan een risico zijn als we zelf aan

onze financiële verplichtingen willen voldoen of met deze middelen onze groeistrategie vorm willen geven.

We nemen hiervoor deze beheersmaatregelen:

- we controleren het tijdig invullen van geaccordeerde urenstaten en tijdige facturatie;
- we beheren onze debiteurenportefeuille actief, zodat uitstaande vorderingen tijdig worden betaald;
- we beheersen ons werkkapitaal en de optimalisatie van het werkkapitaalmanagement;
- we zorgen voor een adequate bankfinanciering: de verstrekte financieringsfaciliteit van € 0,75 miljoen biedt voldoende ruimte om tegenslagen op te vangen.

Kredietrisico

Kredietrisico heeft betrekking op het voorziene verlies per balansdatum. Dat gebeurt bijvoorbeeld als afnemers hun contractuele verplichtingen niet of niet geheel nakomen.

We nemen hiervoor deze beheersmaatregel:

- we beheren de debiteurenportefeuille actief en ondernemen passende acties bij niet-betaalde facturen.

5. COMPLIANCE-RISICO'S

Compliance houdt in: de combinatie van maatregelen, regels en normen waarmee risico's worden beheerst. Compliance maakt verantwoord ondernemen en corporate governance mogelijk.

We nemen hiervoor deze beheersmaatregelen:

- we werken met heldere interne beleidsregels en procedures. Deze waarborgen dat we zorgvuldig, integer en volgens relevante wet- en regelgeving handelen;
- we hebben een eigen regeling bedrijfsethiek opgesteld die door alle directeurs is ondertekend;
- we hebben een insiderregeling voor het omgaan met vertrouwelijke informatie en een klokkenluiders-regeling;
- we werken met een personeelsreglement dat de rechten en plichten van medewerker en werkgever

beschrijft, als integraal onderdeel van de arbeids-overeenkomst. Het afwijken van dit reglement is niet mogelijk, tenzij een specifieke situatie daarom vraagt;

- we registreren besluiten, claims, geschillen en contracten adequaat en transparant.

*We beperken onze compliance-risico's.
Dit maakt verantwoord ondernemen en
corporate governance mogelijk*

RISICOBEBEERSING EN -CONTROLE

Ons risicobeheersings- en controlesysteem helpt ons om het juiste evenwicht te bepalen tussen klantgericht ondernemen en het risicoprofiel dat we als onderneming willen accepteren.

Belangrijke bijdragen

Ons risicomanagement en onze interne controlemaatregelen leveren belangrijke bijdragen. Ten eerste helpen ze ons om risico's op tijd te herkennen en goed te beheersen. Daarnaast ondersteunen ze ons bij het bereiken van onze operationele en financiële doelen. Tenslotte helpen ze ons om aan de geldende wet- en regelgeving te kunnen voldoen.

Doorlopend verbeteren

Onze systemen voor risicobeheersing en -controle worden doorlopend geëvalueerd, bijgesteld en verbeterd. Immers: ook onze ambities groeien en risicoprofielen veranderen. In die dynamische omgeving zijn deze systemen onmisbaar om risico's te beheersen die met onze bedrijfsactiviteiten en bedrijfsdoelstellingen samenhangen. Tegelijk houden we oog op de effectiviteit en efficiëntie van onze bedrijfs- en administratieve processen.

Binnen hele groep

Het kader voor risicobeheersing is binnen onze hele groep toegepast. De eerste verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij onze werkmaatschappijen. Risicobeoordelingen vinden geïntegreerd in onze jaarlijkse planning- en controlecyclus plaats. Wanneer we daarbij verbeterpunten zien, implementeren we ze. We toetsen ze opnieuw in het proces van periodieke evaluatie.

VERSCHILLENDE INSTRUMENTEN

Voor ons interne risicobeheersing- en controlesysteem gebruiken we verschillende instrumenten. We hebben ze in drie groepen onderverdeeld:

1. Richtlijnen en overlegstructuren

De belangrijkste zijn:

- onze corporate-governancestructuur die we hebben vastgelegd in onze statuten;
- onze richtlijnen voor de financiële rapportage;
- ons gepland periodiek overleg in het bestuur en met de werkmaatschappijdirecteuren over de voortgang van de operatie en lopende projecten;
- ons gepland periodiek overleg met de Raad van Commissarissen over de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen - minimaal zes keer per jaar.

2. Rapportages

Onze rapportages geven inzicht in de realisatie van bedrijfsdoelstellingen. We hebben met elkaar afgesproken hoe en wanneer we hierover communiceren.

Onze businessplannen bevatten heldere doelstellingen en bijbehorende 'key-performance' indicatoren om prestaties te meten. Centraal staan de pijlers onder onze interne beheersing: de processen van de jaarlijkse bedrijfsplanning en prestatiebewaking. Onderwerpen als strategie, businessplannen, de belangrijkste risico's – specifiek van de Novisource-groep – en resultaten van de werkmaatschappijen worden door de Raad van Bestuur besproken. Deze bespreekt dit vervolgens met de Raad van Commissarissen.

De belangrijkste rapportages gaan over:

- ons jaarbudget en onze businessplannen;
- gedetailleerde en direct opvraagbare kwalitatieve informatie. Bijvoorbeeld over de ontwikkeling van opdrachten die eraan komen, de bezettingsgraad, de orderportefeuille en de conversie van aanvragen naar opdrachten;
- gedetailleerde maandelijkse financiële informatie. Bijvoorbeeld over de resultaten ten opzichte van budget en voorgaande perioden;
- schriftelijke verantwoording van het management over debiteurenpositie en personeelsaangelegenheden.

3. Interne controlemaatregelen

Een raamwerk van interne controlemaatregelen: daarmee ondersteunen we de financiële rapportage en de procedures die daaraan ten grondslag liggen. Dit raamwerk is opgebouwd uit:

- beleidsuitgangspunten: hierin staan onze ambities en de manier waarop we deze willen invullen. We evalueren de strategische uitgangspunten op vaste tijden in het jaar. Als dat nodig is, worden ze herzien tijdens overleg van de Raad van Bestuur met de Raad van Commissarissen;
- strategische doelstellingen: hierin staat de vertaling van onze businessplannen naar doelstellingen en begrotingen, opgesteld door onze bedrijfsunits. De Raad van Bestuur en het management toetsen hieraan elke maand de resultaten;
- interne controle: bedoeld om te zien of onze rapportages voldoen aan de gestelde eisen: op tijd, betrouwbaar en volledig. Ook stellen we ermee vast of we ons risicomanagementbeleid en onze beheersmaatregelen adequaat uitvoeren. Als dat nodig is, nemen we direct maatregelen om het interne beheersingssysteem verder te optimaliseren.

VOORUITZICHTEN 2016

De Raad van Bestuur kan op dit moment geen uitspraak doen over de financiële vooruitzichten voor 2016, dit mede gezien het feit dat de huidige Raad van Bestuur in de eerste helft van 2016 zal aftreden. Wel is het zo dat de start van 2016 commercieel moeizaam is. Enerzijds door de gebruikelijke aarzeling bij klanten aan het begin van een nieuw jaar, anderzijds hebben de interne discussies die mede de aanleiding zijn geweest voor de leden van de Raad van Bestuur om hun functie ter beschikking te stellen invloed gehad op de operationele gang van zaken.

Wat zijn de vooruitzichten?

De economische groei zet door in 2016: in Nederland is een groei voorspeld van 2,1%. De groei wordt breed gedragen: de consumptie van huishoudens groeit, bedrijven blijven meer investeren en de groei van de uitvoer zet door. Zo bezien staan alle seinen op groen.

Er zijn tekenen zichtbaar van een krappe arbeidsmarkt, vooral in bepaalde technische en ICT-beroepen en in specifieke niches, zoals financieel specialisten. Deze krapte geldt ook voor specifieke thema's als business intelligence en risk management.

Op veel vlakken heerst echter ook onzekerheid. Komt er een 'Brex-it'? Hoe ontwikkelt zich het vluchtelingen-vraagstuk? Steekt een nieuwe bankencrisis het hoofd op? Allemaal zaken die in meer of mindere mate van invloed kunnen zijn op het economische klimaat. Ze kunnen zorgen voor een afname van het vertrouwen in economische zin, met een daadwerkelijke stagnatie tot gevolg.

Ook zijn er de ontwikkelingen die voortvloeien uit de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties. Belangrijk voor ons en vooral voor ons B-streetlabel. De VAR komt te vervallen. Opdrachtgevers moeten zich bezinnen op de vraag hoe zij in de toekomst hun relatie met zzp'ers vorm gaan geven. Een verandering in arbeidsrelaties die voor wat betreft de reikwijdte en uitwerking nog niet uitgekristalliseerd is. Ook niet voor wat betreft de invloed op de

huidige businessmodellen. Wij zitten actief in de lobby en het meedenken vanuit de belangenorganisatie BOVIB om voor alle betrokken stakeholders in de flexmarkt tot een werkbaar en effectief palet aan modelovereenkomsten te komen.

Wat heeft dit voor gevolgen voor Novisource?

In 2016 versterken we ons werkgeversmerk. We verbeteren de arbeidsmarktcommunicatie om hiermee onze zichtbaarheid in specifieke segmenten van de arbeidsmarkt verder te versterken.

Door de economische groei neemt de vraag naar zakelijke diensten toe. Overigens blijft de afnemer kritisch naar het tarief kijken. Vooral bij diensten waarbij de toegevoegde waarde beperkt is. Kernpunten van onze groeistrategie zijn dan ook productontwikkeling en specialisatie.

BESTUURSVERKLARING

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de inrichting en de effectiviteit van de interne systemen voor risico-beheersing en -controle. Het doel van deze systemen is om de significante risico's waaraan de onderneming blootstaat te onderkennen en effectief te beheersen. Zij vormen echter nooit een absolute waarborg voor het behalen van de concerndoelstellingen. De systemen kunnen belangrijke fouten of verliezen nooit helemaal voorkomen. Ook kunnen ze gevallen van fraude of handelingen in strijd met wet- en regelgeving nooit geheel voorkomen.

BEOORDELEN EN ANALYSEREN

De Raad van Bestuur beoordeelt en analyseert met regelmaat:

- de strategische, operationele, financiële en compliance risico's;
- de opzet en effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, zoals beschreven in de paragraaf risicobeheersing.

Deze analyses vonden onder meer plaats met werkmatschappijen tijdens businessplanningsprocessen en

kwartaalreviews. Ook monitort en analyseert de Raad van Bestuur trends en ontwikkelingen met de eindverantwoordelijken voor de businessunits. Via businessupdates werden de uitkomsten van deze analyses gedeeld met de Raad van Commissarissen.

VERKLARING

De Raad van Bestuur verklaart dat:

- de risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt.

Bij deze verklaring houdt de Raad van Bestuur rekening met de hiervoor beschreven risico's en beheersingsmaatregelen die daarop gericht zijn. De verklaring is in overeenstemming met de best practice-bepaling II.1.5. van de Corporate Governance Code.

De Raad van Bestuur verklaart verder, verwijzend naar artikel 5.25c lid 2c van de Wft, dat:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, financiële positie en de winst van Novisource en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de situatie op 31 december 2015 en de gang van zaken gedurende 2015 bij Novisource en haar werkmaatschappijen waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen;
- de wezenlijke risico's waarmee de onderneming wordt geconfronteerd in het jaarverslag zijn beschreven.

Nieuwegein, 12 april 2016

Willem van der Vorm
Bram Schot

Willem van der Vorm, CEO Novisource N.V.:

‘In 2016 verwacht ik dat de markt verder aantrekt. Er wordt weer meer door onze klanten geïnvesteerd en daar profiteren wij van. Wij zijn gespecialiseerd in vernieuwing, en dus liggen er kansen voor ons. Kansen op het gebied van migratie van systemen en het ontwikkelen van processen rondom de implementatie van nieuwe applicaties bijvoorbeeld.’



‘EEN TOEKOMSTVASTER SYSTEEM IMPLEMENTEREN’

Ruud Gerritse – businessconsultant Banking & Investments

‘Het gaat er altijd om de dienstverlening van de klant te verbeteren’

Wat doe je?

‘Ik werk in de bancaire sector, vaak in de wereld van het betalingsverkeer. Ik was bijvoorbeeld betrokken bij de introductie van de SEPA-migratie en de invoering van IBAN. Op dit moment ben ik bij een bank een nieuw advies-offertesysteem aan het maken. Hier werken we aan met een team van 10 tot 15 mensen, deels in Amsterdam, deels in India. Ik ben ingehuurd als projectleider. Tot een aantal jaar geleden kregen klanten een gratis adviesgesprek bij de aanvraag van een hypotheek. Dit is veranderd. Naar aanleiding van het provisieverbod moeten klanten tegenwoordig apart betalen voor deze dienstverlening. De bank waar ik voor werk heeft snel het systeem aangepast toen de regelgeving veranderde. Wij zijn dit systeem nu aan het vervangen, zodat het toekomstvaster wordt en meer past in het applicatielandschap. Ik ben in maart 2015 begonnen met deze opdracht. We hopen dat het systeem in mei 2016 klaar is voor alle kantoren. Voor de adviseurs wordt het gebruiksvriendelijker en passend bij de huidige klantenadministratie.’

Change is constant: hoe help jij de klant om te gaan met de veranderende wereld?

‘Ik werk altijd aan implementatietrajecten en dat is per definitie een verandering. Het gaat er altijd om de dienstverlening van de klant te verbeteren. Als de overheid de regels verandert, moeten banken in sommige gevallen hun systemen aanpassen zodat ze weer voldoen aan de regelgeving. Banken verwijzen hun klanten steeds meer naar het internet. Alle banken in Nederland werken eraan om qua technologie klaar te zijn voor deze ontwikkeling. Maar de klant zelf is er ook nog niet altijd klaar voor. Er is dus nog genoeg te doen.’

Hoe kijk jij naar de ontwikkelingen binnen jouw vakgebied?

‘Banken hebben vanwege hun grootschaligheid moeite om veranderingen in de maatschappij snel bij te benen. Fintech-startups zijn in opkomst. Zij zijn vaak beter in staat de ontwikkelingen snel te volgen. Dat soort partijen nemen veel marktvolume af die voorheen door de traditionele banken werd ingevuld. Daarnaast hebben we te maken met toenemende regelgeving vanuit de overheid. Het is niet altijd makkelijk voor de banken om te anticiperen op deze ontwikkelingen.’



1967

04

COMPLIANCE MET DE NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE

1969

1971

1973

1975

1977

1979

1981



2011

2013

2015

Mobiliteit heeft soms z'n minder fraaie kanten. Na die allereerst file op een zonnige pinksterdag in 1955 zouden er nog vele volgen. Maar dankzij het uitgebreide wegennetwerk ligt Europa aan onze voeten. En dat schept nieuwe kansen.

CORPORATE GOVERNANCE

We streven naar een organisatiestructuur die recht doet aan de belangen van de onderneming, haar klanten, aandeelhouders, medewerkers en de samenleving. Hierbij vormt de Nederlandse Corporate Governance Code ('de Code') een belangrijke leidraad. De Code bevat principes en best practice-bepalingen die de personen en partijen die bij een vennootschap betrokken zijn tegenover elkaar in acht moeten nemen.

STRUCTUUR

Novisource is een naamloze vennootschap met statutaire zetel in Nederland. De aandelen van Novisource zijn toegelaten tot de effectenbeurs Euronext Amsterdam. Novisource heeft een 'two-tier' bestuursstructuur. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn samen verantwoordelijk voor de corporate governance-structuur en het toezicht daarop. De structuur wordt jaarlijks geëvalueerd. Belangrijke uitgangspunten zijn:

- integriteit;
- openheid en transparantie;
- ondernemerschap;
- klantgerichtheid;
- betrouwbaarheid.

RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur bestuurt Novisource op strategisch, financieel en organisatorisch gebied. Bestuursleden worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Bestuur bestaat uit twee personen. Samen met het management van de werkmaatschappijen vormen zij het dagelijks bestuur van de onderneming in operationele zin ('het managementteam').

RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. Zij staat het bestuur met raad terzijde. De leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Novisource is een naamloze vennootschap met statutaire zetel in Nederland

ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders neemt besluiten over zaken als:

- de vaststelling van de jaarrekening;
- goedkeuring van dividenduitkeringen;
- benoemingen van bestuursleden en commissarissen;
- bezoldigingsregelingen;
- wijzigingen van de statuten.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders moet goedkeuring geven aan besluiten van de Raad van Bestuur over belangrijke veranderingen in de identiteit, veranderingen in het karakter van de vennootschap of de onderneming. Minimaal eenmaal per jaar wordt een Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden.

De oproep voor deze vergadering staat op de website van Novisource.

COMMUNICATIE

Een open en transparante communicatie met de financiële gemeenschap en met haar kapitaalverschaffers vinden wij belangrijk. Wij onderhouden periodiek contact met analisten en beleggers en met de financiële media die de belangrijkste informatiebronnen vormen voor particuliere beleggers. We baseren ons in de communicatie met deze doelgroepen op informatie uit persberichten.

We hebben in beleid vastgelegd welke informatie we openbaar maken en wanneer we dat doen. We volgen hierin de spelregels en richtlijnen van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Zo is een zorgvuldige en gelijktijdige informatieverstrekking aan alle aandeelhouders gewaarborgd.

ACCOUNTANT

De controle door een onafhankelijke accountant is één van de hoekstenen van het Corporate Governance systeem. Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 juni 2014 is Baker Tilly Berk benoemd als externe accountant voor het boekjaar 2014, in principe voor een termijn van vier jaar.

NALEVING EN HANDHAVING VAN DE CODE

We onderschrijven de principes van de Corporate Governance Code en voldoen grotendeels aan de best practice-bepalingen. Door de beperkte omvang van de onderneming zijn we (nog) niet volledig in staat om aan alle best practice-bepalingen volledig opvolging te geven. In die gevallen handelen wel al zo veel mogelijk in de geest van de Code. In het vervolg van dit hoofdstuk is aangegeven in hoeverre we de best practice-bepalingen die in de Code zijn opgenomen opvolgen en waarom wij er hier en daar van afwijken.

BEST PRACTICE-BEPALINGEN RAAD VAN BESTUUR (hoofdstuk II van de Code)

We passen de best practice-bepalingen van hoofdstuk II van de Code toe met uitzondering van:

- II.1.1: op grond van deze bepaling wordt een bestuurder benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Wij hebben één van onze huidige bestuurders voor onbepaalde tijd benoemd. Dit was al voor de beursgang gebeurd en dus vóór de tijd dat Novisource onder de werking van de code viel;
- II.2.12: het remuneratierapport van de Raad van Commissarissen bevat een verslag van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht. Ook staat er in dit rapport een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de Raad wordt voorzien. Novisource zal in 2016 voor de eerste keer een remuneratierapport opleveren. In dit rapport komt ook te staan hoe dit proces tot stand is gekomen.

BEST PRACTICE-BEPALINGEN RAAD VAN COMMISSARISSEN (hoofdstuk III van de Code)

De Raad van Commissarissen heeft een beperkte omvang. Daarom zijn geen aparte commissies binnen de Raad van Commissarissen ingesteld (principe III.5). De best practice-bepalingen III.5.4, III.5.5, III.5.8, III.5.9, III.5.10, III.5.14, V.1.2, V.2.3, V.3.1, V.3.2 en V.3.3 die van toepassing zijn op commissies binnen de Raad van Commissarissen gelden voor de gehele Raad van Commissarissen. Alle onderwerpen worden in de voltallige Raad besproken. Daarbij is een verdeling gemaakt naar aandachtsgebieden. Vanwege de 'two-tier'-bestuursstructuur zijn principe III.8 en de bijbehorende best practice-bepalingen niet van toepassing.

Novisource wijkt op deze punten af van de best practice-bepalingen van hoofdstuk III van de Code:

- II.4.3: de Raad van Commissarissen wordt ondersteund door de secretaris van de vennootschap;
- Binnen Novisource is er geen formele secretaris van de vennootschap in functie. Dit vanwege de beperkte omvang van de vennootschap.

BEST PRACTICE-BEPALINGEN (ALGEMENE VERGADERING VAN) AANDEELHOUDERS

(hoofdstuk IV van de Code)

Het maatschappelijk kapitaal is opgebouwd uit gewone aandelen aan toonder.

Per 31 december 2015 was het aantal uitstaande Novisource-aandelen 11.703.550. De vennootschap kent geen preferente aandelen of prioriteitsaandelen. Er zijn geen certificaten van aandelen met medewerking van de vennootschap uitgegeven.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders leggen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur verantwoording af over het beleid en uitgeoefende toezicht dat in het voorgaande boekjaar is gevoerd.

Novisource wijkt op deze punten af van de principes en best practice-bepalingen van hoofdstuk IV van de Code:

- IV.1.1: de algemene vergadering van een niet-structuurvennootschap kan een besluit tot het ontnemen van het bindende karakter aan een voordracht tot benoeming van een bestuurder of commissaris en/of een besluit tot ontslag van een bestuurder of commissaris nemen bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Dit punt is niet van toepassing op Novisource, omdat bij Novisource statutair is bepaald dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bestuurders en commissarissen benoemt en ontslaat;
- IV.3.13: de vennootschap formuleert een beleid op hoofdlijnen over bilaterale contacten met aandeelhouders en publiceert dit beleid op haar website. Dit beleid is bij Novisource formeel niet aanwezig. Gezien de beperkte omvang van de organisatie bestaat al voldoende transparantie in de relaties met de aandeelhouders. De Raad van Bestuur werkt in de praktijk wel vanuit eerder gemaakte afspraken met aandeelhouders.

BEST PRACTICE-BEPALINGEN AUDIT VAN DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING, INTERNE AUDITFUNCTIE EN EXTERNE ACCOUNTANT

(hoofdstuk V van de Code)

De externe accountant besteedt in het kader van de jaarrekeningcontrole aandacht aan het interne controle-systeem en de interne controle. De externe accountant is aanwezig bij de vergadering van de Raad van Commissarissen waarin de jaarcijfers worden behandeld. De accountant kan over zijn verklaring over de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

*Ieder aandeel Novisource
geeft recht op
het uitbrengen van één stem*

Novisource wijkt op dit punt af van de principes van hoofdstuk V van de Code:

- Principe V.3: volgens dit principe functioneert een interne auditor onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur. Gelet op de beperkte omvang van de onderneming kent Novisource geen interne auditor.

CORPORATE GOVERNANCE-VERKLARING

Dit is een verklaring over Corporate Governance zoals bedoeld in artikel 2a van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag van (effectief) 1 januari 2010 ('Vaststellingsbesluit'). De vereiste informatie die in deze Corporate Governance-verklaring moet worden opgenomen zoals bedoeld in de artikelen 3, 3a en 3b van het Vaststellingsbesluit, staat in de volgende hoofdstukken, onderdelen en pagina's van dit jaarverslag 2015. Het moet als hier ingelast en herhaald worden beschouwd:

- naleving principes en best practice-bepalingen Corporate Governance Code (artikel 3 Vaststellingsbesluit) staat in het hoofdstuk Corporate Governance;
- de belangrijkste kenmerken van het interne risicobeheersings- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de groep (artikel 3a sub a Vaststellingsbesluit) staan in het hoofdstuk Risicoprofiel en -beheersing;
- de samenstelling, benoeming, bevoegdheden en het functioneren van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen (artikel 3a sub c Vaststellingsbesluit) zijn beschreven in de hoofdstukken 'Corporate Governance', 'Verslag van de Raad van Commissarissen' en in de paragraaf 'Personalía' op bladzijde 7 en 8;
- ieder aandeel Novisource geeft recht op het uitbrengen van één stem. Voor het uitoefenen van het stemrecht door houders van aandelen gelden geen beperkingen - niet ten aanzien van het aantal stemmen en ook niet ten aanzien van de periode waarin ze mogen worden uitgeoefend. Daarnaast staat informatie over het functioneren van de Algemene Vergadering (artikel 3a sub b Vaststellingsbesluit) in het hoofdstuk Corporate Governance;
- we melden onverwijld of periodiek aan de Autoriteit Financiële Markten het totaal van de wijzigingen in ons kapitaal en stemmen volgens de artikelen 5:34 en 5:35 van de Wft. Novisource heeft geen deelnemingen die in aanmerking komen voor meldingen uit hoofde van artikel 5:43 van de Wft;
- het integriteitsbeleid van Novisource is beschreven in de Gedragscode en de Klokkenluidersregeling. Deze documenten zijn beschikbaar via onze website.

Deze Corporate Governance-verklaring staat ook op de website van Novisource.

‘WE ZIEN KANSEN BIJ ELKAAR’

Tino Wendriks – mede-directeur van Diesis

‘Het is een trend om het facturatietraject te digitaliseren’

Wat doe je?

‘Binnen Diesis pak ik alle zaken op rondom marketing, sales, ICT en productontwikkeling. Samen met mede-directeur Peter Kluskens ben ik verantwoordelijk voor het (strategische) beleid. Ik werk daarnaast ongeveer drie dagen per week aan projecten bij diverse klanten. Het gaat dan om projecten op het gebied van complexe financiële administraties, met name voor vastgoedklanten.

Sinds oktober 2014 maken wij onderdeel uit van de Novisource-groep. De samenwerking verloopt goed. We zien wederzijds kansen bij elkaar en zetten lijntjes uit waar we allebei plezier van hebben. Ik ben echt trots op ons hechte Diesis-team. Mensen die bij ons in dienst komen, blijven ook in dienst. Er is een goede sfeer en we bieden volop ontwikkelingsmogelijkheden.’

Met Diesis kennen we niet echt een branche-focus. Ik werk zelf veel in de vastgoedbranche, maar mijn collega’s werken weer voor andere branches. Daarnaast doen wij projecten in binnen- en buitenland. Voor buitenlandse klanten doen we dit deels op afstand, vanuit het kantoor van Diesis in Amstelveen. Het testen en implementeren doen we dan vaak op locatie bij de klant.’

Change is constant: hoe help jij de klant om te gaan met de veranderende wereld?

‘Klanten willen steeds sneller en makkelijker toegang hebben tot een groeiende berg betrouwbare informatie, omdat de juiste beslissingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau steeds sneller genomen moeten worden. Vroeger kon deze informatie niet verschaft worden zonder tussenkomst van een IT-afdeling. Nu zijn er allerlei ontwikkelingen in de markt rondom selfservice. Onze klanten kunnen hierdoor zelf hun informatie ontsluiten: bezettingsgraden, huur-opbrengsten, de hoeveelheid passanten in een winkelstraat enzovoort. Wij leveren systemen met dashboards waar klanten zelf hun analyses op kunnen doen.’

Hoe kijk jij naar de ontwikkelingen binnen jouw vakgebied?

‘We horen steeds vaker dat men grip wil krijgen op de inkomende en uitgaande facturatiestroom. Veel bedrijven ontvangen en versturen nog steeds facturen op papier. Ook al stuurt de leverancier een digitale factuur op, dan nog wordt er geprint en verdwijnt de papieren versie in een map. Het is een trend om dit hele traject te digitaliseren. Wij zijn de samenwerking aangegaan met leveranciers op het gebied van digitale facturatie-software en hebben rondom deze software verschillende diensten opgezet.’



1929

1931

05



GECONSOLIDEERDE JAARREKENING



Van verzuiling naar persoonlijke invulling. Van collectief naar individu. De eigen ontwikkeling: daar draait het om. Zonder daarbij de samenleving uit het oog te verliezen.

2005

2007

2009

2011

2013

2015



GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2015

in duizenden euro's	Toelichting	2015	2014
Netto-omzet	1	55.695	41.995
Kostprijs van de omzet	2	50.476	37.761
Brutowinst		5.219	4.234
Verkoopkosten	3	2.982	2.416
Algemene beheerskosten	4	1.830	2.394
		4.812	4.810
Bedrijfsresultaat		407	-576
Financiële baten	6	1	1
Financiële lasten	6	-19	-7
Netto financieringslasten		-18	-6
Resultaat voor winstbelastingen		389	-582
Winstbelastingen over resultaat	7	108	85
Netto resultaat		281	-667

in euro's	2015	2014
Netto resultaat per aandeel (rekeninghoudend met gemiddeld aantal uitstaande aandelen)	0,02	-0,06
Verwaterde netto resultaat per aandeel (rekeninghoudend met gemiddeld aantal uitstaande aandelen)	0,02	-0,06

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2015

in duizenden euro's	Toelichting	31 december 2015	31 december 2014
Activa			
Immateriële activa	8	264	326
Materiële activa	9	188	211
Vaste activa		452	537
Handels- en overige vorderingen	10	8.196	7.263
Liquide middelen	11	4.748	3.877
Vlottende activa		12.944	11.140
Totaal activa		13.396	11.677
Eigen Vermogen (groepsvermogen)	12		
Geplaatst aandelenkapitaal		1.170	1.165
Agio		105	39
Reserves		1.823	2.480
Resultaat lopend boekjaar		281	-667
Totaal Eigen Vermogen		3.379	3.017
Verplichtingen			
Latente vennootschapsbelasting	7, 13	59	79
Langlopende verplichtingen		59	79
Overige schulden	14	9.958	8.581
Kortlopende verplichtingen		9.958	8.581
Totaal verplichtingen		10.017	8.660
Totaal Eigen Vermogen en verplichtingen		13.396	11.677

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN OVER 2015

in duizenden euro's	Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Algemene reserve	Resultaat boekjaar	Totaal
Stand per 1 januari 2015	1.165	39	2.480	-667	3.017
Resultaatverdeling 2014			-667	667	-
Netto groepsresultaat 2015				281	281
<i>Rechtstreekse mutaties in het Eigen Vermogen</i>					
Aan optieprogramma gerelateerde kosten			10		10
<i>Op aandelen gebaseerde betalingen</i>					
Uitgifte aandelen inzake earn-out Diesis	2	21			23
Uitgifte aandelen inzake earn-out Grip		3			3
Uitgifte aandelen inzake uitgeoefende opties	3	42			45
Stand per 31 december 2015	1.170	105	1.823	281	3.379
Stand per 1 januari 2014	161		2.563	255	2.979
Resultaatverdeling 2013			255	-255	-
Netto groepsresultaat 2014				-667	-667
<i>Rechtstreekse mutaties in het Eigen Vermogen</i>					
Kosten uitgifte aandelen			-68		-68
Effecten reverse listing	1.000		30		1.030
<i>Transacties met aandeelhouders rechtstreeks verwerkt in het Eigen Vermogen</i>					
Dividenduitkering Novisource B.V.			-1.500		-1.500
Uitgifte nieuwe aandelen Novisource B.V.			1.200		1.200
<i>Op aandelen gebaseerde betalingen</i>					
Uitgifte aandelen inzake overname Diesis	4	29			33
Uitgifte aandelen		10			10
Stand per 31 december 2014	1.165	39	2.480	-667	3.017

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2015

in duizenden euro's	31 december 2015	31 december 2014
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	407	-576
<i>Aanpassingen op het resultaat voor winstbelasting</i>		
Afschrijvingen materiële vaste activa	51	45
Afschrijvingen immateriële vaste activa	62	55
Boekverlies voorgaande jaren		3
Mutatie belastinglatentie	-20	79
Aankoopkosten beursnotering		1.000
Verandering in werkkapitaal:		
mutatie vorderingen	-933	-2.404
mutatie kortlopende schulden	1.377	2.488
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	944	690
Financiële lasten *)	-19	-6
Financiële baten	1	
Betaalde winstbelasting	-57	-66
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	869	618
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Overname Diesis		-375
Investerings in materiële vaste activa	-43	-124
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-43	-499
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Opbrengst aandelen emissies	45	1.200
Uitkering dividend		-1.500
Kosten uitgifte aandelen		-17
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	45	-317
Netto-kasstroom A	871	-198
Stand liquide middelen per 1 januari	2.165	3.522
Stand liquide middelen per 31 december	3.593	2.165
Mutatie liquide middelen B	1.428	-1.357
Verschil B-A	557	-1.159
Stand G-rekeningen per 1 januari	1.712	553
Stand G-rekeningen per 31 december	1.155	1.712
Mutatie G-rekeningen	557	-1.159

*) Zowel in 2015 als in 2014 is het bedrag aan betaalde interest nihil.

06 TOELICHTING — OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1951

1953

1955

1957

1959

1961

1963



*Beter, sneller en van hogere kwaliteit:
daar gaan we voor. Geen mens is hetzelfde.
'One size fits all' gaat niet langer op.
Geen standaardisatie, maar maatwerk en
een persoonlijke touch.*



2011

2013

2015

1. ALGEMENE INFORMATIE OVER NOVISOURCE

Novisource N.V. is een naar Nederlands recht opgerichte naamloze vennootschap. Novisource is gevestigd in Nieuwegein aan de Marconibaan 12 (3439 MS). Novisource is onder ticker 'NOVI' genoteerd aan Euronext Amsterdam.

Samenstelling Novisource-groep

De samenstelling van de Groep onderging in 2015 geen wijziging en bestaat naast Novisource N.V. uit deze vennootschappen:

- Novisource B.V. (100%);
- B-street B.V. (100%);
- Novisource Banking & Investments Business Consultancy B.V. (100%);
- Novisource Insurance & Pensions Business Consultancy B.V. (100%);
- Novisource Information Management B.V. (100%);
- Inhuurwijzer B.V. (100%);
- Diesis Consultancy B.V. (100%);
- Diesis Software B.V. (100%).

Deze vennootschappen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

Activiteiten

- de activiteiten onder het label Novisource bestaan in hoofdzaak uit interim- en consultancy-activiteiten voor een brede groep van klanten binnen de financiële sector. Dit zijn voornamelijk banken, beleggingsinstellingen, verzekeraars en pensioenfondsen en -uitvoerders;
- onder het label B-street worden zzp'ers, freelancers en interim-professionals in dienst van derden aangeboden en ingezet. Met B-street is de Groep in staat om snel in te spelen op vragen van klanten zonder dat hier het risico van beschikbaarheid van eigen personeel een rol speelt. B-street heeft een uitgebreid netwerk van externe interim-professionals. De klanten van B-street zijn financiële instellingen en bedrijven binnen de e-commerce en gezondheidszorg;

- Diesis Consultancy adviseert en ondersteunt organisaties bij het optimaliseren en beheersen van hun financiële administratie door middel van toepassing van IT. Haar kerncompetenties liggen op het terrein van bedrijfsprocessen, financiële software en business intelligence.

2. GEHANTEERDE GRONDSLAGEN BIJ DE OPSTELLING VAN DE JAARREKENING

Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is door de Raad van Bestuur van de vennootschap opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (IFRS-EU). Bij het opstellen van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening is gebruikgemaakt van de vrijstelling ex artikel 2:402 Boek BW. De geconsolideerde jaarrekening is op 29 maart 2016 voor publicatie door de Raad van Bestuur goedgekeurd. De jaarrekening wordt op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 1 juni 2016 ter vaststelling aan de aandeelhouders voorgelegd.

Grondslag voor de waardering

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, tenzij anders is aangegeven.

Presentatie- en functionele valuta

De jaarrekening wordt opgesteld in euro's, de functionele en presentatievaluta van Novisource. Alle bedragen worden weergegeven in duizenden euro's, tenzij anders is aangegeven.

Gebruik van schattingen en oordelen

Bij het opstellen van de jaarrekening vormt het bestuur bepaalde oordelen, maakt schattingen en doet veronderstellingen die van invloed kunnen zijn op de gerapporteerde waarde van activa en passiva, baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden. Ook

zijn ze gebaseerd op verschillende andere factoren die gegeven de omstandigheden als redelijk kunnen worden beschouwd. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en veronderstellingen. Toelichting 4 is het 'Gebruik van schattingen en oordelen'. Hierin staan de oordelen van het management uiteengezet die belangrijke gevolgen kunnen hebben voor de jaarrekening en schattingen die een aanmerkelijk risico van materiële aanpassingen in zich bergen.

3. BELANGRIJKE GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

De hierna beschreven grondslagen zijn door de entiteiten van Novisource consistent toegepast op alle perioden die in deze geconsolideerde jaarrekening worden gepresenteerd.

Soms is een beperkte reclassificatie toegepast op de cijfers over het boekjaar 2014. Dit deden we daar waar het tot een betere vergelijkbaarheid van de cijfers van 2015 met voorgaand boekjaar leidt. De reclassificatie heeft betrekking op een aantal rubrieken in de winst- en verliesrekening.

Grondslagen voor de consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Novisource N.V. en haar dochterondernemingen. Dochterondernemingen zijn rechtspersonen waarin Novisource N.V. direct of indirect beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Dit is mogelijk doordat zij beschikt over de meerderheid van stemrechten of omdat zij op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten die op dat moment uitoefenbaar of converteerbaar zijn. Dochterondernemingen worden geconsolideerd vanaf het moment waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot het moment waarop deze zeggenschap eindigt.

Eliminatie intercompany-transacties

Bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening worden geëlimineerd:

- intragroepsaldi en -transacties;
- eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen de Groep;
- of baten en lasten uit dergelijke transacties.

Verantwoording van bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op de datum waarop de controlerende zeggenschap overgaat naar Novisource. Er is sprake van controlerende zeggenschap als de Groep de mogelijkheid heeft om het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen om voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van de entiteit. Bij de beoordeling van controlerende zeggenschap houdt de Groep rekening met potentiële stemrechten die op dat moment uitoefenbaar zijn. Is de initiële verwervingsprijs ten tijde van de rapportagedatum afhankelijk van toekomstige gebeurtenissen, dan is deze prijs onzeker. In dat geval rapporteert de Groep ten aanzien van de verwervingsprijs een geschatte voorwaardelijke vergoeding als verplichting op de balans. De waardering van deze verplichting op reële waarde is gebaseerd op een beoordeling van de feiten en omstandigheden op overnamedatum. Doen zich binnen een periode van één jaar na overnamedatum feiten en omstandigheden voor die nadere informatie verschaffen over de situatie op de overnamedatum? En hadden deze geresulteerd in een andere voorwaardelijke vergoeding? Dan wordt de voorwaardelijke vergoeding aangepast op basis van deze nieuwe feiten en omstandigheden.

Financiële instrumenten

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd in de balans gepresenteerd:

- als de Groep een wettelijk afdwingbaar recht op deze saldering heeft en van plan is om op netto basis te betalen;
- of om het actief en de verplichting gelijktijdig te realiseren.

Niet-afgeleide financiële activa

Vorderingen worden door de Groep bij eerste opname verwerkt op de datum waarop de Groep contractpartij

wordt. Als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, neemt de Groep een financieel actief niet langer in de balans op. Dit gebeurt ook als de Groep de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt via een transactie waarbij nagenoeg alle risico's en voordelen worden overgedragen die zijn verbonden aan het eigendom van dit actief. Als de Groep een belang behoudt of creëert in de overgedragen financiële activa, wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen. De niet-afgeleide financiële activa betreffen uitsluitend vorderingen. Vorderingen zijn financiële instrumenten met vaste of bepaalde betalingen, die niet op een actieve markt zijn genoteerd. Dergelijke activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode verminderd met eventuele bijzondere waardevermindervingsverliezen. Vorderingen bestaan uit geldmiddelen, kasequivalenten en handels- en overige vorderingen.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen

Bij alle financiële verplichtingen vindt de eerste opname op de transactiedatum plaats. Is aan de prestatie als gevolg van de verplichting voldaan, dan is deze opgeheven of verlopen. Zodra aan deze prestatie is voldaan, neemt de Groep een financiële verplichting niet langer in de balans op. De Groep classificeert de aangehouden niet-afgeleide financiële verplichtingen onder de categorie 'Verplichtingen'. Dergelijke passiva worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Dit gebeurt met behulp van de effectieve rentemethode. De effectieve rentemethode is gebaseerd op de verwachte stroom van kasontvangsten. Hierbij wordt rekening gehouden met het risico van vroegde aflossing van het onderliggende financiële instrument en de directe kosten en opbrengsten. Dit zijn onder meer in rekening gebrachte transactiekosten, bemidde-

lingsprovisies en disagio of agio. Verplichtingen bestaan uit langlopende en kortlopende verplichtingen. Langlopende verplichtingen zijn latente belastingvoorzieningen. Kortlopende verplichtingen zijn handelsschulden en overige te betalen posten. Direct opeisbare rekening-courantkredieten die een integraal deel van het middelenbeheer van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van geldmiddelen en kasequivalenten.

De omzet bestaat uit vergoedingen voor dienstverlening

Netto-omzet

De omzet bestaat uit vergoedingen voor dienstverlening: consultancy door gespecialiseerde professionals. De Groep fungeert, met name onder het label B-street, ook als tussenpersoon voor professionals via andere ondernemingen die niet aan de Groep gelieerd zijn. De netto-omzet uit diensten bestaat uit tegenprestaties die over het boekjaar van derden ontvangen en te ontvangen zijn uit hoofde van de reële waarde van de geleverde diensten, exclusief de daarover geheven belastingen. Het gaat daarbij om de gewerkte uren tegen de overeengekomen tarieven of vaste vergoedingen die met de opdrachtgever zijn overeengekomen gedurende het verslagjaar. De netto-omzet uit hoofde van diensten wordt in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord naar rato van de verrichte dienstverlening op balansdatum. Worden uit hoofde van één overeenkomst diensten in verschillende verslagperioden geleverd, dan wordt de vergoeding tijdsevenredig toegerekend op basis van de dienstverlening tijdens de verschillende perioden.

Bedrijfskosten

Bedrijfskosten worden gepresenteerd op basis van het functionele model. Ze worden verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben. Brutowinst is het verschil

tussen de netto-omzet en de directe kosten voor professionals, aangeduid als kostprijs van de omzet.

- de directe kosten zijn vooral de kosten voor inhuur van derden, personeelskosten en leasekosten voor het wagenpark;
- verkoopkosten zijn de personeels- en accommodatiekosten met betrekking tot de operationele activiteiten, advertentie- en marketingkosten en de overige verkoopkosten;
- algemene beheerkosten zijn de personeels- en accommodatiekosten met betrekking tot de indirecte activiteiten, automatiseringskosten, advieskosten en overige algemene beheerskosten.

Leasing

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. De beoordeling of een overeenkomst een lease is of bevat, vindt plaats op grond van de economische realiteit op het tijdstip van het aangaan van het contract.

Financiële baten en lasten

De financiële lasten bestaan uit interestlasten en oprenting van voorzieningen en rentedragende schulden. De financiële baten omvatten interestbaten. Interestlasten en -baten worden berekend onder toepassing van de effectieve rentemethode en tijdsevenredig verantwoord in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

Winstbelasting

De winstbelastingen worden berekend op basis van de geldende fiscale bepalingen en tegen belastingtarieven die op balansdatum zijn vastgesteld. Bij de berekening van winstbelastingen worden vrijgestelde winstbestanddelen in aanmerking genomen. De winstbelastingen betreffen acute en uitgestelde winstbelastingen. Belastingen worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord. Een uitzondering hierop zijn belastingen die betrekking hebben op posten die direct in

het eigen vermogen worden verantwoord. De bijbehorende belastingen worden in die gevallen ook direct verantwoord in het eigen vermogen. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden verantwoord voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva. Dit gebeurt volgens de waarderingsgrondslagen en de fiscale voorschriften die in de jaarrekening worden gevolgd.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd als:

- een wettelijk afdwingbaar recht aanwezig is om daaruit voortvloeiende acute belastingen die te vorderen en te betalen zijn met elkaar te compenseren;
- de uitgestelde belastingen betrekking hebben op dezelfde belastingautoriteit.

Uitgestelde belastingvorderingen worden gewaardeerd voor zover verrekening met toekomstige fiscale winsten waarschijnlijk wordt geacht. Dit geldt ook als ze voortvloeien uit eventuele voorwaartse verliescompensatie. Uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen worden gewaardeerd tegen belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum. Of ze worden gewaardeerd tegen tarieven waartoe materieel al op balansdatum is besloten, voor de jaren waarin naar verwachting de boekwaarde van de activa en verplichtingen zal worden gerealiseerd of afgewikkeld. Uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Voor deze tijdelijke verschillen wordt geen uitgestelde belastingverplichting getroffen:

- fiscaal niet-aftekbare goodwill;
- de eerste opname van activa of verplichtingen die de commerciële en de fiscale winst niet beïnvloeden;
- verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, voor zover zij in de voorzienbare toekomst waarschijnlijk niet afgewikkeld zullen worden.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden verantwoord tegen historische kosten minus cumulatieve afschrijvingen en

cumulatieve bijzondere waardevermindervingsverliezen. Onder de historische kosten vallen uitgaven die direct aan de aanschaf van de betreffende activa zijn gerelateerd. Daaropvolgende uitgaven voor bijvoorbeeld reparatie en onderhoud worden alleen geactiveerd:

- als het waarschijnlijk is dat de actiefpost additionele toekomstige economische voordelen genereert;
- als de kostprijs van de actiefpost betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Alle overige kosten worden direct ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gebracht. De afschrijvingen op materiële vaste activa worden lineair ten laste gebracht van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. Dit gebeurt over de geschatte gebruiksduur vanaf het moment dat de betreffende activa gereed zijn voor gebruik. De restwaarde en levensduur van de activa worden jaarlijks per balansdatum beoordeeld en aangepast als dit noodzakelijk is. De winsten en verliezen die bij de verkoop van materiële vaste activa zijn ontstaan, worden verantwoord in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten onder de algemene beheerskosten.

Immateriële activa

Overige immateriële activa

Overige immateriële activa hebben een eindige gebruiksduur. Het gaat dan bijvoorbeeld om klantenbestanden, merknamen en order backlogs (ingeval van een overname). Zij worden verantwoord tegen kostprijs minus cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen. Als immateriële activa in een bedrijfscombinatie zijn verworven, is de kostprijs gelijk aan de reële waarde op de overnamedatum. Bestaat er geen actieve markt voor een actief? Dan wordt de kostprijs bepaald op het bedrag dat de entiteit betaald zou hebben in een transactie tussen onafhankelijke partijen die goed geïnformeerd en tot een transactie bereid zijn, gebaseerd op de best beschikbare informatie. Amortisatie op overige immateriële activa wordt lineair verantwoord ten laste van het

overzicht van gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten, in overeenstemming met de geschatte gebruiksduur van het actief. De restwaarde en de levensduur van de overige immateriële activa worden jaarlijks per balansdatum beoordeeld en aangepast als dat noodzakelijk is.

Per balansdatum was geen sprake van bijzondere waardeverminderingen

Bijzondere waardeverminderingen

Novisource N.V. is van mening dat per balansdatum geen sprake was van bijzondere waardeverminderingen.

De boekwaarde van de activa van de Groep, met uitzondering van uitgestelde belastingvorderingen, wordt op ieder rapportagemoment beoordeeld. Dit gebeurt om te bepalen of er indicaties zijn voor een bijzondere waardevermindering. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief bepaald. Is het niet mogelijk is om de realiseerbare waarde van dit individuele actief te bepalen, dan wordt deze bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Voor de toets op bijzondere waardevermindering worden activa gegroepeerd op het laagste niveau waarop separate kasstromen kunnen worden geïdentificeerd (kastroomgenererende eenheden). Er wordt een bijzondere waardevermindering verantwoord als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere waardevermindering wordt direct ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gebracht. Een bijzondere waardevermindering bij overige activa wordt teruggedraaid als de indicaties zijn verbeterd die zijn gebruikt bij het bepalen van de bijzondere waardevermindering. De bijzondere waardevermindering wordt slechts teruggenomen voor zover de boekwaarde van de actiefpost niet hoger is dan de boekwaarde die wordt bepaald alsof de bijzondere waardevermindering niet zou zijn verantwoord. Hierbij

wordt rekening gehouden met de oorspronkelijke afschrijvingen en mogelijke restwaarde.

Handels- en overige vorderingen

De handels- en overige vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Deze komt in het algemeen overeen met de nominale waarde. Opvolgende waardering vindt plaats tegen geamortiseerde kostprijs, gebruikmakend van de effectieve-rentemethode vermindert met bijzondere waardeverminderingen. Bijzondere waardeverminderingen voor handels- en overige vorderingen worden gevormd als het waarschijnlijk is dat de Groep niet in staat is om deze vorderingen volledig te innen. De voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van de vorderingen. De hoogte van de voorziening is gelijk aan het verschil tussen de boekwaarde van de vordering en de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. De bijzondere waardeverminderingen worden ten laste gebracht van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

Alle pensioenregelingen zijn 'toegezegde bijdrageregelingen'

Eigen vermogen

Gewone aandelen worden geclassificeerd als eigen vermogen. De dividenduitkering op gewone aandelen wordt als kortlopende schuld verantwoord in de periode waarin het dividend door de aandeelhouders is goedgekeurd. Is er een mutatie als gevolg van de uitgifte van eigen aandelen? Dan wordt het ontvangen bedrag onder aftrek van de direct toerekenbare kosten als mutatie in het eigen vermogen opgenomen onder aandelenkapitaal. Als dat van toepassing is, wordt het bedrag ook opgenomen onder agio.

Crediteuren en overige schulden

De crediteuren en overige schulden worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Door het kortlopende karakter komt de reële waarde in het algemeen overeen met de nominale waarde.

Personeelsbeloningen

Pensioenen en overige personeelsbeloningen

Binnen de Groep zijn twee verschillende pensioenregelingen. Alle regelingen zijn 'toegezegde bijdrageregelingen' die gefinancierd worden door bijdragen van instellingen die niet aan de Groep gelieerd zijn. Een toegezegde bijdrageregeling betreft vergoedingen na uitdiensttreding waarbij de Groep vaste bijdragen afdraagt aan een aparte entiteit. Bij deze regeling heeft de Groep geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting om verdere bijdragen te doen. Hebben deze instellingen onvoldoende middelen om alle werknemers pensioenbetalingen te doen met betrekking tot diensten die de werknemers in huidige en voorafgaande perioden hebben verricht? Dan heeft de Groep geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting om aanvullend bij te dragen. Verplichtingen in verband met toegezegde bijdragen aan pensioenregelingen worden als personeelsbeloningslast in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. Dit gebeurt gedurende de periode waarin de werknemers de gerelateerde prestaties verrichten. Vooruitbetaalde bijdragen worden opgenomen als actief voor zover een terugbetaling in contanten of een verlaging van toekomstige betalingen beschikbaar is. Zijn er verschuldigde bijdragen aan een toegezegde bijdrageregeling die meer dan twaalf maanden na afloop van de periode waarin de werknemers de gerelateerde prestaties verrichten betaalbaar zijn? Dan worden deze gediscoteerd tot hun contante waarde.

Op aandelen gebaseerde betalingen

Op aandelen gebaseerde betalingen aan personeelsleden worden opgenomen als personeelslast met een overeenkomstige opboeking van het eigen vermogen. Deze

betalingen bestaan uit de reële waarde op de toekenningdatum. Het gaat hierbij om betalingen die worden afgewikkeld door levering van eigen aandelen. Deze last wordt verdeeld over de periode waarin de werknemers onvoorwaardelijk recht op de betalingen krijgen. Het als last opgenomen bedrag wordt aangepast voor het aantal aandelen dat naar verwachting zal worden geleverd. Hierbij zal naar verwachting worden voldaan aan de betreffende dienstverleningsvoorwaarden, waarbij niet-marktgerelateerde voorwaarden onvoorwaardelijk worden. Zo is het uiteindelijk als last opgenomen bedrag gebaseerd op het aantal geleverde aandelen, waarbij op de betalingsdatum daadwerkelijk is voldaan aan de betreffende voorwaarden. Bij op aandelen gebaseerde betalingsovereenkomsten die marktgerelateerde voorwaarden bevatten, vindt verdiscontering plaats in de initiële reële waarde om deze voorwaarden tot uitdrukking te brengen. Na afloop vindt geen aanpassing van de reële waarde plaats voor verschillen tussen verwachte en daadwerkelijke uitkomsten van deze voorwaarden.

Winst per aandeel

De Groep presenteert gewone en verwaterde winst per aandeel (wpa) voor de gewone aandelen. Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van de winst of het verlies dat aan de aandeelhouders van de Groep toe wordt gerekend, gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen dat gedurende de verslagperiode uitstaat. Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel worden de winst of het verlies dat aan de aandeelhouders van de Groep toe wordt gerekend en het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan gecorrigeerd voor alle potentiële verwaterende effecten op de gewone aandelen. Dit geldt onder meer voor aan werknemers en bestuurders toegekende aandelenopties. Ook wordt er een schatting gemaakt van de aandelen die uit hoofde van de nabetalingen op acquisities verschuldigd zijn.

Gesegmenteerde informatie

Een operationeel segment is een onderdeel van de Groep dat bedrijfsactiviteiten uitvoert die kunnen resulteren in opbrengsten en kosten, ook in verband met transacties met andere onderdelen van de Groep. Alle operationele resultaten van een operationeel segment worden periodiek beoordeeld door de Raad van Bestuur. Dit gebeurt in verband met de besluitvorming over de toekenning van middelen aan het segment en ter evaluatie van de prestaties. De beoordeling vindt plaats op basis van de beschikbare financiële informatie per operationeel segment. De resultaten worden aan de directie gerapporteerd per operationeel segment en omvatten posten die rechtstreeks of op basis van redelijkheid aan het segment kunnen worden toegerekend. De operationele segmenten zijn geaggregeerd tot de rapporteringssegmenten 'B-street' en 'Novisource labels' en 'Diesis'.

Daarnaast worden in voorkomende gevallen de activa en passiva die in Novisource N.V. en Novisource B.V. aanwezig zijn, als totaal gepresenteerd.

De omzet die in deze segmenten is gerealiseerd betreft:

- de opbrengst van consultancy-activiteiten van de eigen professionals;
- de opbrengst van externe interim-professionals of vaste, met de opdrachtgever overeengekomen, vergoedingen voor geleverde prestaties.

Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen van standaarden en interpretaties is pas van kracht met ingang van boekjaren na 1 januari 2017. Deze zijn daarom niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. Geen van deze standaarden heeft naar verwachting een effect van betekenis op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep. Novisource beoordeelt momenteel de mogelijke impact van de nieuwe standaarden, wijzigingen van standaarden en interpretaties.

4. GEBRUIK VAN SCHATTINGEN EN OORDELEN

Enkele schattingen en aannames dragen inherent een significant risico met zich mee. Dit zou kunnen leiden tot materiële aanpassingen in de boekwaarde van activa en passiva in het komende jaar. Het gaat om deze schattingen en aannames:

Bijzondere waardevermindering van immateriële vaste activa

De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden waaraan immateriële vaste activa zijn toegekend, worden onder meer bepaald via berekeningen van de bedrijfswaarde. Deze berekeningen omvatten het gebruik van schattingen ten aanzien van omzet, brutowinstmarge en disconteringsvoet.

Handelsvorderingen

Daar waar gemeend wordt dat een vordering niet meer inbaar is, is een afwaardering genomen. Deze afwaardering is een inschatting op balansdatum. Uiteindelijk kan het ontvangen bedrag toch afwijken van de inschatting op balansdatum.

Voorzieningen

Voortvloeiend uit de aard van voorzieningen in zijn algemeenheid wordt bij de bepaling van de voorzieningen voor een belangrijk deel rekening gehouden met schattingen en/of veronderstellingen en aannames over de toekomst. De werkelijke uitkomsten van deze onzekere factoren kunnen materieel afwijken van de gemaakte schattingen. De verschillen tussen de werkelijke uitkomsten en de opgenomen voorzieningen kunnen daarom het resultaat over de betreffende perioden beïnvloeden.

Earn-out betalingen

Bij de bepaling van toekomstige earn-outbetalingen wordt gebruik gemaakt van aannames en inschattingen. De definitieve earn-outbetalingen worden na afloop van de earn-outperiode bepaald en kunnen afwijken van de vooraf ingeschatte betalingen. Als de werkelijke earn-out-

betalingen verschillen van de oorspronkelijk ingeschatte betalingen, zullen deze verschillen van invloed zijn op het resultaat van de Groep over de betreffende periode.

Afwikkeling claims en geschillen

In de normale uitoefening van bedrijfsactiviteiten kan de Groep betrokken zijn bij geschillen waarvan op balansdatum de uitkomst onzeker is. Voor lopende geschillen wordt periodiek op consistente wijze een actuele inschatting gemaakt van mogelijke verplichtingen en bijkomende kosten die hieruit voort zullen vloeien.

5. GECONSOLIDEERD KASSTROOM-OVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Geldmiddelen voor het kasstroomoverzicht omvatten de balansposten liquide middelen en kortlopende rentedragende schulden, die integraal onderdeel uitmaken van het cashmanagement van de Groep. Betaalde en ontvangen winstbelastingen zijn opgenomen onder 'Kasstroom uit operationele activiteiten'. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder 'Kasstroom uit financieringsactiviteiten'. De betaalde verkrijgingsprijs van verworven dochterondernemingen is opgenomen onder 'Kasstroom uit investeringsactiviteiten'. Verkregen liquide middelen worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs. Uit de verwerving en afstoting van dochterondernemingen vloeien mutaties voort in activa en passiva. Deze mutaties zijn bij de bepaling van de kasstromen in aanmerking genomen.

6. MANAGEMENT VAN FINANCIËLE RISICO'S

De Novisource-groep is uit hoofde van het gebruik van financiële instrumenten blootgesteld aan drie soorten risico's:

- a. kredietrisico;
- b. liquiditeitsrisico;
- c. marktrisico.

In dit onderdeel van de toelichting geven we informatie over de blootstelling van de Groep aan elk van de risico's, de doelstellingen, grondslagen en procedures van de Groep voor het beheren en meten van deze risico's en het kapitaalbeheer van de Groep. Daarnaast zijn in deze geconsolideerde jaarrekening kwantitatieve toelichtingen opgenomen.

Risicobeheerkader

De Raad van Bestuur van de Groep is verantwoordelijk voor de werking van het systeem van interne beheersing en risicomanagement. Ons risicomanagement richt zich op het onderkennen en beheersen van risico's die samenhangen met de financiële en operationele doelstellingen van de Groep. Ook worden vanuit risicomanagement adequate regelingen vastgesteld om deze risico's te beheersen. Het interne beheersings- en risicomanagementsysteem van Novisource bestaat uit deze hoofdonderdelen:

- richtlijnen en overlegstructuren;
- rapportage en analyse;
- interne controle.

Gezien de omvang van de organisatie heeft de Raad van Commissarissen besloten geen auditcomité te benoemen. De voltallige Raad van Commissarissen houdt toezicht op dit aandachtsgebied.

*Adequate regelingen
vaststellen om risico's
te beheersen*

a. Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep als een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit verdragen op klanten.

- Handels- en overige vorderingen

In de Groep zijn in beperkte mate geconcentreerde kredietrisico's aanwezig. Maatregelen zijn ingesteld om te zorgen dat alleen diensten worden geleverd aan klanten met een adequate reputatie op het gebied van kredietwaardigheid. Geldtransacties vinden alleen plaats met hooggekwalificeerde kredietinstellingen. De Groep heeft zulke maatregelen getroffen dat het kredietrisico met betrekking tot een enkele kredietinstelling beperkt is. De maximale blootstelling aan kredietrisico is gelijk aan het totaal van de openstaande vorderingen zoals opgenomen in toelichting 16 'Handels- en overige vorderingen'.

- Garanties

Het beleid van de Groep is om uitsluitend financiële garanties af te geven voor 100% dochterondernemingen. Op 31 december 2015 waren er geen verstrekte aansprakelijkheidsstellingen (ook niet zoals bedoeld in artikel 2:403 BW) door de Groep afgegeven.

b. Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep problemen krijgt om te voldoen aan financiële verplichtingen die in contanten of in andere financiële activa worden afgewikkeld. Het uitgangspunt van het liquiditeitsrisicobeheer is dat er voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen - zowel in normale als in moeilijke omstandigheden. Dit zonder dat onaanvaardbare verliezen worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt. De Groep gebruikt een forecast-model om de kasstroombehoefte te bepalen. Met dit model houdt de Groep de belangrijkste verwachte instromen, uitstromen en de ontwikkeling van de kredietfaciliteiten bij. Daarmee ziet de Groep erop toe dat voldoende liquiditeiten voorhanden zijn om gedurende twaalf maanden de verwachte operationele kosten te dekken en te voldoen aan de financiële verplichtingen.

- Kapitaalbeheer

De belangrijkste doelstelling van het kapitaalmanagement van de vennootschap is het waarborgen van gezonde financiële ratio's om de bedrijfsactiviteiten te ondersteunen en de aandeelhouderswaarde te maximaliseren. De directie bewaakt de kapitaalstructuur en voert wijzigingen door in reactie op veranderingen in de economische omstandigheden. Op de middellange termijn is het kapitaalmanagement gericht op het realiseren van voldoende resultaat om de bedrijfsactiviteiten te continueren en dividend uit te keren aan de aandeelhouders als dat mogelijk is.

*Uitsluitend financiële
garanties voor
100% dochterondernemingen*

c. Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van de Groep of de waarde van financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen. Hierbij gaat het om valutakoersen, rentetarieven en aandelenkoersen. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel om de marktriscopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement. De Groep maakt geen gebruik van derivaten en hedging-instrumenten.

- Renterisico

De resultaten en de operationele geldstromen van de Groep zijn grotendeels onafhankelijk van schommelingen in rentepercentages. Op balansdatum waren er geen financieringen aanwezig.

- Kasstroom- en reële waarde renterisico

Omdat de Groep slechts in beperkte mate rentedragende activa heeft, is het resultaat van de Groep niet sterk afhankelijk van wijzigingen in de rentevoet. Het kasstroom- en reële waarderenterisico van de Groep is voornamelijk een gevolg van lange- en kortetermijnleningen tegen een variabele rentevoet.

- Valutarisico

De Groep heeft beperkte activiteiten in andere valuta's dan de euro. Gezien de geringe omvang van deze posities heeft Novisource N.V. ervoor gekozen deze niet af te dekken.

'IN SPELEN OP KLANTBEHOEFTE'N'

Wandana Jankie - businessconsultant Banking & Investments

*'Dit
programma
ademt alleen maar
verandering'*

Wat doe je?

'Ik werk in de bancaire sector als lead programma management officer. Dit werk doe ik nu al negen jaar voor dezelfde bank op verschillende programma's – altijd grote en complexe IT-verandertrajecten. Na mijn afstuderen begon ik als junior project officemanager, inmiddels ben ik verantwoordelijk voor de gehele uitvoering van alle activiteiten binnen het programma-office. De bank die mij inhuurt is sinds twee jaar bezig met de herinrichting van het IT-landschap. Klantbehoeften en marktpartijen veranderen – de bank moet daarin mee. Het programma waarin ik nu meedraai bestaat uit ruim 100 projecten, verspreid over zes jaar. Het hoofddoel is een hogere wendbaarheid, het verkorten van de time to market en het reduceren van de kosten. Het jaar 2015 hebben we afgerond met de focus op het maken van plannen, veel inhoud en onderzoek. In 2016 gaan we uitvoeren en leveren. Dit is een mooie kanteling.'

Change is constant: hoe help jij de klant om te gaan met de veranderende wereld?

'Dit programma ademt alleen maar verandering. De klant en de wereld zijn onze drives. Alles verandert in rap tempo: wij moeten daarin mee. Het bestaansrecht van de bank valt of staat met het inspelen op klantbehoeften.'

Hoe kijk jij naar de ontwikkelingen binnen jouw vakgebied?

'De wereld om ons heen digitaliseert in rap tempo. De API-economie is in opkomst: waar je als bank voorheen een service bouwde alleen voor jezelf, bied je deze service nu ook aan aan andere partijen die gebruik kunnen maken van jouw data. Denk hierbij aan een platform als Facebook. Dit vraagt om een andere manier van ontwikkelen. Kijk ik naar de ontwikkeling van mijn eigen rol, dan is de functie behoorlijk veranderd. Het werk van een programma management officer was jaren geleden een samenraapsel van activiteiten. Nu ben je de spin in het web van een programma, het is een functie met veel verantwoordelijkheid. Ik bewaak het budget, zorg dat mensen goed worden opgeleid, borg de kwaliteit, informeer het senior management en ben aanspreekpunt voor projectleden. Omdat ik ook in het MT van het programma zit, kan ik mijn toegevoegde waarde vergroten. Je draagt bij aan het nemen van besluiten. Een implementatieprogramma valt of staat bij een goede programma management officer.'



07 — TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2015

1981

1983

1985

1987

1989

Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op en hebben meer impact. Complete bedrijfstakken en bedrijven verdwijnen. Aan de ene kant zijn er steeds meer gespecialiseerde mensen nodig. Anderzijds nemen robots het werk van mensen over.



2013

2015

(x € 1.000 tenzij anders aangegeven)

1. NETTO-OMZET

Netto-omzet	2015	2014
Netto-omzet	55.695	41.995

Dit gaat om de omzet uit hoofde van professionele inzet van medewerkers en extern ingehuurde professionals in de segmenten 'B-street, Information Management en Banking, Investments, Insurance & Pensions'. Een detaillering van de omzet is opgenomen in toelichting 'Segmentatie'. De activiteiten van de Groep worden vrijwel uitsluitend in Nederland aangeboden. De activiteiten van de professionals van Diesis vinden in geringe mate ook in het buitenland plaats.

2. KOSTPRIJS VAN DE OMZET

Kostprijs van de omzet	2015	2014
Kostprijs externe medewerkers	44.226	32.684
Directe personeelskosten (eigen professionals)	5.477	4.395
Overige directe kosten	773	682
	50.476	37.761

In de overige directe kosten is een bedrag van € 546.000 voor autokosten professionals opgenomen (2014: € 473.000).

3. VERKOOPKOSTEN

Verkoopkosten	2015	2014
Indirecte personeels- en gerelateerde kosten	2.823	2.242
Advertenties en marktwerking	159	174
	2.982	2.416

Indirecte personeelskosten zijn de lonen en salarissen van de backoffice, de directies van de werkmaatschappijen en de commerciële medewerkers.

4. ALGEMENE BEHEERSKOSTEN

Algemene beheerskosten	2015	2014
Indirecte personeelskosten	601	549
Kosten omgekeerde overname	-	1.000
Afschrijving immateriële vaste activa	62	55
Afschrijving materiële vaste activa	66	45
Huisvesting	121	111
Overige kosten	980	634
	1.830	2.394

Indirecte personeelskosten bevatten € 148.000 aan autokosten indirecte medewerkers. Verder vallen de niet-salarisgerelateerde indirecte personeelskosten onder Indirecte personeelskosten. Reguliere kosten die samenhangen met de beursnotering waren in 2015 € 73.000 (2014 € 49.000). Deze zijn hierboven opgenomen onder de overige kosten. Verder is er onder deze post een bedrag van € 69.000 (2014 € 143.000) besteed aan advies over acquisities en een bedrag van € 285.000 (2014 € 222.000) aan ingehuurde expertise. Verder vallen onder overige kosten onder andere de automatiseringskosten en de inhuur van uitzendkrachten.

Onder de overige kosten is in 2015 een post van € 112.000 opgenomen die samenhangt met een earn-out-betaling aan het Diesis-management.

5. LONEN EN SALARISSEN, SOCIALE LASTEN EN PENSIOENLASTEN

Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	2015	2014
Totaal aan lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten begrepen in het bedrijfsresultaat is:		
Lonen en salarissen	7.264	5.739
Sociale lasten	781	685
Pensioenlasten en toegezegde bijdrage regelingen	255	213
	8.300	6.637
Deze personeelskosten zijn onder de volgende hoofden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord:		
Kostprijs van de omzet	5.477	4.395
Verkoopkosten	2.823	2.242
	8.300	6.637
Het aantal werknemers (fte) ultimo boekjaar was als volgt:		
Consultants in vaste dienst (interim-professionals)	66	57
Eigen medewerkers (intern)	28	24
	94	81

Dit betreft het aantal medewerkers (fte) per ultimo jaar exclusief zelfstandige externe professionals. De kosten van externe inhuur zijn niet verantwoord onder 'Lonen en salarissen' maar onder 'Kostprijs externe medewerkers' (kostprijs van de omzet).

BELONINGEN RAAD VAN BESTUUR

Dit zijn de bedragen van de beloning van de bestuursleden die zijn opgenomen in de jaarrekening 2015:

Beloningen RvB	2015			2014	
	W. van der Vorm	B. van Winkoop	A. Schot	W. van der Vorm	B. van Winkoop
Salaris	168	53	67	168	132
Pensioenpremies	7	3	3	12	9
Bonusbetalingen ¹⁾	-	N.v.t.	N.v.t.	27	N.v.t.
Winstdeling ²⁾	5	N.v.t.	2	4	N.v.t.
Totaal	180	56	72	211	141

¹⁾ Betreft de bonus voor het succesvol afronden van een langdurige interim-opdracht.

²⁾ Winstdeling van 1% van het genormaliseerde resultaat vóór belasting.

Het salaris van de Raad van Bestuur bestaat uit een vast salarisdeel en een beperkt variabel salarisdeel. Voor het variabele deel geldt dat een lid van de Raad van Bestuur 1% van de jaarlijkse brutowinst krijgt uitgekeerd.

Beide leden van de Raad van Bestuur beschikken over een mobiliteitsbudget van € 16.800 per jaar. Er is een beperking van de pensioenopbouw boven een salaris van € 100.000. Daarom wordt een compensatie uitbetaald gelijk aan het bedrag dat de pensioenlast voor Novisource, als gevolg van deze maatregel, is afgenomen. Novisource heeft geen leningen of garanties afgegeven aan de leden van de Raad van Bestuur.

Leden van de Raad van Bestuur hebben een aandelenbelang dat hieronder is weergegeven. Ook zijn zij gerechtigd tot opties zoals weergegeven in deze tabellen.

Aandelenbezit	31 december 2015	31 december 2014
Bestuurders		
W.M. van der Vorm	248.762	248.762
Oud-bestuurders	80.645	80.645

Het aandelenbezit betreft aandelen A die worden gehouden door de Stichting Administratie Kantoor Novisource.

Optieposities

2015	Optie tranche	Uitoefen- prijs in €	Uitstaande opties per 1 januari 2015	Gedurende boekjaar toegekende opties	Uitgeoefende opties in 2015	Uitstaande opties per 31 december 2015	Resterende looptijd (in jaren)
Bestuurders							
W. van der Vorm	apr-12	1,50	387.134	-	10.000	377.134	1,3
A. Schot	juni-15	3,00	-	125.000	-	125.000	4,4
			387.134	125.000	10.000	502.134	
Oud bestuurders	apr-12	1,50	276.524	-	10.000	266.524	1,3
Werknemers	apr-12	1,50	165.915	-	10.000	155.915	1,3
	dec-15	2,65	-	50.000	-	50.000	5,0
			165.915	50.000	10.000	205.915	
Totaal opties			829.573	175.000	30.000	974.573	

2014	Optie tranche	Uitoefen- prijs in €	Uitstaande opties per 1 januari 2014	Gedurende boekjaar toegekende opties	Uitgeoefende opties in 2014	Uitstaande opties per 31 december 2014	Resterende looptijd (in jaren)
Bestuurders							
W. van der Vorm	apr-12	1,50	387.134	-	-	387.134	2,3
Oud bestuurders	apr-12	1,50	276.524	-	-	276.524	2,3
Werknemers	apr-12	1,50	165.915	-	-	165.915	2,3
Totaal opties			829.573	-	-	829.573	

BELONINGEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

Een lid van de Raad van Commissarissen ontvangt een vergoeding van € 10.000 per jaar. Dit is vastgesteld tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 juni 2014.

Er zijn geen leningen of garanties afgegeven aan leden van de Raad van Commissarissen. De leden van de Raad van Commissarissen bezitten geen aandelen Novisource.

Dit zijn de bedragen van de beloning van de leden van de Raad van Commissarissen die zijn opgenomen in de jaarrekening:

Beloningen RvC	2015			2014		
	R. Bavelaar	J. van Blokland	J. Brulot	R. Bavelaar	J. van Blokland	J. Brulot
Periodieke beloningen	10	10	10	2	5	5
Totaal	10	10	10	2	5	5

BELONINGEN KEY MANAGEMENT

Onder key management vallen de leden van de Raad van Bestuur, de leden van de Raad van Commissarissen en de verschillende directeuren die binnen de Groep werken.

Deze beloningen zijn betaald aan het key management:

Beloningen key management	2015	2014
Salaris	1.114	954
Bonus	139	46
Pensioenkosten	35	43
	1.288	1.043

6. FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

Financiële baten en lasten	2015	2014
Rentebaten	1	1
Oprenten earn-outverplichtingen	-7	-4
Rente en soortgelijke kosten	-12	-3
	-18	-6

7. WINSTBELASTINGEN

Winstbelastingen	2015	2014
Verschuldigde winstbelastingen		
Boekjaar	128	97
Uitgestelde betalingen		
Mutatie latente	-20	-12
Vennootschapsbelasting		
Totaal winstbelastingen	108	85

In deze tabel is weergegeven hoe de toepassing van het Nederlandse belastingtarief zich laat herleiden tot de effectieve belastingdruk:

Aansluiting met het effectieve belastingtarief

Aansluiting met het effectieve belastingtarief	%	2015	%	2014
Nettoresultaat boekjaar		281		-667
Fiscale correctieposten		214		1.022
Totaal winstbelastingen		128		97
Resultaat voor winstbelastingen		623		452
Winstbelasting op basis van het lokale belastingtarief	20,5%	128	21,5%	97

Doordat meerdere vennootschappen niet in de fiscale eenheid zijn opgenomen, is vaker sprake van toepassing van het verlaagde Vpb-tarief van 20%.

WINST PER AANDEEL

Winst per aandeel	2015	2014
Netto resultaat toe te rekenen aan de gewone aandeelhouders van de vennootschap	281	-667
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen		
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	11.650	1.614
Effect van uitgegeven aandelen	27	8.870
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen gedurende het jaar	11.677	10.484
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (verwaterd)		
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen gedurende het jaar	11.677	10.484
Effect van toegekende opties	906	907
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (verwaterd)	12.583	11.391
in euro's	2015	2014
Netto resultaat per aandeel (rekeninghoudend met gemiddeld aantal uitstaande aandelen)	0,02	-0,06
Verwaterde netto resultaat per aandeel (rekeninghoudend met gemiddeld aantal uitstaande aandelen)	0,02	-0,06

Novisource heeft niet-genoteerde Aandelen A en beurs-genoteerde Aandelen B uitstaan. De aandelen hebben economisch gelijke rechten. Daarom is in bovenstaande tabel geen onderscheid gemaakt tussen de beide soorten aandelen.

De opgenomen mogelijke verwatering betreffen:

- de personeelsopties, voor zover 'in the money' (799.573 stukken);
- de optie verleend aan Value8 (87.105 stukken);
- de nabetaling in aandelen aan de voormalig Diesis-aandeelhouders (19.056 stukken) bij de earn-out over 2015.

Met de voormalige Diesis-aandeelhouders zijn afspraken gemaakt waardoor er recht is op een nabetaling van de initiële koopsom. Dit gebeurt deels in cash en deels in aandelen. De nabetalingen zijn afhankelijk van het behalen van een minimum drempel en, bij het behalen van deze minimum drempel, de mate van overschrijding. Hierdoor is het onzeker of en zo ja hoeveel stukken er nabetaald moeten worden. In de betreffende post is daarom geen rekening gehouden met de mogelijke nabetaling in aandelen in relatie tot de te behalen targets voor de jaren 2016 en 2017.

Willem van der Vorm, CEO Novisource N.V.:

'Kijk ik naar onze kernwaarden, dan voel ik me vooral aangetrokken tot de waarde "bevlogenheid". Ik leg graag mijn ziel en zaligheid in de ontwikkeling van ons bedrijf. Moet ik bij wijze van spreken 's nachts naar een klant, dan sta ik er 's nachts. Het geeft mij grote voldoening om met maximale betrokkenheid aan een bedrijf te sleutelen. Ik geniet van succes – en dus ga ik voor 110% voor mijn organisatie. Eerlijk gezegd: als ik die energie niet meer kwijt kan, dan ga ik zeker meteen iets anders doen.'



‘HET GEEFT ME EEN KICK ALS IK DE JUISTE MATCH HEB GEMAAKT’

Nora Sanoussi - teamleider recruitment B-street

‘Het beste uit de flexibele schil beschikbaar maken voor de klant’

Wat doe je?

‘Sinds vier jaar werk ik voor B-street. Ik startte als recruiter en ging daarna aan het werk als accountmanager. Per 1 maart 2016 werk ik als teamleider recruitment. Ik heb een achtergrond in pensioenen en verzekeringen, veel van mijn klanten komen uit die sector. Daarnaast richt B-street zich ook op e-commerce en zorg.

Het is mijn passie om het beste uit de flexibele schil beschikbaar te maken voor de klant. Het geeft me een kick als ik de juiste match heb gemaakt.

Vanuit B-street koppelen we zzp’ers en opdrachtgevers aan elkaar. Meestal gaat het om langere opdrachten, gemiddeld voor 9 maanden. Soms huren we ook mensen in op detacheringsbasis, bijvoorbeeld bij specialistische functies uit nichemarkten. Denk daarbij aan een JAVA-ontwikkelaar of Oracle-dba’s.

Sourcing the outstanding: hoe breng jij dat in de praktijk?

‘Halverwege 2015 lanceerden we onze nieuwe corporate identity met deze slogan. Wij geloven in onderscheidende professionals. We kennen onze zzp’ers goed. Hierdoor weten we precies welke kandidaat outstanding kan zijn. Wij gaan voor het resultaat van de klant – het houdt niet op bij de plaatsing. Van klanten hoor ik regelmatig: “Wat goed dat jullie met een opdrachtschrijving werken, dat ben ik niet gewend van andere intermediairs.” We willen borgen dat de professional voldoet aan de verwachting, binnen de tijd en het budget. We zorgen goed voor onze zzp’ers. Van de vele professionals in ons bestand behoren er zo’n 120 tot de ‘inner circle’. Vier keer per jaar organiseren we een kennissessie voor deze zzp’ers, we houden round the table-sessies en gaan regelmatig met ze in gesprek. De inner circle brengt ons onder de aandacht bij opdrachtgevers en potentiële klanten en daar zijn we hen dankbaar voor. Niet voor niets eindigden we in de top van de zzp-barometer: zzp’ers en opdrachtgevers zijn tevreden over ons.’

Wat zijn de ontwikkelingen binnen jouw branche?

De markt trekt aan voor zzp’ers. Voor hen is het vaak lastig zich te onderscheiden in het concurrentieveld. Ook hebben ze weinig tijd om te acquireren. Wij helpen de zzp’er hierbij. We krijgen veel vragen over de Verklaring Arbeids Relatie (VAR) die verdwijnt. We hebben een presentatie gemaakt om onze klanten hierover te informeren. Ook geven we onze zzp’ers hier informatie over tijdens kennissessies. Tot slot zie ik bij klanten dat privacywetgeving en cybersecurity hot items zijn. We krijgen steeds meer aanvragen binnen de IT.’

Heb je tips voor zzp’ers?

‘Juist omdat de markt zo aantrekt, is het belangrijk om je te specialiseren. Kijk naar je kracht en talent. En bouw aan je netwerk en aan duurzame relaties met klanten. Zo kom je zelf aan een goede vervolgoopdracht omdat je kan worden teruggevraagd.’



1965

08

1967

1969

1971

1973

1975

1977

1979

1981

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS



Iedere stem telt. Ook op de arbeidsmarkt. Vrouwen doorbreken het glazen plafond en bekleden steeds vaker topfuncties. De balans tussen werk en privé wordt belangrijker. En arbeidsrelaties veranderen: de flexibilisering van de arbeidsmarkt neemt toe.

2015

8. IMMATERIËLE ACTIVA

Dit is het verloop in 2015 en 2014 van de immateriële activa:

Immateriële activa	Klantrelaties	Overig	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2015	308	18	326
Investerings	-	-	-
Amortisatie	-44	-18	-62
Boekwaarde per 31 december 2015	264	-	264
Aanschafwaarde	319	61	380
Cumulatieve amortisatie en waardeverminderingen	-55	-61	-116
Boekwaarde per 31 december 2015	264	-	264

Boekwaarde per 1 januari 2014	-	-	-
Investerings	319	62	381
Amortisatie	-11	-44	-55
Boekwaarde per 31 december 2014	308	18	326
Aanschafwaarde	319	62	381
Cumulatieve amortisatie en waardeverminderingen	-11	-44	-55
Boekwaarde per 31 december 2014	308	18	326

Onder de post 'Investerings' in 2014 is de overname van Diesis B.V. en Diesis Software B.V. verwerkt. De afschrijvings-termijn voor de post 'Overig' is 0,35 jaar en voor de post 'Klantrelaties' 7,25 jaar. De per balansdatum resterende levensduur is voor de post 'Klantrelaties' 6,0 jaar.

9. MATERIËLE VASTE ACTIVA

Dit is het verloop in 2015 en 2014 van de materiële vaste activa:

Materiële vaste activa	Inventarissen	Computers	Software	Totaal
Stand per 1 januari 2015				
Aanschaffingswaarde	37	175	107	319
Cumulatieve afschrijvingen	-14	-44	-50	-108
Boekwaarde per 1 januari 2015	23	131	57	211
Mutaties				
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	-	-	-	-
Investeringen	-	32	11	43
Afschrijvingen	9	-38	-22	-51
Desinvesteringen aanschaffingswaarde	-	-	-	-
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	-15	-	-	-15
Saldo mutatie	-6	-6	-11	-23
Stand per 31 december 2015	17	125	46	188
Aanschaffingswaarde	37	207	118	362
Cumulatieve afschrijvingen	-20	-82	-72	-174
Boekwaarde per 31 december 2015	17	125	46	188

Materiële vaste activa	Inventarissen	Computers	Software	Totaal
Stand per 1 januari 2014				
Aanschaffingswaarde	6	66	100	172
Cumulatieve afschrijvingen	-1	-10	-26	-37
Boekwaarde per 1 januari 2014	5	56	74	135
Mutaties				
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	2	6	-	8
Investeringen	22	87	7	116
Afschrijvingen	-2	-19	-24	-45
Desinvesteringen aanschaffingswaarde	-3	-	-	-3
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-
Saldo mutatie	19	74	-17	76
Stand per 31 december 2014	24	130	57	211
Aanschaffingswaarde	27	159	107	293
Cumulatieve afschrijvingen	-3	-29	-50	-82
Boekwaarde per 31 december 2014	24	130	57	211

De verwachte economische levensduur en gerelateerde jaarlijkse afschrijvingspercentages per categorie van materiële vaste activa zijn:

	Termijn	Afschrijvings- percentage
<i>Inventaris</i>	<i>5-10 jaar</i>	<i>10-20%</i>
<i>Computers</i>	<i>5 jaar</i>	<i>20%</i>
<i>Software</i>	<i>5 jaar</i>	<i>20%</i>

10. HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

Handels- en overige vorderingen	31 december 2015	31 december 2014
Handelsdebiteuren	7.890	6.759
Overige vorderingen	306	504
	8.196	7.263

Novisource verleent diensten aan een aantal grote, solvabele en liquide klanten via meerdere werkmaatschappijen. Hierdoor is er sprake van een gering kredietrisico. Een afwaardering wegens oninbaarheid werd niet noodzakelijk geacht. De debiteuren zijn aan de Rabobank in (stil) pandrecht gegeven als onderpand voor het geval er gebruik gemaakt wordt van de kredietfaciliteit.

De ouderdom van de vorderingen is als volgt opgebouwd:

Categorieën	31 december 2015	31 december 2014
0-30 dagen	7.725	6.348
31-60 dagen	160	222
61-90 dagen	-	97
91 dagen of meer	5	92
Totaal	7.890	6.759

11. LIQUIDE MIDDELEN

Liquide middelen	31 december 2015	31 december 2014
Kas- en banksaldi	4.748	3.877

De liquide middelen worden aangehouden bij de Coöperatieve Rabobank 's-Hertogenbosch e.o. Een bedrag van € 1.155.000 (2014: € 1.712.000) staat op een G-rekening en staat niet ter vrije beschikking van de onderneming.

12. EIGEN VERMOGEN

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is € 5 miljoen. Dit is verdeeld in:

- 20 miljoen gewone Aandelen A van € 0,10;
- 20 miljoen gewone Aandelen B van € 0,10;
- 10 miljoen cumulatief preferente Aandelen C van € 0,10.

Hieronder is het verloop van het uitstaande aantal aandelen Novisource weergegeven. De Aandelen A zijn niet op Euronext genoteerde aandelen op naam. Ze zijn uitgegeven in het kader van de omgekeerde overname. De Aandelen B zijn opgenomen in de notering. Er zijn geen uitstaande Aandelen C.

Eigen vermogen	Aandelen A (niet genoteerd)		Aandelen B (genoteerd)		Totaal	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Uitstaand per 1 januari	10.113.923	113.923	1.536.249	1.500.000	11.650.172	1.613.923
Uitgegeven aandelen	-	10.000.000	3.333	2.915	3.333	10.002.915
Op aandelen gebaseerde beloningen	-	-	50.045	33.334	50.045	33.334
Uitstaand per 31 december	10.113.923	10.113.923	1.589.627	1.536.249	11.703.550	11.650.172

13. LATENTE VENNOOTSCHAPSBELASTING

De latente vennootschapsbelasting is 22,5% van de post immateriële vaste activa en hangt samen met de identificeerbare verworven activa van Diesis Consultancy B.V.

14. OVERIGE SCHULDEN

Overige schulden	31 december 2015	31 december 2014
Handelscrediteuren	6.394	5.471
Te betalen vennootschapsbelasting	157	86
Overige belastingen en sociale lasten	1.121	1.302
Lonen, salarissen en uitgestelde beloningscomponenten	893	681
Overige schulden	1.393	1.041
	9.958	8.581

Een schuld is kortlopend als deze naar verwachting binnen twaalf maanden wordt afgewikkeld. Alle 'Overige schulden' zijn kortlopend. De boekwaarde van de overige schulden is bijna gelijk aan de reële waarde. De post 'Overige schulden' betreft hoofdzakelijk de nog te ontvangen inkoopfacturen van externe professionals.

FINANCIËLE RISICOBEBEERSING

Voor een gedetailleerde omschrijving van de financiële risicobeheersing door Novisource verwijzen we naar de toelichting 'Management van financiële risico's'.

Kredietrisico

Voor het kredietrisico verwijzen we naar de toelichting 'Handels- en overige vorderingen' en 'Liquide middelen'.

Novisource heeft beperkte activiteiten in het buitenland

Valutarisico

Novisource heeft beperkte activiteiten in het buitenland. Voor deze activiteiten wordt aan de Nederlandse opdrachtgever gefactureerd. De omzet in vreemde valuta is zo klein dat Novisource ervoor heeft gekozen deze niet af te dekken. Het gelopen valutarisico is namelijk niet materieel.

Liquiditeitsrisico

Novisource heeft geen langlopende rentedragende verplichtingen. Voor het doen van overnames heeft Novisource een arrangement bij de Coöperatieve Rabobank in 's-Hertogenbosch e.o.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN EN ACTIVA

Huurverplichtingen

De Groep huurt kantoorruimte in Nieuwegein en Amstelveen. Eén van de huurovereenkomsten loopt tot 1 juli 2017, de bijbehorende verplichting is € 67.500. De andere huurovereenkomst is per maand opzegbaar. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd. Aan de verhuurders zijn bankgaranties verstrekt voor een bedrag van € 25.910.

Er zijn geen andere garanties afgegeven dan garanties die verbonden zijn met huurverplichtingen en aansprakelijkheidsverklaringen zoals bedoeld in artikel 2:403 BW.

Leaseverplichtingen

Voor een aantal personeelsleden zijn leasecontracten (operational lease) afgesloten voor vervoermiddelen. De gemiddelde resterende looptijd is 19 maanden. De verplichting gedurende de resterende looptijd is € 844.865 (2014: € 614.873), exclusief brandstofvoorschotten. Zie onderstaande tabel:

Leaseverplichtingen	2015	2014
Vervalt binnen 1 jaar	361	320
Vervalt binnen 1 tot en met 4 jaar	484	295
Langer dan 5 jaar	-	-
Totaal	845	615

Financiering

In de loop van 2008 is door de Rabobank een concernfinanciering verstrekt van € 750.000. Deze is in 2010 verlaagd tot € 724.090 als gevolg van een verstrekte bankgarantie voor de huur. Als zekerheid is een (stil)pandrecht op de debiteuren verstrekt. De rente is gebaseerd op 1-maands Euribor verhoogd met een vaste opslag van 1.1%-punt. Hier wordt geen gebruik van gemaakt.

Novisource heeft geen langlopende rentedragende verplichtingen

Claims

Novisource is niet betrokken bij rechtszaken van materiële aard of omvang. Novisource heeft voor haar activiteiten een beroeps- en bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering gesloten. Ook is een Bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering voor het Bestuur en de Raad van Commissarissen afgesloten.

Verbonden partijen

In 2015 zijn door twee grootaandeelhouders diensten verleend:

- Business Holding B.V., die adviesdiensten op het vlak van M&A verleende voor een bedrag van € 22.655 (2014: € 48.645);
- Robell B.V., die commerciële diensten verleende voor een bedrag van € 186.000 (2014: € 176.000).

RESULTAAT PER SEGMENT

Er zijn twee segmenten; het segment B-street en het Novisource-label en Diesis. De activiteiten onder het label Novisource, dit betreft de Novisource-labels en Diesis, bestaan in hoofdzaak uit consultancy-activiteiten voor een brede groep van klanten, voornamelijk banken, beleggingsinstellingen, verzekeraars en pensioenfondsen en –uitvoerders. Onder het label B-street worden zzp'ers, freelancers en interim-professionals in dienst van derden aangeboden en ingezet.

In lijn met het hiervoor aangegeven onderscheid in de aard van de dienstverlening bevat de hieronder opgenomen segmentatie informatie over enerzijds B-street en anderzijds de Novisource-labels en Diesis.

In tegenstelling tot de rapportage over 2014 zijn de aan de (tussen) Holding, Novisource N.V. / Novisource B.V., toe te rekenen zaken separaat opgenomen. Daar waar noodzakelijk is de presentatie van de 2014 cijfers, in lijn hiermee, aangepast.

Omzet per segment	2015		2014	
	% totaal		% totaal	
B-street	45.967	82,5%	33.836	80,6%
Novisource-labels en Diesis	9.728	17,5%	8.159	19,4%
Totaal	55.695	100,0%	41.995	100,0%

Bedrijfsresultaat per segment	2015		2014	
	% omzet		% omzet	
B-street	1.028	2,2%	670	2,0%
Novisource-labels en Diesis	1.004	10,3%	523	6,4%
Novisource N.V./Novisource B.V.	-1.625		-1.769	
Totaal	407		-576	

Personeel per segment	2015	2014
B-street	280	276
Novisource-labels en Diesis	91	89
Totaal	371	365

De tabel hierboven geeft het aantal fte, ultimo jaar, werkzaam voor Novisource aan. Dit is inclusief 277 externe professionals (2014: 284).

Materiële vaste activa	2015	2014
B-street	-	-
Novisource-labels en Diesis	7	8
Novisource N.V./Novisource B.V.	181	203
Totaal	188	211

Vorderingen	2015	2014
B-street	6.154	5.157
Novisource-labels en Diesis	1.760	2.031
Novisource N.V./Novisource B.V.	282	75
Totaal	8.196	7.263

Totale activa	2015	2014
B-street	8.844	7.175
Novisource-labels en Diesis	3.266	3.834
Novisource N.V./Novisource B.V.	1.286	668
Totaal	13.396	11.677

Verplichtingen	2015	2014
B-street	5.398	6.070
Novisource-labels en Diesis	2.076	1.625
Novisource N.V./Novisource B.V.	2.543	965
Totaal	10.017	8.660

Klanten met een omzetaandeel >10%	2015	2014
Klant 1	22,3%	33,2%
Klant 2	16,6%	15,2%
Klant 3	14,7%	6,2%

Het betreft in alle gevallen klanten in het segment B-street.

GEBEURTENISSEN NA BALANS-DATUM

De leden van de Raad van Bestuur van Novisource N.V. hebben op 22 februari 2016 besloten hun functie ter beschikking te stellen. De leden van de Raad van Bestuur zijn tot dit besluit gekomen, omdat hen duidelijk is geworden dat een meerderheid van de aandeelhouders het vertrouwen in hen heeft verloren. Er is een verschil van inzicht over de wijze waarop de komende jaren de verdere uitbouw van de activiteiten van Novisource gestalte moet worden gegeven. Op 8 april 2016 is bekendgemaakt dat de datum van hun vertrek 1 juni 2016 is.

De leden van de Raad van Commissarissen hebben op 8 april 2016 te kennen gegeven per 1 juni 2016 te zullen terugtreden.

De met deze gebeurtenissen samenhangende kosten worden vooralsnog ingeschat tussen € 300.000 en € 350.000.

09 — ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2015

1975

1977

1979

1981

1983

1985

1987

1989



Het politieke landschap is in beweging: jarenlang domineerden de bekende linkse, rechtse en middenpartijen. Inmiddels zijn er nieuwe politieke partijen opgestaan die spectaculair groeien. One issue-partijen komen en gaan.

2013

2015

ENKELVOUDIGE BALANS

PER 31 DECEMBER 2015

in duizenden euro's	Toelichting	31 december 2015	31 december 2014
Activa			
Financiële vaste activa	15	3.787	3.528
Vaste activa		3.787	3.528
Handels- en overige vorderingen	16	-	11
Vorderingen op groepsmaatschappijen		100	-
Liquide middelen		143	-
Vlottende activa		243	11
Totaal activa		4.030	3.539
Eigen Vermogen	17		
Geplaatst aandelenkapitaal		1.170	1.165
Agio		105	39
Reserves		1.823	2.480
Onverdeeld resultaat		281	-667
Totaal Eigen Vermogen		3.379	3.017
Verplichtingen			
Schulden aan groepsmaatschappijen	18	476	473
Overige schulden	19	175	49
Kortlopende verplichtingen		651	522
Totaal Eigen Vermogen en verplichtingen		4.030	3.539

ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2015

in duizenden euro's	2015	2014
Resultaat deelnemingen	359	307
Overige inkomsten en uitgaven na belasting	-78	-974
	281	-667
Netto resultaat	281	-667

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS EN WINST- EN VERLIES- REKENING *(bedragen x € 1.000 tenzij anders aangegeven)*

ALGEMEEN

Grondslagen voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening van de vennootschap wordt opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. In de enkelvoudige jaarrekening passen we de grondslagen van waardering en resultaatbepaling toe die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd. Hierbij zijn inbegrepen de grondslagen voor presentatie van financiële instrumenten als eigen of vreemd vermogen. De mogelijkheid deze grondslagen toe te passen wordt geboden door artikel 2:362 lid 8 BW.

De deelnemingen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde op basis van de waarderingsgrondslagen voor activa en verplichtingen zoals vermeld in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2015 van Novisource N.V. Ten aanzien van de enkelvoudige winst- en verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 Boek 2 BW.

Grondslagen van waardering en van resultaatbepaling

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening. Als geen nadere grondslagen vermeld zijn, wordt verwezen naar de vermelde grondslagen in de geconsolideerde jaarrekening. Een overzicht van de waarderingsgrondslagen is opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de Vennootschap in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de Vennootschap en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

TOELICHTING OP DE BALANS

15. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Financiële vaste activa	Novisource B.V.	Diesis Consultancy B.V.	Diesis Software B.V.	Totaal
Stand per 1 januari 2015	3.019	503	6	3.528
Mutaties				
Dividenduitkering 2015		-100		-100
Netto resultaat deelnemingen	203	155	1	359
Totaal mutaties	203	55	1	259
Stand per 31 december 2015	3.222	558	7	3.787

Financiële vaste activa	Novisource B.V.	Diesis Consultancy B.V.	Diesis Software B.V.	Totaal
Stand per 1 januari 2014	-	-	-	-
Mutaties				
Opboeking Novisource B.V. omgekeerde overname	2.738			2.738
Overname Diesis Consultancy B.V. per 1 oktober 2014		480		480
Overname Diesis Software B.V. per 1 oktober 2014			3	3
Netto resultaat deelnemingen	281	23	3	307
Totaal mutaties	3.019	503	6	3.528
Stand per 31 december 2014	3.019	503	6	3.528

Deelnemingen in dochterondernemingen

Deelnemingen in dochterondernemingen worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. Dat geldt ook voor andere maatschappijen waarover de vennootschap overheersende zeggenschap kan uitoefenen of de centrale leiding heeft. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en schulden te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening.

Deelnemingen: verwerking van verliezen

Overschrijdt het aandeel van aan de vennootschap toerekenbare verliezen de boekwaarde van de deelneming, inclusief separaat gepresenteerde goodwill en overige niet door zekerheden gedekte vorderingen? Dan worden de verdere verliezen niet meer verwerkt - tenzij door de vennootschap zekerheden zijn gesteld ten behoeve van de deelneming. Of als verplichtingen zijn aangegaan of betalingen namens de deelneming zijn verricht. In dat geval wordt door de vennootschap een voorziening opgenomen voor dergelijke verplichtingen.

Deelnemingen: verwerking van ongerealiseerde resultaten

Resultaten op transacties tussen de vennootschap en de deelnemingen worden geëlimineerd naar rato van het belang van de vennootschap in deze deelnemingen. Dit geldt voor zover deze resultaten niet door transacties met derden zijn gerealiseerd. Verliezen worden niet geëlimineerd als er sprake is van een bijzondere waardevermindering van een actief. Hieronder een overzicht van het verloop van de financiële vaste activa bestaande uit deelnemingen in dochterondernemingen en uitgestelde belastingvorderingen.

16. HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

De looptijd van de vorderingen is minder dan één jaar.

Handels- en overige vorderingen	2015	2014
Handelsdebiteuren	-	-
Vooruitbetaalde kosten	-	11
	-	11

17. MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

Mutatieoverzicht van het eigen vermogen	Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Algemene reserve	Resultaat boekjaar	Totaal
Stand per 1 januari 2015	1.165	39	2.480	-667	3.017
Resultaatverdeling 2014			-667	667	-
Netto Groepsresultaat 2015				281	281
<i>Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen</i>					
Aan optieprogramma gerelateerde kosten			10		10
<i>Op aandelen gebaseerde betalingen</i>					
Uitgifte aandelen inzake earn-out Diesis	2	21			23
Uitgifte aandelen inzake earn-out Grip		3			3
Uitgifte aandelen inzake uitgeoefende opties	3	42			45
Stand per 31 december 2015	1.170	105	1.823	281	3.379

Mutatieoverzicht van het eigen vermogen	Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Algemene reserve	Resultaat boekjaar	Totaal
Stand per 1 januari 2014	161		2.563	255	2.979
Resultaatverdeling 2013			255	-255	
Netto Groepsresultaat 2014				-667	-667
<i>Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen</i>					-
Kosten uitgifte aandelen			-68		-68
Effecten reverse listing	1.000		30		1.030
<i>Transacties met aandeelhouders rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen</i>					-
Dividend uitkering Novisource B.V.			-1.500		-1.500
Uitgifte nieuwe aandelen Novisource B.V.			1.200		1.200
<i>Op aandelen gebaseerde betalingen</i>					
Uitgifte aandelen inzake overname Diesis	4	29			33
Uitgifte aandelen		10			10
Stand per 31 december 2014	1.165	39	2.480	-667	3.017

18. SCHULDEN AAN GROEPSMAATSCHAPPIJEN

Schulden aan groepsmaatschappijen	2015	2014
Rekening Courant Novisource B.V.	476	473

19. OVERIGE SCHULDEN

Overige schulden	2015	2014
Te betalen omzetbelasting	16	-
Te betalen vennootschapsbelasting	14	-
Te betalen bedragen earn-out	145	49
	175	49

WERKNEMERS

Gedurende 2015 waren bij de rechtspersoon geen werknemers in dienst.

HONORARIUM VAN DE ACCOUNTANT

De vergoeding die met accountant Baker Tilly Berk voor controle van de jaarrekening werd overeengekomen, is € 44.000 over het boekjaar 2015 (in 2014: € 42.500).

Deze vergoeding heeft geheel betrekking op de wettelijke controle.

10 OVERIGE GEGEVENS

1973

1975

1977

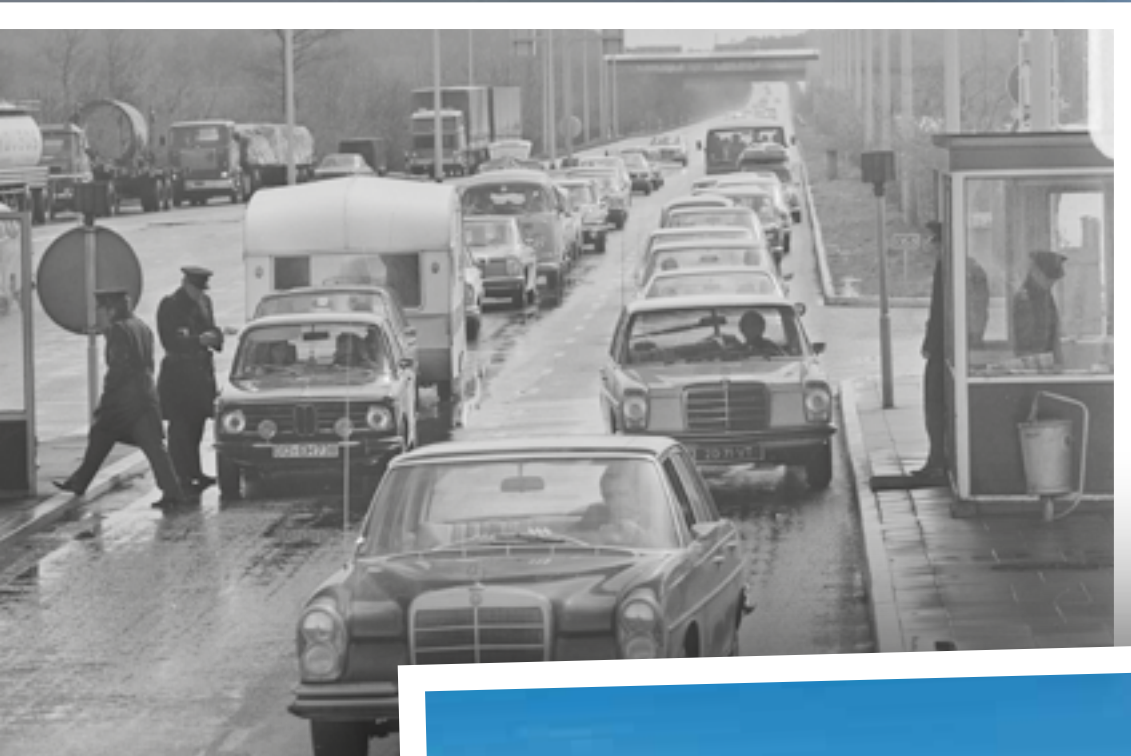
1979

1981

1983

1985

1987



*Grenzen verkennen. En grenzen verleggen.
De open samenleving heeft veel gebracht.
Naast intensieve handelsbetrekkingen met
landen overal in de wereld ook andere producten,
gewoonten en cultuuraspecten in eigen land.*

2011

2013

2015

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de aandeelhouders en Raad van Commissarissen van Novisource N.V.

VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2015

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2015 van Novisource N.V. (de vennootschap) te Nieuwegein gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Novisource N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Novisource N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2015;
2. de volgende overzichten over 2015: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde mutatie-overzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
3. de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. de enkelvoudige balans per 31 december 2015;
2. de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015;
3. de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Materialiteit

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

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 250.000. De materialiteit is gebaseerd op 0,5% van de netto-omzet. Voor deze (relatief lage) materialiteit is gekozen vanwege de beursnotering van Novisource N.V. en de daarbij behorende grotere groep van belanghebbenden. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening

voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 25.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Novisource N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Novisource N.V.

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

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de onderdelen B-street B.V., Novisource Banking & Investments Business Consultancy B.V. en Novisource B.V. omdat binnen deze onderdelen bijna alle activiteiten plaatsvinden. Wij hebben alle controlewerkzaamheden zelf uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De

kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Waardering en juistheid van de handelsdebiteuren

Ongeveer 59% van de activa van de groep bestaan uit handelsdebiteuren zoals nader toegelicht in punt 10 van de toelichting op de geconsolideerde balans.

Onze controlewerkzaamheden bestonden onder meer uit het aansluiten van facturen met urenstaten en het vaststellen van de ontvangst van de betalingen door handelsdebiteuren in 2016. Daarnaast hebben wij onderzocht of er disputen bestaan met klanten over de juistheid en tijdigheid van de facturen, onder meer door het door nemen van correspondentie met klanten over vervallen openstaande facturen.

Zoals blijkt uit punt 10 van de toelichting is de ouderdom van de openstaande facturen in 2015 verbeterd ten opzichte van 2014. Er hebben in 2015 geen afboekingen plaats gevonden van debiteuren hetgeen in lijn was met de verwachtingen van het management.

Compliance met wet- en regelgeving met betrekking tot personeelskosten

Gegeven de aard van de bedrijfsactiviteiten kunnen kleine fouten in de berekening van (netto) lonen en salarissen en overige payrollgerelateerde kosten een materiële impact hebben op de jaarrekening.

Onze controlewerkzaamheden bestonden onder meer uit het aansluiten van de salarisadministratie met de financiële administratie, het vaststellen van de juistheid en de

volledigheid van noodzakelijke afdrachten met behulp van bruto-netto berekeningen en de juistheid en tijdigheid van het doen van aangifte en betaling van de loonbelasting en sociale verzekeringspremies aan de Belastingdienst. Wij hebben Employment Advisory specialisten binnen Baker Tilly Berk ingezet om de risico's met betrekking tot de salarissen te identificeren. Daarnaast hebben wij kennis genomen van de relevante correspondentie met de Belastingdienst.

Overname Diesis

Novisource N.V. heeft in 2014 de aandelen van Diesis Consultancy B.V. en Diesis Software B.V. overgenomen. Bij de verwerkingswijze van de overname in de jaarrekening is Novisource N.V. bijgestaan door een externe adviseur. In 2015 heeft Novisource N.V. als gevolg van beter dan verwachte resultaten bij Diesis een aanvullend bedrag ten laste van het resultaat gebracht ten gevolge van de bij de overname overeengekomen earn-out regeling.

Onze controlewerkzaamheden bestonden onder meer uit het vaststellen van de juiste verwerking van de aanvullende last in 2015 en het beoordelen van de door het management gehanteerde uitgangspunten ten aanzien van de geschatte toekomstige resultaten van Diesis Consultancy B.V. en Diesis Software B.V.

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

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

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

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het verslag van de Raad van Bestuur en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het verslag van de Raad van Bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het verslag van de Raad van Bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Wij zijn door de Raad van Commissarissen op 28 juni 2014 benoemd als accountant van Novisource N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Amsterdam, 12 april 2016

Baker Tilly Berk N.V.

was getekend

drs. G. Frühling RA

**VOORSTEL RESULTAAT-
VERWERKING**

De Raad van Bestuur stelt voor het nettoresultaat over 2015 van € 281.000 geheel toe te voegen aan de reserves. Ter vergelijking: het resultaat over 2014 was € -667.400. Dit voorstel moet nog worden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Daarom is het nog niet verwerkt in de jaarrekening 2015 van de vennootschap.

*De Raad van Bestuur stelt voor
het nettoresultaat over 2015
toe te voegen aan de reserves*

**STATUTAIRE REGELING OVER DE
RESULTAATBESTEMMING**

Artikel 23.1 van de statuten van Novisource N.V. bepaalt dat:

1. Uit de winst zoals die blijkt uit de vastgestelde jaarrekening worden allereerst, voor zover toepasselijk:
 - a. de reserves gevormd die volgens de wet moeten worden aangehouden;
 - b. de nog niet gedekte verliezen uit vorige jaren aangezuiverd;
 - c. de reserves gevormd die het bestuur nodig acht.
2. De Algemene Vergadering kan slechts beschikken over reserves van de vennootschap op een voorstel van het bestuur dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

**GEBEURTENISSEN NA BALANS-
DATUM**

De leden van de Raad van Bestuur van Novisource N.V. hebben op 22 februari 2016 besloten hun functie ter beschikking te stellen. De leden van de Raad van Bestuur zijn tot dit besluit gekomen, omdat hen duidelijk is geworden dat een meerderheid van de aandeelhouders het vertrouwen in hen heeft verloren. Er is een verschil van inzicht over de wijze waarop de komende jaren de verdere uitbouw van de activiteiten van Novisource gestalte moet worden gegeven. Op 8 april 2016 is bekendgemaakt dat de datum van hun vertrek 1 juni 2016 is.

De leden van de Raad van Commissarissen hebben op 8 april 2016 te kennen gegeven per 1 juni 2016 te zullen terugtreden.

De met deze gebeurtenissen samenhangende kosten worden vooralsnog ingeschat tussen € 300.000 en € 350.000.

BRONVERMELDING VISUALS

Pagina 11

Paul Almasy

Nationaal Archief/Spaarnestad Photo/AKG/

Pagina 16

Punt / Anefo

Telefoon in “kastje”

Nationaal Archief, 2.24.01.05 925-2012, licentie CC-BY-SA

Pagina 40

Jac de Nijs / Anefo

Een nieuw aangelegde snelweg

Nationaal Archief, 2.24.01.05 921-6156, licentie CC-BY-SA

Pagina 79

Marcel Antonisse / Anefo

Regeringsverklaring kabinet Lubbers

Nationaal Archief, 2.24.01.06 253-8786, licentie CC-BY-SA

Pagina 86

Rob Mieremet / Anefo

Paasdrukke bij grensovergang Emmerich

Nationaal Archief, 2.24.01.03 926-3607, licentie CC-BY-SA

NOVISOURCE

change is constant

Colofon

Jaarverslag 2015 Novisource N.V.

Novisource N.V.
Marconibaan 12
3439 MS NIEUWEGEIN
+31(0)30 850 44 44
Wouter Beuzel
ir@novisource.nl
www.novisource.nl

concept en design
Strangelove
Amsterdam

dtp-opmaak
Sanders & Van Dam
Utrecht

tekstredactie
de schone schrijfster
Utrecht