



DPA Group N.V.

Gatwickstraat 11
1043 GL Amsterdam

T +31 (0)20 51 51 555
F +31 (0)20 51 51 551
info@dpa.nl

www.dpa.nl

JAARVERSLAG 2014

DPA Group N.V.



IMPROVING YOUR PERFORMANCE

Inhoud

Improving your performance	7
Over DPA	8
DPA in het kort	8
Kerncijfers	9
Het jaar 2014 in beeld	10
Aandeelhoudersinformatie	12
Personalia	14
Woord vooraf	17
Verslag van de Raad van Bestuur	18
Risico's, risicobeheersing en -controle	34
Corporate Governance	48
Verslag van de Raad van Commissarissen	53
Geconsolideerde jaarrekening 2014	57
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar geëindigd op 31 december 2014	58
Geconsolideerde balans per 31 december 2014 (vóór resultaatbestemming)	59
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar geëindigd op 31 december 2014	60
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen over het boekjaar geëindigd op 31 december 2014	61
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	62
Toelichting op het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar	76
Toelichting op de geconsolideerde balans	81
Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht	98
Informatie per segment	100
Beloningen bestuurders en commissarissen	103
Enkelvoudige jaarrekening 2014	105
Enkelvoudige balans per 31 december 2014	106
Enkelvoudige winst- en verliesrekening	107
Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening	108
Overige gegevens	115
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	115
Statutaire regeling betreffende de winstbestemming	120
Bestemming van het resultaat over het boekjaar	120
Gebeurtenissen na balansdatum	120
Adresgegevens	121

Improving your performance

Samenwerken aan prestatieverbetering. Aan concurrerend zijn en blijven. Hiertoe brengt DPA opdrachtgevers en talentvolle specialisten bij elkaar. Want wij geloven dat uitdagend werk van grote betekenis is voor gespecialiseerde professionals die zich willen blijven ontwikkelen. En dat medewerkers die in beweging blijven meer toegevoegde waarde bieden voor organisaties, mits zij op de juiste rollen, opdrachten en projecten worden ingezet. Maar ook op andere manieren stellen we onze professionals in staat om hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen. In netwerken en kennisgroepen bijvoorbeeld. En door persoonlijke begeleiding, coaching, mentoring, vakgerichte opleidingen en aanvullende trainingen bij DPA Academy. Optimaal inzetten van talent in combinatie met een leven lang leren. Dat is onze 'flex value proposition'.

Over DPA

DPA in het kort

DPA richt zich op hoogwaardig advies, duurzame en flexibele inzetbaarheid van specialistische professionals en ontwikkeling van kennis en kunde. Zo helpen we vakmensen én organisaties om hun prestaties te verbeteren. Naast ruim 1.000 eigen professionals kan DPA steunen op een landelijk netwerk van hooggekwalificeerde zelfstandigen. Via DPA werken zij voor de top-500 bedrijven in Nederland.

Specialist in specialisten

We faciliteren mensen in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling, en stellen hen in staat om hun kennis en kunde aan te wenden in passende opdrachten, projecten en posities. Door effectieve selectie en matching voorzien we opdrachtgevers van de juiste specialisten voor vernieuwings- en verandertrajecten, projecten, complexe vraagstukken en tijdelijke vervanging. De kernwaarden kundig, verbonden, ondernemend, persoonlijk en integer fungeren hierbij als kompas.

Improving your performance

Professionals het werk laten doen waarin ze goed zijn en opdrachtgevers op het juiste moment voorzien van (interim) professionals met de juiste kennis en kunde. Dat is onze missie. Daartoe stellen we alles in het werk om de beste talenten aan ons te verbinden en hen de ruimte te geven om hun vakinhoudelijke kennis en persoonlijke vaardigheden te versterken. Onze op specifieke markten gerichte merken en diensten verbinden deze professionals met opdrachtgevers, en dragen zo voor beide partijen bij aan hun ontwikkeling en zakelijk succes.

Marktfocus

DPA is met 21 business units actief in negen vakgebieden. Deze zelfstandig opererende bedrijven volgen de ontwikkelingen in een specifiek marktsegment op de voet en spelen hier proactief op in. Zo blijven we dicht bij de professionals en opdrachtgevers en weten we talenten te verbinden aan de juiste organisaties, rollen en uitdagingen. Opdrachtgevers en medewerkers ervaren zowel de professionaliteit van een grote organisatie als de betrokkenheid en persoonlijke benadering van een nichebedrijf.

Vakgebieden en business units

Banking & Insurance:

- DPA Academy
- DPA Banking & Insurance
- DPA Benkis

Engineering & Consultancy:

- DPA B-Able
- DPA Cauberg-Huygen
- DPA Engineering
- DPA Spanish Professionals

Finance:

- DPA Credit Force
- DPA Finance
- Fagro

IT:

- DPA GEOS
- DPA IT Infrastructure Solutions

Legal:

- DPA Compliance & Risk
- DPA Legal
- DPA Legal Services

Marketing:

- DPA Online Marketing

Public:

- DPA Recht & Ruimte
- DPA Sociale Zekerheid

Services:

- DPA Management Support

Supply Chain:

- DPA Procurement
- DPA Supply Chain

Kerncijfers

	2014 ¹	2013 ²	2012 ³	2011 ⁴	2010
<i>in miljoenen euro's tenzij anders aangegeven</i>					
Resultaat					
Netto-omzet	85,8	71,1	65,1	50,3	36,3
Brutowinst	21,5	16,7	15,1	11,3	7,4
EBIT (bedrijfsresultaat)	2,8	5,1	1,9	-13,3	-6,5
Resultaat voor belastingen	2,2	4,6	1,5	-13,7	-6,9
Nettoresultaat	1,5	4,2	1,2	-11,5	-5,0
Nettoresultaat per aandeel (<i>in euro's</i>)	0,03	0,09	0,03	-0,34	-0,34
Vermogenspositie					
Balanstotaal	98,4	74,1	66,2	56,4	32,9
Eigen vermogen	51,2	41,8	38,2	32,7	13,7
Solvabiliteit (<i>in % van balanstotaal</i>)	52,0	56,4	57,8	58,0	41,6
Liquiditeit (<i>in % vlottende activa ten opzichte van kortlopende verplichtingen</i>)	64,3	56,7	77,5	71,6	72,4
Netto schuldpositie ⁵	15,5	14,7	5,6	5,4	1,6
Medewerkers					
Gedetacheerde interim professionals per ultimo boekjaar	1.127	869	748	519	309
Indirecte medewerkers per ultimo boekjaar	168	109	91	88	64
Toegevoegde waarde per gemiddelde indirecte medewerker (<i>x 1.000 euro</i>)	172	167	169	149	122
Aandelen					
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (<i>x 1.000</i>)	47.158	45.477	44.312	34.178	15.827
Aantal uitstaande aandelen jaareinde (<i>x 1.000</i>)	50.021	45.477	45.477	41.777	17.762
Hoogste koers (<i>in euro's</i>)	1,95	1,68	1,51	2,30	3,00
Laagste koers (<i>in euro's</i>)	1,50	1,33	0,83	0,64	1,95
Ultimo koers (<i>in euro's</i>)	1,65	1,58	1,51	0,90	2,30

¹Fagro is meegeconsolideerd vanaf 1 september 2014.

²Credit Force is meegeconsolideerd vanaf 29 juli 2013, Cauberg-Huygen vanaf 13 september 2013 en Technipower vanaf 3 oktober 2013.

³Benkis Interim Professionals is meegeconsolideerd vanaf 24 april 2012 en Benkis Training & Coaching vanaf 1 oktober 2012.

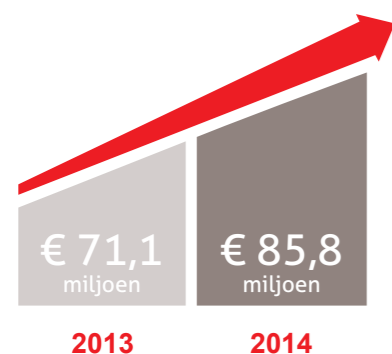
⁴NIG is meegeconsolideerd vanaf 1 mei 2011.

⁵Per ultimo 2013 inclusief leningen verstrekt door aandeelhouder PHF (schuld) ter verwerving van aandelenbelang in ICT Automatisering. Per ultimo 2014 inclusief de lening verstrekt door Rabobank in het kader van de financiering van het aandelenbelang in ICT Automatisering.

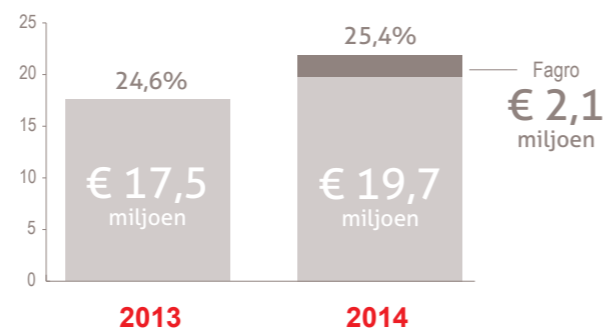
Het jaar 2014 in beeld

Resultaat

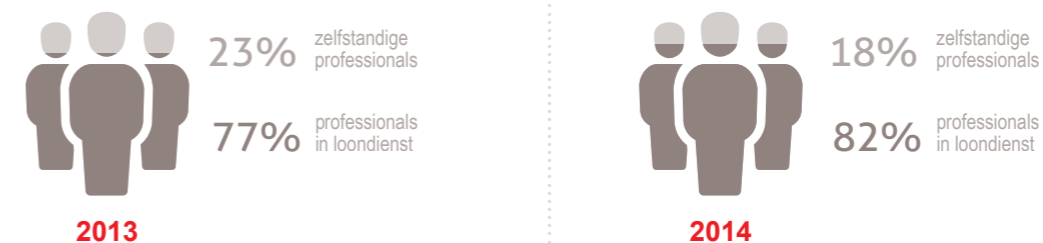
Netto-omzet



Genormaliseerde brutowinst



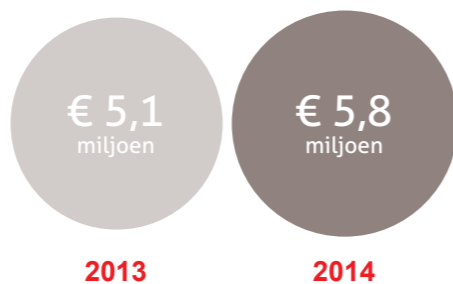
Verhouding professionals in loondienst - zelfstandigen



Vakgebieden

- Banking & Insurance
- Engineering & Consultancy
- Finance
- IT
- Legal
- Marketing
- Public
- Services
- Supply Chain

Genormaliseerde EBITDA

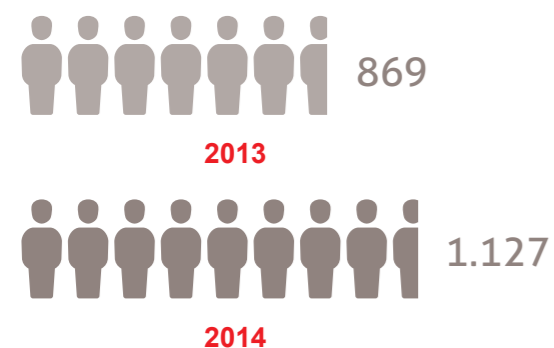


Mijlpalen

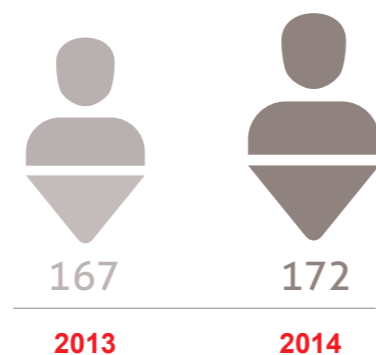


Medewerkers

Gedetacheerde interim professionals



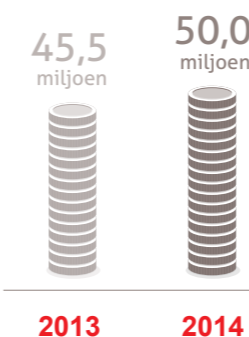
Gemiddelde toegevoegde waarde per indirecte medewerker¹



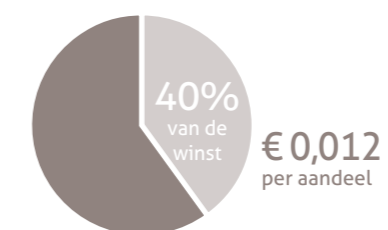
¹in duizenden euro's

Aandelen

Aantal aandelen per ultimo



Dividendvoorstel



Utlimo koers



Aandeelhoudersinformatie

Het aandeel DPA Group N.V. is genoteerd aan de effectenbeurs NYSE Euronext Amsterdam en wordt verhandeld onder de ticker DPA (ISIN NL0009197771). Sinds 2014 is DPA Group opgenomen in de Amsterdam Smallcap Index (AScX) van Euronext. SNS Securities trad in 2014 op als 'liquidity provider' voor het aandeel DPA en zal dit ook in 2015 doen.

Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bedraagt acht miljoen euro en is verdeeld in 80 miljoen gewone aandelen van 0,10 euro. De genoteerde aandelen luiden aan toonder. Aandelen kunnen op naam luiden. Het totale aantal uitstaande aandelen per 31 december 2014 is 50.020.693 (per 31 december 2013: 45.477.492). Een genoteerd gewoon aandeel DPA geeft de houder recht op het uitbrengen van één stem. DPA kent geen preferente aandelen of prioriteitsaandelen.

Dividendbeleid

Het reserverings- en dividendbeleid (de hoogte en bestemming van reservering, de hoogte van het dividend en de dividendvorm) wordt jaarlijks in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan de orde gesteld. De Raad van Bestuur bepaalt onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen welk deel van de winst wordt gereserveerd. De winst die resteert, staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De afgelopen jaren heeft DPA een terughoudend dividendbeleid gevoerd. Met het oog op het versterken van de onderneming na een roerige en verlieslatende periode is in 2012 en 2013 besloten om de gerealiseerde nettowinst in haar geheel aan het eigen vermogen toe te voegen. De verbeterde resultaten en versterkte financiële positie staan toe dat de in 2014 behaalde winst deels wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. Met ingang van 1 januari 2015 beoogt DPA een dividendbeleid in te zetten waarbij 40 procent van de winst wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. In dit jaarverslag is het voorstel voor de winstbestemming opgenomen op pagina 120.

Melding zeggenschap

Op basis van de meldingen in het kader van de Wet op het Financieel Toezicht (Wft) zijn per 6 maart 2015 de onderstaande aandeelhouders met een substantiële deelneming bekend. Voor een actueel overzicht van meldingen verwijzen we naar www.afm.nl (zie: 'professionals', vervolgens 'registers', 'substantiële deelnemingen' en 'bestuurders en commissarissen').

Aandeelhouder	Belang
Project Holland Beheer B.V.	16,0%
Atrium Beheer en Advies B.V.	11,6%
Delta Lloyd Deelnemingenfonds N.V.	11,4%
T.W.E. Beheer B.V.	10,6%
Gestion Deelnemingen II B.V.	8,9%
Janivo Beleggingen B.V.	8,8%
O.O. Berten Holding B.V.	7,0%
Gestion Deelnemingen V B.V.	6,2%
Kas Trust Bewaarder Gestion Actief Beheer Fonds B.V.	4,9%

Investor relations-beleid

DPA hecht aan transparantie en toegankelijkheid voor aandeelhouders, institutionele en particuliere beleggers en andere stakeholders. We voeren een open informatiebeleid en streven ernaar om aandeelhouders en andere belangstellenden zo tijdig en compleet mogelijk van relevante financiële en andersoortige informatie te voorzien. Onze jaarverslagen, halfjaarberichten, trading updates, persberichten en aandeelhouderspresentaties zijn beschikbaar via www.dpa.nl. Oproeping voor aandeelhoudersvergaderingen geschiedt eveneens via de website.

Financiële kalender 2015

Datum	Publicatie/evenement	Tijdstip
10 maart	Publicatie jaarcijfers 2014	Voorbeurs
23 april	Publicatie trading update eerste kwartaal 2015	Voorbeurs
23 april	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	13.00 uur
24 augustus	Publicatie halfjaarcijfers 2015	Voorbeurs
9 november	Publicatie trading update derde kwartaal 2015	Voorbeurs

Contact

Voor specifieke informatie en bij vragen kunt u contact opnemen met Liesbeth Bleeker, secretaris van de vennootschap. Dit kan via telefoonnummer 020 51 51 555 of mailadres liesbeth.bleeker@dpa.nl.

Personalia

Raad van Bestuur

H.R.G. (Eric) Winter - *algemeen directeur (CEO)*

Na het afronden van de studies economie en fiscaal recht startte Eric Winter (1961) in 1987 in de accountancy bij het huidige EY. Van 1989 tot 1998 was hij directeur van het mede door hem opgerichte W&R Registeraccountants en Belastingadviseurs. In 2005 begon hij de Nederlandse Juristen Groep, de voorloper van de Nederlandse Interim Groep (NIG). Na de overname van NIG door DPA is Eric Winter per 27 april 2011 benoemd als Chief Executive Officer van DPA.

O.O. (Olav) Berten - *operationeel directeur (COO)*

Na zijn studie bedrijfseconomie begon Olav Berten (1967) met een Aegon-franchise voor pensioenproducten. In 2006 richtte hij met Eric Winter NIG op. Als operationeel directeur van NIG was hij onder andere grondlegger van het huidige DPA Banking & Insurance. Na het samengaan van DPA en NIG is Olav Berten per 27 april 2011 benoemd in de Raad van Bestuur van DPA als Chief Operating Officer.

Raad van Commissarissen

R. (Ron) Icke - *voorzitter*

Ron Icke (1957) volgde de NIVRA-opleiding tot registeraccountant en werkte 14 jaar als accountant bij PricewaterhouseCoopers. Tussen 1991 en 2009 was hij directeur van uitzendbureau Goudsmit, CFO van Unique International en CEO en voorzitter van de Board of Management en het Executive Committee van USG People. Ron Icke is voorzitter van de Raad van Commissarissen bij ORMIT. Tevens vervult hij commissariaten bij Heijmans N.V., KAS BANK N.V. en VvAA Groep. Hij is lid van de Raad van Toezicht van Kadaster, lid van het investeringscomité van het Project Holland Fonds en board advisor bij Orizon GmbH en Partou B.V. Ron Icke is op 3 oktober 2010 benoemd als voorzitter van de Raad van Commissarissen en op 15 mei 2014 herbenoemd voor een tweede termijn van vier jaar. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen DPA (zie jaarrekening toelichting 32 'Beloningen Raad van Commissarissen').

S. (Sacha) Engels - *lid van de Raad van Commissarissen*

Sacha Engels (1961) is strategisch business adviseur en investeerder. Zij vervult commissariaten bij ORMIT en Zuidweg & Partners en is onder andere lid van de Raad van Advies van Live on Demand, het Investeringscomité van Arena Business Group en het Investeringscomité van Next Women 100. In 2008 verkocht ze haar bureau Engels & Partners, een agentschap voor communicatie- en marketingspecialisten. Sindsdien zet zij haar ervaring onder andere in voor maatschappelijke functies en het inspireren en adviseren van ondernemers. Sacha Engels is op 15 mei 2014 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van DPA. Ze heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen DPA (zie jaarrekening toelichting 32 'Beloningen Raad van Commissarissen').

B.J. (Bart-Jan) van Genderen - *lid van de Raad van Commissarissen*

Bart-Jan van Genderen (1969) is de founder van Consolidated Media Industries, een groep van digitale mediabedrijven (DutchView, TVEverywhere, Infostrada Sports Group, NLbuzz en Sir Rufus). Tot oktober 2013 leidde hij dit bedrijf als CEO. Hij is lid van de Raad van Bestuur van de Bart de Graaff Foundation. Deze stichting helpt jonge mensen met een levensbepalende lichamelijke beperking bij het starten van hun eigen onderneming. Bart-Jan van Genderen is op 25 april 2013 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen DPA (zie jaarrekening toelichting 32 'Beloningen Raad van Commissarissen').

Management team

Arco Bierens - *directeur DPA Engineering*

Frederike de Boer - *business unit manager DPA Compliance & Risk*

Fred Boevé - *directeur DPA GEOS en DPA Credit Force*

Jessica Böhm - *directeur DPA Recht & Ruimte*

Onno van Capelleveen - *directeur DPA Supply Chain*

Erik Fontein - *directeur DPA Benkis en DPA Academy*

Diederik Gelauff - *business unit manager DPA Legal*

Dennis Iliohan - *directeur DPA IT Infrastructure Solutions en DPA B-Able*

Corinne Jaspers - *business unit manager DPA Procurement*

Andry Klumpert - *directeur DPA Banking & Insurance*

Martijn Kösters - *directeur DPA Finance*

Jos Paffen - *directeur Fagro*

Emile Philippens - *vestigingsdirecteur DPA Cauberg-Huygen*

Jack Ponsteen - *vestigingsdirecteur DPA Cauberg-Huygen*

Henk Spierenburg - *vestigingsdirecteur DPA Cauberg-Huygen*

Wendy Schoone - *business unit manager DPA Legal Services en DPA Management Support*

Sebastian Schreijer - *business unit manager DPA Spanish Professionals*

Gianni Woearbanaran - *business unit manager DPA Sociale Zekerheid*

Woord vooraf

De opkomst van flexibel werken zet door, net als die van het projectmatig organiseren van verandering en vernieuwing. Zowel de werkprocessen als de inzetbaarheid en de houding van werkenden worden steeds flexibeler. DPA wil werkgevers en werknemers in hun flexibilitateitsbehoefte faciliteren, nu en in de toekomst. Zodat ze zich kunnen blijven ontwikkelen, en zodat ze hun concurrenten de baas kunnen zijn en blijven.

In de turbulente arbeidsmarkt onderscheidt DPA zich als flexpartner door duurzame verbintenissen met specialistische professionals, verwevenheid met opdrachtgevers en inzicht in vakgebieden en markten. Daardoor kunnen we veel toegevoegde waarde bieden. Dit vertaalt zich in een toenemend aantal partnerships met opdrachtgevers in de vorm van raam- en mantelcontracten en 'preferred supplier'- overeenkomsten. Tegelijkertijd zorgt het voor een steeds groter team van bij ons aangesloten vaste en zelfstandige professionals.

De afgelopen vier jaar heeft onze onderneming een gestage transformatie doorgemaakt, ondersteund door een toekomstbestendig businessmodel. In dit jaarverslag leest u welke stappen in 2014 zijn gezet om onze 'flex value proposition' te versterken. Zo hebben we bijvoorbeeld nieuwe vakgerichte opleidingen, traineeships voor jong talent en Kennis & Kunde-masterclasses geïntroduceerd. Ook is de merkenstrategie aangescherpt, waardoor DPA-bedrijven beter herkenbaar en vindbaar zijn voor opdrachtgevers en professionals.

We liggen goed op koers en zijn vastbesloten om ons nog verder te versterken. Dit onder het nieuwe motto: Improving your Performance. Deze belofte is gebaseerd op de essentie van het DPA-merk: prestaties verbeteren door talent te ontwikkelen en optimaal in te zetten, wat zowel de werknemers als de werkgever ten goede komt. Hoe we dit doen? De 21 DPA-merken in de vakgebieden Banking & Insurance, Engineering & Consultancy, Finance, IT, Legal, Marketing, Public, Services en Supply Chain zetten hier ieder op hun eigen manier de schouders onder, ondersteund door DPA Academy en onze krachtige ICT- en CRM-systemen. Wat resulteert in maatwerkoplossingen: op het juiste moment de juiste medewerker op de juiste functie of rol, met de juiste kennis en kunde.

Zoals u in dit verslag kunt lezen, is DPA goed gepositioneerd om te profiteren van het voorzichtige herstel van de Nederlandse economie. Daarbij voorzien we bijvoorbeeld nieuwe kansen door de veranderingen van het arbeidsrecht en het sociale zekerheidsstelsel. Deze zijn niet alleen goed voor de sociale acceptatie van flexibel werken, maar zorgen ook voor nieuw en extra werk voor onze interimprofessionals in vakgebieden als legal en sociale zekerheid.

We zijn trots op onze professionals en de manier waarop zij zich inzetten om daadwerkelijk het verschil te maken op de werkvloer. Graag willen we al onze medewerkers en de aan DPA verbonden zelfstandige professionals bedanken voor hun waardevolle bijdrage. We zijn de Raad van Commissarissen dankbaar voor hun betrokkenheid bij het realiseren van onze groeistrategie en hun adviezen. Tot slot willen we onze aandeelhouders en klanten bedanken voor hun steun en het vertrouwen dat zij in ons stellen.

De Raad van Bestuur van DPA

Eric Winter, CEO

Olav Berten, COO



“Continue investeringen in opleidings- en ontwikkelprogramma’s geven blijk van onze sterke overtuiging dat kennis en kunde de sleutels zijn voor zakelijk en persoonlijk succes.”

Eric Winter en Olav Berten
CEO en COO

Verlag van de Raad van Bestuur

Evenals in 2013 heeft DPA dit boekjaar voortvarend voortgebouwd op de in 2011 ingezette groeistrategie. Daarbij richten we ons op toepaste consultancy, flexibele inzetbaarheid van specialistische professionals, en het ontwikkelen van hoogwaardige kennis en kunde. Met onze professionele ondersteuning en begeleiding willen we talent in staat stellen om zich te blijven ontwikkelen, organisaties helpen om hun doelstellingen te bereiken en HRM-organisaties faciliteren met een kwalitatieve flexibele schil. Dit onder het motto ‘improving your performance’. In 2014 is hierin volop vooruitgang geboekt. Ook hebben we - door autonome groei in combinatie met een gerichte acquisitiestrategie - de marktposities in nagenoeg al onze vakgebieden kunnen versterken.

Terugblik op 2014

In 2014 versterkten en verbreedden de voorzichtige signalen van herstel zich die we sinds eind 2013 signaleren. Dit gaf DPA lichte rugwind bij het realiseren van verdere groei van de omzet en winstgevendheid. De in 2013 overgenomen bedrijven CreditForce Professionals, Ingenieursbureau Technipower en Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs droegen wederom bij aan omzet en resultaat.

Gedurende het boekjaar is hard gewerkt aan het verder versterken van de organisatie en zijn de investeringen in onze infrastructuur, kennisnetwerken en mensen onverminderd voortgezet. Belangrijke stappen waren de rebranding, de implementatie van een innovatief internetplatform en de introductie van nieuwe programma’s voor talentontwikkeling. Met de overname van Fagro is in augustus 2014 een nieuwe mijlpaal bereikt. Door de komst van

deze gerenommeerde aanbieder van advies- en interimwerkzaamheden behoort DPA nu tot de marktleiders voor het functiegebied finance & control. Al met al kunnen we terugkijken op een succesvol jaar, waarin op de vijf voor 2014 benoemde prioriteiten aanzienlijke vooruitgang geboekt is.

Uitbouw en versterking van de toegevoegde waarde voor opdrachtgevers - Door de jaren heen heeft DPA brede en diepgaande ervaring opgebouwd in het werven, selecteren en effectief inzetten van gespecialiseerde professionals. Deze expertise en onze hooggekwalificeerde consultants en interim professionals stellen we ten dienste van opdrachtgevers, zodat zij met een zo effectief mogelijke personeelsbezetting kunnen werken aan verbetering, vernieuwing en groei. In 2014 hebben we onze investeringen in opleidings- en ontwikkelprogramma’s voor professionals geïntensiveerd en diverse nieuwe opleidingen ontwikkeld. Belangrijke vernieuwingen waren de Kennis & Kunde Masterclasses in april en november en de DPA Academy. Ook zijn geavanceerde tools ter versterking van het recruitmentproces in gebruik genomen.

Aantrekkelijk werkgeverschap - DPA heeft zich in 2014 op alle fronten ingezet om een interessante en inspirerende werkgever te zijn voor directe en indirecte medewerkers. Een werkgever die zich naast een heldere marktfocus en ‘flex value proposition’ onderscheidt door opleidingsmogelijkheden en aansprekende opdrachten bij een diversiteit aan opdrachtgevers. Als gevolg hiervan zien steeds meer professionals flexibel werken bij DPA als een aantrekkelijke manier om zich te ontwikkelen en hun ‘employability’ te vergroten. Ter aanvulling op de

ontwikkelprogramma's en individuele begeleiding vanuit de business units heeft DPA in 2014 vanuit het voormalige DPA Benkis Training & Coaching de DPA Academy opgestart. Dit bedrijf verzorgt trainingen en trajecten op gebieden als persoonlijke effectiviteit, communicatie, klantgerichtheid, leiderschap en verandermanagement.

Groei en schaalvoordelen door acquisities - De acquisitiestrategie van DPA is gericht op groei en rendementsverbetering via overname van complementaire activiteiten in specifieke niches. Hierbij realiseren we synergie door kosten- en schaalvoordelen, kennisbundeling en het benutten van wederzijdse verkoopkanalen.

Na de integratie van CreditForce Professionals, Ingenieursbureau Technipower en Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs in 2013, zorgde de overname van Fagro in augustus 2014 voor verdere versterking van de positie van DPA in de finance & control-markt en voor verbreding van het klantenbestand met gerenommeerde opdrachtgevers. Verder zijn op 4 juni 2014 de bedrijfsactiviteiten overgenomen van B-Able, een adviesbureau op het gebied van business information security.

Fagro, een interim- en adviesbureau voor finance & control specialisten op hbo- en wo-niveau, had ten tijde van de overname door DPA 168 professionals in vaste dienst. In 2013 realiseerde de onderneming een winstgevende omzet van 20 miljoen euro. Vanuit de Fagro-vestigingen in Arnhem, Eindhoven en Maastricht werden - tot het samengaan met DPA - hoofdzakelijk opdrachtgevers in Zuid- en Oost-Nederland bediend. Het portfolio omvat de business lines business control, accounting & reporting en corporate governance. Een andere belangrijke bouwsteen is de Fagro Academy, een centrum voor kennis- en persoonlijke ontwikkeling van finance professionals. DPA beoogt de door Fagro opgedane ervaring op het gebied van opleiding en ontwikkeling van professionals te benutten voor verdere verbetering van ontwikkelkansen van haar professionals in andere units. Met het management van Fagro is afgesproken dat zij verantwoordelijk blijven voor de verdere ontwikkeling en groei van Fagro als onderdeel van DPA.

Verdere autonome groei - DPA combineert het schaalvoordeel van een landelijk actieve beursgenoteerde onderneming met het ondernemerschap van zelfstandige business units. In 2014 liet het merendeel van onze business units groei zien. In het tweede halfjaar is ter voorbereiding van verdere organische groei onder andere geïnvesteerd in accountmanagement. Tevens is 0,3 miljoen euro geïnvesteerd in herpositionering en rebranding. Dit om de zichtbaarheid in de markt te verbeteren, de synergie tussen de DPA-merken te vergroten en om effectief te kunnen inspelen op verder marktherstel.

Inzetbaarheid van professionals en kostenbeheersing - Het op peil brengen en houden van de productiviteit is van groot belang voor een gezonde bedrijfsvoering. Dit vraagt van leidinggevendenden dat zij gericht sturen op de productiviteit van medewerkers. Ook in 2014 heeft DPA voortgebouwd op haar gedisciplineerde aanpak voor kostenbeheersing.

Toelichting op de financiële resultaten over 2014

De omzet groeide met 20,7 procent tot 85,8 miljoen euro (2013: 71,1 miljoen) en de genormaliseerde EBITDA naar 5,8 miljoen euro (2013: 5,1 miljoen). De brutowinst voor bijzondere en eenmalige baten en lasten steeg naar 21,8 miljoen euro (2013: 17,5 miljoen). De genormaliseerde brutomarge voor bijzondere en eenmalige baten en lasten bedraagt 25,4 procent (2013: 24,6 procent). De productiviteit, gemeten als het aantal facturabele uren ten opzichte van de beschikbare uren (contracturen verminderd met verlof en ziekteverzuim) is ten opzichte van dezelfde periode in het voorgaande jaar gestegen tot 90 procent (2013: 86 procent). Fagro is geconsolideerd per 1 september 2014 en droeg 7,1 miljoen euro bij aan de in 2014 gerealiseerde omzet en 2,1 miljoen aan de brutowinst.

De genormaliseerde verkoop- en beheerskosten (dat wil zeggen exclusief eenmalige baten en lasten) bedroegen 16,0 miljoen euro (2013: 12,4 miljoen). De genormaliseerde verkoop- en algemene beheerskosten maakten 18,6 procent van de omzet uit (2013: 17,5 procent). In 2014 heeft DPA, anticiperend op de licht verbeterende marktomstandigheden, fors geïnvesteerd in de versterking van haar commerciële en strategische positie. Er is geïnvesteerd in de herpositionering en rebranding van het merk DPA, in de verdere professionalisering van managementinformatiesystemen en in het accountmanagement, dat in verschillende business units aanzienlijk versterkt is.

Net als in 2013 heeft de jaarlijkse impairment test niet geleid tot bijzondere waardevermindering van de goodwill. Er zijn eenmalige lasten en baten genomen die resulteren in een per saldo last van 1,4 miljoen euro (2013: per saldo bate van 1,8 miljoen). Over het boekjaar 2014 rapporteert DPA een winst na belasting van 1,5 miljoen euro (2013: 4,2 miljoen).

Resultaat per segment

Voor rapportagedoeleinden zijn de operationele business units ingedeeld in drie segmenten: Finance, Banking & Insurance, Techniek & ICT en Legal & Public.

Finance, Banking & Insurance	Techniek & ICT	Legal & Public
<ul style="list-style-type: none"> DPA Academy DPA Banking & Insurance DPA Benkis DPA CreditForce DPA Finance Fagro 	<ul style="list-style-type: none"> DPA B-Able DPA Cauberg-Huygen DPA Engineering DPA GEOS DPA IT Infrastructure Solutions 	<ul style="list-style-type: none"> DPA Compliance & Risk DPA Legal en DPA Legal Services DPA Management Support DPA Online Marketing DPA Overheid: DPA Recht & Ruimte en DPA Sociale Zekerheid DPA Procurement en DPA Supply Chain DPA Spanish Professionals

De specificatie van de omzet en brutowinst per segment is als volgt:

Omzet per segment	2014		2013	
	in miljoenen euro's en in %	% totaal	in miljoenen euro's en in %	% totaal
Finance, Banking & Insurance	41,7	48,6	34,8	49,0
Techniek & ICT	27,0	31,5	22,1	31,1
Legal & Public	17,4	20,3	14,8	20,8
Eliminatie tussen segmenten	-0,3	-0,4	-0,6	-0,9
Totaal	85,8	100	71,1	100

Als gevolg van de afronding van bedragen in miljoenen kunnen bij de optellingen kleine afrondingsverschillen ontstaan.

Ook in 2014 tekende het segment Finance, Banking & Insurance voor het grootste aandeel in de omzet. De omzetgroei in dit segment is in 2014 hoofdzakelijk veroorzaakt door de overname van Fagro. In het segment Techniek & ICT is eveneens een forse groei gerealiseerd, mede door het consolidatie-effect van de in 2013 overgenomen bedrijven Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs en Ingenieursbureau Technipower.

Brutowinst per segment	2014		2013	
	in miljoenen euro's en in %	% omzet		% omzet
Finance, Banking & Insurance	10,0	24,0	7,4	21,4
Techniek & ICT	6,4	23,8	5,3	24,1
Legal & Public	5,4	30,8	3,8	26,0
Eliminatie tussen segmenten	-0,3		0,1	
Totaal	21,5	25,1	16,7	23,5
Bijzondere en eenmalige kosten	0,3		0,8	
Totaal	21,8	25,4	17,5	24,6

De totale genormaliseerde brutowinst is in 2014 met 4,3 miljoen euro toegenomen, voornamelijk als gevolg van overnames. De brutowinst als percentage van de omzet is in 2014 licht gestegen.

Eenmalige baten en lasten

De kostprijs van de omzet is gecorrigeerd voor bijzondere en eenmalige lasten voor een bedrag van 0,3 miljoen. De verkoop- en beheerskosten zijn gecorrigeerd voor bijzondere en eenmalige lasten van 1,1 miljoen euro. In totaal bedroegen de bijzondere en eenmalige lasten in 2014 1,4 miljoen euro (2013: 1,8 miljoen per saldo bate). Deze lasten hebben overwegend betrekking op reorganisatielasten en op advies- en integratiekosten met betrekking tot de gerealiseerde overnames.

Gedurende het jaar zijn reorganisatielasten van 0,8 miljoen euro opgenomen in de personeelskosten (2013: 1,2 miljoen). Dit zijn kosten voor de afvloeiing van niet-productieve medewerkers en stafmedewerkers. De afvloeiingsverplichtingen zijn voor 0,3 miljoen euro ten laste van de kostprijs van de omzet en voor 0,5 miljoen ten laste van de algemene beheerskosten gebracht. In verband met acquisitietrajecten zijn in 2014 voor 0,6 miljoen euro advies- en integratiekosten gemaakt die ten laste van de algemene beheerskosten zijn gebracht (2013: 0,4 miljoen).

Overheadkosten

De overheadkosten zijn de kosten van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, advieskosten, de kosten van de beursnotering, de huisvestingskosten inclusief de afschrijvingen van de gerealiseerde verbouwingen en de kosten van de back-office. In 2014 bedroegen de overheadkosten 6,4 procent van de omzet (2013: 6,1 procent). De overheadkosten zijn in 2014 hoger door investeringen in de professionalisering van managementinformatiesystemen, rebranding en herpositionering, en door wervingskosten voor nieuwe accountmanagers. Deze investeringen zijn erop gericht om optimaal te kunnen profiteren van de licht verbeterende marktomstandigheden.

Financiële positie

De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedraagt 1,5 miljoen euro (2013: 1,6 miljoen). De nettokasstroom uit investeringsactiviteiten is 10,3 miljoen euro negatief (2013: 2,5 miljoen euro negatief), met name als gevolg van acquisities. De nettokasstroom uit financieringsactiviteiten bedraagt 3,6 miljoen euro (2013: 0,1 miljoen); dit is het saldo van de opbrengst uit emissie van nieuwe aandelen en aflossing van rentedragende schulden.

Financiering

In 2012 heeft DPA een financieringsovereenkomst met Rabobank afgesloten voor maximaal 10 miljoen euro. Hierbij heeft DPA zekerheden gesteld, hoofdzakelijk betreffende de verpanding van de vorderingen op handelsdebiteuren en inventaris. Ook is

een 'no change of management'-clausule overeengekomen. Er is geen specifieke solvabiliteitsconvenant opgenomen. De kredietfaciliteit is op 14 februari 2014 uitgebreid en bestaat sindsdien uit een basislimiet van 3,0 miljoen euro en een debiteurenfinanciering van 70% van het totaal van de aan Rabobank verpande vorderingen tot een maximumbedrag van 12,0 miljoen euro.

De betaling van het aandelenbelang in ICT Automatisering in 2013 is deels voldaan uit de beschikbare liquide middelen. In verband met de verwerving van de aandelen van Project Holland Fonds is een uitgestelde betaling overeengekomen. Op 11 juli 2014 heeft DPA een leningsovereenkomst afgesloten met Rabobank voor een bedrag van 4,5 miljoen euro om aan deze betalingsverplichting te voldoen.

Op 18 december 2014 heeft DPA een leningsovereenkomst afgesloten met Rabobank voor de financiering van toekomstige acquisities. Een maximale faciliteit is overeengekomen van 18 miljoen euro, met dien verstande dat de verhouding tussen de nettoschuldpositie en EBITDA altijd maximaal 2,75 bedraagt. Voorts is de financiële convenant aangepast: in plaats van een minimale 'interest coverage ratio' is een minimale 'debt service coverage ratio' vereist. Hieronder wordt de verhouding verstaan tussen de operationele kasstroom inclusief het effect van (des)investeringen in materiële vaste activa en de rente- en aflossingsverplichtingen.

De nettoschuldpositie bedraagt per 31 december 2014 15,5 miljoen euro (31 december 2013: 14,7 miljoen). DPA voldoet per 31 december 2014 aan alle gestelde vereisten.

Balans

Het eigen vermogen is in 2014 toegenomen tot 51,2 miljoen euro (2013: 41,8 miljoen). Dit is deels toe te schrijven aan de opbrengst van een aandelenemissie van 7,4 miljoen euro. Door de emissie is het totale aantal uitstaande DPA-aandelen toegenomen tot 50.020.693 (31 december 2013: 45.477.492).

De solvabiliteit bedroeg ultimo 2014 52,0 procent (2013: 56,4 procent). De nettoschuldpositie bedroeg 15,5 miljoen per ultimo 2014 (14,7 miljoen per ultimo 2013). De nettoschuldpositie is inclusief de rentedragende lening verstrekt door Rabobank in het kader van de financiering van het aandelenbelang in ICT Automatisering N.V. Per ultimo 2014 bedroeg deze lening 3,9 miljoen euro.

Medewerkers

Op 31 december 2014 waren 923 directe medewerkers, 204 zelfstandige professionals en 168 indirecte medewerkers werkzaam voor DPA (31 december 2013: 671 directe medewerkers, 198 zelfstandige professionals en 109 indirecte medewerkers).

Het aandeel zelfstandige professionals als percentage van het totale aantal voor DPA werkzame directe medewerkers is gedaald van 23 procent per ultimo 2013 naar 18 procent per ultimo 2014. Door deze flexibele schil kan DPA zonder onevenredige leeglooprisico's voldoen aan de vraag van opdrachtgevers.

Het aandeel van gedetacheerde professionals in loondienst is gedurende 2014 aanzienlijk toegenomen. Op deze medewerkers wordt een aanzienlijk grotere brutomarge gerealiseerd dan op zelfstandige professionals. Tegelijkertijd vergt een groter aandeel professionals in loondienst meer ondersteuning door stafmedewerkers. In de tweede jaarhelft van 2014 heeft DPA proactief geïnvesteerd in het versterken van accountmanagement voor segmenten waar groeikansen zijn geïdentificeerd. Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat de verhouding direct versus indirect is gedaald naar 6,7 (2013: 8,0). De verhouding is gebaseerd op aantallen medewerkers per ultimo 2014. Het grotere aandeel van professionals in loondienst is goed zichtbaar in de brutowinst per indirecte medewerker. Ondanks een lagere verhouding tussen directe en indirecte medewerkers is de brutowinst per indirecte medewerker in 2014 gestegen naar 172.000 euro (2013: 167.000 euro).

De collectieve arbeidsovereenkomst van DPA is op 1 oktober 2014 voor een periode van een jaar verlengd. Deze regeling biedt een evenwichtig en verantwoord pakket arbeidsvoorwaarden en is opgesteld in samenspraak met de



“Projectmatig werken wordt steeds meer de norm. Daarbij worden dedicated teams samengesteld van interne professionals, die waar nodig worden aangevuld met specifieke expertise van buiten.”

Ruud Croonen, Rob Coenen en Anouk van Buggenum
consultants bij Fagro



Onze nieuwe ‘tagline’ is afkomstig van de consultants van Fagro, het bedrijf dat zich in augustus 2014 bij DPA voegde. **Improving your performance, ofwel: samenwerken aan prestatieverbetering.** Deze slogan geeft perfect uitdrukking aan de manier waarop onze onderneming continu aan meerwaarde bouwt. **Praktisch, pragmatisch en resultaatgericht.**

Ruud Croonen, principal consultant

Ruud Croonen studeerde bedrijfseconomie en volgde een postdoctorale accountancyopleiding. Hij heeft bijna 25 jaar werkervaring in het vakgebied Finance & Control, de laatste drie-en-een-half jaar als interimmer bij Fagro. “Zo was ik onder andere verantwoordelijk voor het opzetten van een administratief systeem bij Vebego Airport Service. Ook heb ik meerdere projecten gedaan bij Vodafone, bijvoorbeeld als programmamanager bij een ERP-implementatie. Momenteel werk ik als programmamanager mee aan een groot internationaal project: het aanpassen van de omzetverantwoording conform de nieuwe IFRS 15 standaard. Deze nieuwe ontwikkeling in de verslaggeving heeft vooral impact voor ondernemingen die meerdere businessmodellen combineren of samengestelde producten verkopen.”

“Projectmatig werken wordt steeds meer de norm. Daarbij worden dedicated teams samengesteld van interne

professionals, die waar nodig worden aangevuld met specifieke expertise van buiten. Via Fagro ben je vaak voor een langere periode bij een opdrachtgever actief, en is er de ruimte om veel voor een organisatie te betekenen. We doen bijvoorbeeld veel aan kennisoverdracht, om het risico te ondervangen dat na het project expertise wegsijpelt. Ook binnen onze eigen organisatie hechten we hier trouwens veel waarde aan. Daarom draag ik als kennismanager binnen Fagro bij aan de ontwikkeling van andere finance consultants.”

Rob Coenen, consultant

Met een master in International Business op zak, kwam Rob Coenen al snel tot de conclusie dat hij het liefst een adviserende rol vervult. Daarom ging hij in 2007 bij Fagro aan de slag. “Fagro biedt me volop mogelijkheden om mijn talenten te ontwikkelen. Ook leer je hier hoe je je talenten het beste kunt inzetten om opdrachtgevers toegevoegde waarde te bieden. Wat me onder andere is opgevallen, is dat je het meeste leert van de mensen die het minst op je

lijken.” Momenteel ondersteunt hij als controller de faculteit Werktuigbouwkunde van de Technische Universiteit Eindhoven. “De afgelopen zeven jaar heb ik gewerkt aan afwisselende projecten op de terreinen van Accounting & Reporting en Business Control. Daarnaast heb ik de opleiding tot Register Controller doorlopen. Vooral de wereld achter de cijfers trekt me. Daar ligt de echte uitdaging: als financiële sparring partner adviseren over de inzichten die je met rapportages hebt gegenereerd. Inzichten die bestuurders beter in staat stellen om belangrijke beslissingen over de toekomst te nemen.”

Anouk van Buggenum, junior consultant

Dat ook jonge talenten een grote bijdrage kunnen leveren bij een opdrachtgever, heeft Anouk van Buggenum al ruim bewezen. Na het behalen van haar Master Marketing & Finance trad ze bij Fagro in dienst als junior consultant. Dat betekent veel leren door trainingen aan de Fagro Academy, maar ook ‘on the job’. “Mede door mijn beheersing van de Spaanse taal kon ik starten op een project bij Boston Scientific. Hier werk ik

mee aan het centraliseren van het bankboekingsproces in het Europees Shared Service Center. Na een maand kreeg ik de verantwoordelijkheid om deze transitie in Spanje te leiden.”

Na de voorspoedige live-gang in Spanje, is Anouk gevraagd om het project voor alle andere landen te leiden. “Recent hebben we met een team zes weken lang telefonische trainingen met gedeelde beeldschermen verzorgd. We zijn nu in de stabilisatiefase, waarin we ervoor zorgen dat de overgedragen werkzaamheden voor alle landen goed verlopen. Ik ben erg blij dat ik de kans heb gekregen om met een grote mate van vrijheid aan zo’n leuk project te werken. En naast mijn werk volg ik regelmatig een avond of dag workshops. Intensieve Excel-training bijvoorbeeld, en vakspecifieke workshops zoals de controller van de toekomst. Ook trainen we vaardigheden zoals advisering, projectmanagement en project control. Binnenkort staat persoonlijke effectiviteit op het programma. Zo kun je enorm veel zien, doen én leren.”

Ondernemingsraad (OR) en werknemersvereniging LBV. Voorafgaand aan de verlenging hebben de OR en de Raad van Bestuur samen bekeken hoe het beste een vervolg aan de in 2013 afgesloten cao gegeven kon worden. Als gevolg hiervan is op enkele punten een aanvulling of verduidelijking aangebracht. De DPA-cao geldt zowel voor de interim professionals als de interne medewerkers.

Integratie B-Able

Op 2 juni 2014 heeft DPA overeenstemming bereikt over de overname van de bedrijfsactiviteiten van B-Able, een gespecialiseerde dienstverlener op het gebied van business information security. Deze activiteiten zijn samengevoegd met die van DPA IT Security. Door de beperkte omvang heeft deze overname geen materieel effect op de resultaten.

Integratie Fagro

Op 29 augustus 2014 heeft DPA Fagro overgenomen, een adviesbureau voor finance & control specialisten op hbo- en wo-niveau dat vooral actief is in Zuid- en Oost-Nederland. De koopprijs bedroeg 9,0 miljoen euro in contanten; daarnaast is een aan de doelstellingen over 2014, 2015 en 2016 gekoppelde earn-out overeengekomen. Het eerste deel van de overnamesom is grotendeels gefinancierd uit de opbrengst van een aandelenemissie. Operationeel zijn de activiteiten van Fagro samengevoegd met de complementaire activiteiten van DPA Finance. Fagro is geconsolideerd per 1 september 2014 en droeg 7,1 miljoen euro bij aan de in 2014 gerealiseerde omzet en 2,1 miljoen aan de brutowinst.

Activiteiten

In 2014 zijn meerdere initiatieven genomen om de marktpositie van DPA en haar business units te versterken.

Ontwikkeling business units - Binnen DPA Engineering is gestart met het ontwikkelen van het segment 'Processing & Technology', voor het bemiddelen van technische professionals voor de vakgebieden process, quality en safety management.

Vanuit DPA Supply Chain wordt DPA Procurement sinds juli gepositioneerd als aparte business unit. Daardoor wordt meer focus gelegd op de op procurement (inkoop) gerichte activiteiten, naast de op supply chain management (ketenoptimalisatie) gerichte activiteiten.

DPA Technipower is per 1 oktober 2014 samengegaan met DPA Engineering. Hier zorgt het bundelen van krachten en netwerken voor een sterkere positionering en meer toegevoegde waarde voor professionals en opdrachtgevers. Om dezelfde reden zijn DPA Compliance en DPA Risk per 1 december 2014 samengegaan in de business unit 'DPA Compliance & Risk'.

Toegepaste consultancy - De stijgende vraag naar flexwerkers richt zich vooral op professionals die specialistische kennis in huis hebben. Ook hebben organisaties wanneer zij moeten veranderen of bijvoorbeeld de klant beter willen bedienen in toenemende mate behoefte aan een ketenaanpak: performance-verbetering over de hele bedrijfsketen. Door de veranderende klantbehoefes en kennisontwikkeling bedient DPA nu ook markten en projecten die voorheen exclusief aan consultingbureaus waren voorbehouden. Aangezien onze adviezen gepaard gaan met praktische toepassing en kennisdeling- en overdracht op de werkvloer noemen we deze dienstverlening 'toegepaste consultancy'.

Rebranding - In 2014 is een rebranding doorgevoerd om beter uitdrukking te geven aan de toegevoegde waarde van DPA. Hiertoe is geïnvesteerd in de ontwikkeling van een nieuwe website waarin alle activiteiten samenkomen en in geavanceerde tools ter versterking van het recruitmentproces. Ook is een vernieuwde, organisatiebreed gedragen huisstijl doorgevoerd en is de tagline 'Improving your performance' in gebruik genomen. Deze door Fagro ontwikkelde tagline reflecteert onze ambitie om op twee fronten bij te dragen aan prestatieverbetering: voor gespecialiseerde professionals en voor bedrijven en instellingen.

Deelnemingen

Met het oog op een mogelijke fusie heeft DPA op 16 juni 2013 1,8 miljoen aandelen in ICT Automatisering N.V. verworven van grootaandeelhouders Project Holland Deelnemingen B.V. ('PHF') en Optiverder B.V. Daarmee houdt DPA een belang van

20,4% in deze onderneming. Per 31 december 2014 is deze deelneming gewaardeerd op 8,1 miljoen euro. Op basis van de op dat moment geldende aandelenkoers van 5,81 euro vertegenwoordigt dit belang een marktwaarde van 10,4 miljoen euro.

Integriteit en compliance

DPA hecht veel waarde aan het professioneel, zorgvuldig en integer handelen door haar medewerkers. Integriteit mag onder geen beding ondergeschikt worden gemaakt aan de resultaten. Dit is verwoord in onze Gedragscode. De Compliance Regeling beschrijft hoe we omgaan met meldingen van (vermeende) overtredingen van de Gedragscode. De compliance officer is het centrale aanspreek- en meldpunt voor integriteitskwesaties.

Medezeggenschap

De Raad van Bestuur vergadert minimaal vier keer per jaar met de Ondernemingsraad (OR). De reguliere vergaderingen van de OR zijn vrij toegankelijk voor de medewerkers. Waar nodig vindt tussentijds overleg plaats. In 2014 is met de OR onder andere gesproken over acquisities, kredietfaciliteiten, pensioen, verhuizing van medewerkers naar andere locaties en de oprichting en samenvoeging van activiteiten en business units.

Ten tijde van de overname van Fagro heeft zowel de Raad van Bestuur als de OR van DPA gesprekken gevoerd met de OR van Fagro. Er is overleg geweest over de resultaten van DPA als geheel en van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen. Verder was de OR nauw betrokken bij de verlenging van de nieuwe cao tot 1 oktober 2015 en de voortzetting van de collectieve ziektekostenverzekering. In 2014 heeft de Raad van Bestuur de samenwerking met de OR als zeer positief en constructief ervaren.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

DPA helpt talenten om hun kennis en kunde te ontwikkelen, en om deze aan te wenden in passende opdrachten, projecten en posities. Zo creëren we proactief meerwaarde voor gespecialiseerde professionals en organisaties in de private en publieke sector. Door professionals te helpen om hun ambities, talenten en passies in hun werk tot uitdrukking te brengen, dragen we bij aan hun welzijn en economisch succes. We willen op een positieve manier ondernemen en mogelijkheden en kansen vertalen in winst voor al onze stakeholders, het milieu en de maatschappij.

DPA voert een actief milieubeleid, waarin mobiliteit en zuinig omgaan met energie centraal staan. Door de aard van onze activiteiten richten we ons vooral op het wagenpark, het kantoorpand en ICT, onder andere door een streng duurzaam inkoopbeleid en onze Suppliers' Code of Conduct. Met de huisleverancier van leaseauto's zetten we ons actief in om integrale mobiliteitsoplossingen te bieden en het rij- en tankgedrag van medewerkers zo optimaal en zuinig mogelijk te maken. Ons leaseautomerkenbeleid is gebaseerd op duurzame auto's en een maximale looptijd van leasecontracten van 48 maanden. Daardoor rijden onze medewerkers steeds in auto's met de nieuwste en zuinigste technologieën. Ook gebruiken we e-driver tools waardoor leaserijders zich meer bewust zijn van hun rij- en tankgedrag.

Goede doelen steunen we op verschillende manieren, vaak heel spontaan. Zo begeleiden medewerkers van DPA Finance scholieren en studenten via het Giving Back-programma. DPA stelt hier tijd van medewerkers voor ter beschikking. Ook bieden we onze medewerkers jaarlijks de mogelijkheid om een bedrag ter beschikking te stellen aan een goed doel naar keuze. Hiertoe wordt een selectie gemaakt uit de goede doelen waarvoor medewerkers van DPA zich actief inzetten. De goede doelen actie is in 2014 uitgebreid naar klanten en relaties. In het kader van deze actie heeft DPA in totaal 27.530 euro gedoneerd (2013: 19.700 euro). De geselecteerde goede doelen waren:

- *Stichting Leergeld* die ervoor zorgt dat Nederlandse kinderen - ondanks financiële moeilijkheden thuis - niet buiten spel staan bij activiteiten als schoolreizen en teamsport. Klaas Salverda, interim professional bij DPA Benkis, is een van de vele vrijwilligers die dit mogelijk maken.
- *Project MinE*, een vanuit Stichting ALS georganiseerd onderzoek naar de oorzaak van de spierziekte ALS. De professionals van Fagro hebben dit doel aangedragen om een 30-jarige collega die ALS heeft een hart onder de riem te steken.

- *Artsen zonder Grenzen*. Deze noodhulporganisatie heeft het afgelopen jaar een belangrijke bijdrage geleverd aan de bestrijding van ebola. Het is dus niet zo vreemd dat meerdere DPA'ers dit doel voor deze actie genomineerd hebben.

Marktontwikkelingen

De afgelopen decennia is de zakelijke en financiële dienstverlening in Nederland gegroeid, ten koste van landbouw en industrie. Tegelijkertijd transformeert de economie naar een kenniseconomie, die steunt op een hoge graad van cognitieve en sociale vaardigheden van de beroepsbevolking. Belangrijke trends waar we mee te maken hebben zijn het herstel op de Nederlandse arbeidsmarkt, flexibilisering, specialisatie, projectmatig werken en duurzame inzetbaarheid. Deze trends zorgen voor veel dynamiek, persoonlijk ondernemerschap en ontwikkeling in de arbeidsmarkt en arbeidsmentaliteit.

Arbeidsmarkt - Voor de werkgelegenheid wordt na drie jaar van krimp in 2015 een lichte groei van 0,3 procent voorzien. Hierin blijft de ontwikkeling in de collectieve sector achter, evenals in de sector zorg en welzijn (bron: Arbeidsmarktprognose 2014-2015 UWV).

De voor seizoensinvloeden gecorrigeerde werkloosheid kwam in december 2014 uit op 642.000 personen ofwel 8,1 procent van de beroepsbevolking: 26.000 lager dan aan het begin van het jaar. Dit blijkt uit op 22 januari 2015 gepubliceerde cijfers van het CBS. De werkloosheid in Nederland volgens de definitie van de International Labour Organisation (ILO) kwam in december uit op 6,7 procent van de beroepsbevolking en is internationaal gezien relatief laag.

Van de werkzame beroepsbevolking van ongeveer 7,3 miljoen personen heeft ruim 70 procent een vast contract en wordt de flexschil gevormd door de overige 30 procent. Hiervan is ongeveer 9,8 procent zzp'er, 4,7 procent zelfstandige met personeel en 2,3 procent uitzendkracht. 8,3 procent heeft een tijdelijk contract en 4,5 procent heeft een nulurencontract of is oproepkracht (bron: ABU). Met het groeiend optimisme over de economie en ontwikkelingen zoals de transitievergoeding zal ook de arbeidsmobiliteit naar verwachting toenemen.

Flexibilisering - Nu werkgevers hun personeelsbestand geleidelijk versterken, groeit de behoefte aan flexibiliseringsmogelijkheden als voorwaarde voor groei. Uit het in november 2014 gepubliceerde manifest 'Een verantwoorde weg naar groei' van werkgeversvereniging AWWN blijkt dat een groot deel van de Nederlandse werkgevers verwacht dat de flexibilisering van hun personeelsbestand in 2015 zal doorzetten. Eenderde van hen voorziet dat het aantal vaste medewerkers zal afnemen, eveneens eenderde denkt dat het flexibele personeelsbestand zal groeien.

Duidelijk is dat de beschikbaarheid, prestaties en kwaliteit van flexwerkers steeds meer invloed hebben op het succes van organisaties. Ook wordt meer waarde gehecht aan het opbouwen van een structurele relatie met de flexibele schil en het creëren van duurzame relaties en verbondenheid. Deze groeiende betekenis van de flexibele schil voor het functioneren van organisaties past in een ontwikkeling naar nieuwe organisatievormen. DPA kan hierin een waardevolle bijdrage leveren.

Specialisatie - Het innovatieve vermogen van organisaties wordt mede bepaald door de kennis en vaardigheden van kenniswerkers. Goed opgeleide professionals dragen doordacht bij aan verbetering en innovatie. Tegelijk groeit de behoefte aan specifieke kennis, bijvoorbeeld bij financiële instellingen omdat ze kampen met nieuwe richtlijnen rond risk en compliance en tevens snel willen voldoen aan nieuwe klantvragen. Ook ondernemingen in andere branches achten het steeds belangrijker om hun risico's in kaart te brengen en te beheersen, maar ook om bijvoorbeeld over specifieke IT-vaardigheden zoals informatiebeveiliging te kunnen beschikken.

Veel HR-professionals signaleren een mismatch tussen de kwaliteit van het aanbod aan professionals en de specifieke vaardigheden die hun organisaties zoeken. Bovendien loopt de vraag naar specialistische kennis zelden gelijk met het aanbod. De behoefte aan specialistische kennis kan heel snel en onverwacht ontstaan. Ook dienen zich regelmatig vragen naar nieuwe specialisaties en subspecialisaties aan. Een ander belangrijk gegeven is dat specialistische kennis aan snelle verandering onderhevig is. In het algemeen wordt helaas minder geïnvesteerd in ontwikkeling van kennis en vaardigheden via scholing en training dan maatschappelijk optimaal zou zijn.

Projectmatig werken - De populariteit van projectmatig werken neemt nog steeds toe, aangezien dit zorgt dat zowel de uitvoering als de kosten van werkzaamheden beheersbaar blijven. Het draagt tevens bij aan de doel-, resultaat- en klantgerichtheid. Deze aanpak past bij de behoeften van de nieuwe generatie professionals aan vrijheid en verantwoordelijkheid. Het projectmatig kunnen invullen van werk bij verschillende opdrachtgevers is een belangrijk ingrediënt van de marktwaarde van (interim) professionals. In sommige situaties voeren professionals van DPA projecten geheel onder eigen verantwoordelijkheid uit, wat de toegevoegde waarde voor de opdrachtgever verder onderstreept.

Wet- en regelgeving - Binnen het arbeidsrecht verandert in 2015 veel door de nieuwe Wet werk en zekerheid (WWZ) en de bijbehorende herziening van het ontslagrecht, de Wet aanpak schijnconstructies (WAS) en de nieuwe ketenregeling. Deze wijzigingen dienen om werkgevers meer flexibiliteit en werknemers meer zekerheid te bieden. Vanaf juli 2015 krijgen werknemers na drie tijdelijke contracten binnen twee jaar al recht op een vast contract, wat voor opdrachtgevers de mogelijkheden beperkt om flexibiliteit in te bouwen binnen hun medewerkersbestand. Daardoor winnen de flexibele oplossingen die DPA biedt - waarbij de flexibel inzetbare medewerkers in vaste dienst van DPA zijn - aan aantrekkelijkheid voor zowel werkgevers als werknemers. Ook op andere gebieden bieden nieuwe wetten nieuwe kansen voor DPA. Zo zorgen de invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo 2015) en de Participatiewet voor veel extra werk bij lokale overheden en daarmee voor nieuwe kansen voor DPA Sociale Zekerheid.

Duurzame inzetbaarheid - Mensen zullen steeds langer doorwerken en vragen zich af hoe zij dit goed, gemotiveerd en gezond kunnen doen. Belangrijk is om relevante ervaring op te bouwen, kennis actueel te houden en om structureel te investeren in professionele én persoonlijke groei. Van werknemers wordt verwacht dat zij de ontwikkelingen in zowel hun vakgebied als de arbeidsmarkt op de voet volgen en voortdurend bezig zijn met het uitbreiden van hun kennis en vaardigheden. Ook wordt, vooral van jonge werkzoekenden, een toenemende mate van flexibiliteit en mobiliteit verwacht.

Professionals die op basis van onderscheidende kennis en vaardigheden in staat zijn tot waardecreatie zullen - in lijn met de transitie van 'lifetime employment' naar 'lifetime employability' - bij voorkeur werk kiezen dat bijdraagt aan hun ontwikkeling. Ze zullen dit in afnemende mate doen op basis van een traditioneel dienstverband. Meer en meer zullen professionals alternatieve, flexibele samenwerkingsvormen verkiezen waarin zij hun werkzaamheden verrichten. Permanente educatie is hierbij een absolute noodzaak. DPA ondersteunt professionals hierin en faciliteert hen tevens met persoonlijke begeleiding, coaching en kennisuitwisseling zodat ze hun marktwaarde kunnen vergroten.

Strategie

DPA biedt antwoord op de dynamische behoefte aan specialistische kennis en kunde. Als betrouwbare en inspirerende partner weten we mensen en organisaties te verbinden en te faciliteren in hun ontwikkeling en groei. We stellen talenten beschikbaar met actuele kennis en kunde, mensen die optimaal aansluiten op de behoefte van werkgevers in hun markt of vakgebied.

In onze dynamische markt werken we continu aan het onderbouwen en ontwikkelen van onze toegevoegde waarde en daarmee van ons onderscheidend vermogen. Met de in 2011 ingezette groeistrategie willen we onze 'flex value proposition' voor opdrachtgevers en professionals verder versterken. Onze strategie steunt naast marktfocus en operational excellence op de vier pijlers toegevoegde waarde, kennis en kunde, schaalgrootte en ondernemerschap.

Toegevoegde waarde - Van oudsher is ons vermogen om de juiste matches te bewerkstelligen tussen de ambities en competenties van kandidaten en de opdrachten van onze klanten een essentieel element in onze toegevoegde waarde. Maar ook op andere manieren stellen we beide partijen in staat om optimaal te presteren in competitieve omgevingen. Bijvoorbeeld door opdrachtgevers te ontzorgen door het invullen van personeelsvraagstukken, het ontwikkelen van vakgerichte young professional programma's en het uitvoeren van projecten. En door professionals te ondersteunen met nieuwe vakgerichte opleidingen en kennis en kunde masterclasses.

“Je werkt aan verschillende opdrachten, op basis van je kennis, kunde en ambities. Steeds nieuwe uitdagingen, in vaak dynamische omgevingen.”

Jeroen de Vries en Nick van Breemen
interim professionals bij DPA Banking & Insurance



Nick van Breemen, banking & insurance trainee

Met het Banking & Insurance Traineeship helpt DPA getalenteerde young professionals om een goede start te maken. Via het traineeship kunnen ze zich in twee jaar ontwikkelen tot volwaardig professional binnen het bank- en verzekeringswezen. Na een intensief opleidingsprogramma van een maand kun je je eerste praktijkervaring opdoen bij een opdrachtgever in een operationele functie op bancaire, hypothecaire, pensioen- of verzekeringsgebied. Gedurende het traineeship werk je aan uiteenlopende uitdagingen bij vier à vijf verschillende organisaties. Ondertussen word je voortdurend gecoacht en blijf je opleidingen volgen. Door de ervaring die je in verschillende werkvelden opdoet, ontdek je vanzelf in welk deelgebied binnen het bank- en verzekeringswezen je passie ligt.

“Na het afronden van mijn studie Management, Economie en Recht aan de Hogeschool van Amsterdam wilde ik zo snel mogelijk aan de slag”, vertelt Nick van Breemen, Trainee Banking & Insurance bij DPA. “Het traineeship bij DPA sprak me aan omdat ik hierdoor beter bekend kan raken met de bank- en verzekeringswereld. We zitten met tien mensen in een klasje en worden intensief begeleid. In een maand word je klaargestoomd om snel aan de slag te kunnen in de financiële dienstverlening. Ondertussen zoeken de accountmanagers van DPA naar een passende eerste opdracht. Voor mij was dat het invullen van de functie van relatiebeheerder bij Centraal Beheer Achmea.”

“Ik had het geluk om met een leuke groep mensen te starten. Bovendien hebben we tijdens die eerste maand op het DPA-hoofdkantoor veel DPA-collega's leren kennen. Een belangrijk aanspreekpunt is onze fieldmanager: hij luistert, coacht en adviseert. Samen met hem heb ik realistische ontwikkelingsdoelen bepaald, die zijn vastgelegd in mijn persoonlijke ontwikkelplan ofwel POP. In het verlengde hiervan hebben we ook een persoonlijkheidstest gedaan. Het is leerzaam en vooral ook leuk om op deze manier bij verschillende organisaties te werken. Interimwerk ligt me goed, mede doordat DPA dit als werkgever uitstekend regelt!”

Jeroen de Vries, interim professional

“Werken bij DPA Banking & Insurance past goed bij mij en de toekomst die ik voor ogen heb”, zegt Jeroen de Vries, interim professional bij DPA Banking & Insurance. “Je werkt aan verschillende opdrachten, op basis van je kennis, kunde en ambities. Steeds nieuwe uitdagingen, in vaak dynamische omgevingen. De bancaire wereld heeft me altijd aangetrokken, als zestienjarige liep ik al stage bij ABN AMRO Bank. Na mijn studie heb ik bij deze bank en Friesland Bank Assurantiën opdrachten gedaan.”

In juni 2014 trad hij in dienst bij DPA Banking & Insurance, waar hij heel gericht werkt aan het vergroten van zijn toekomstperspectief in de bancaire sector. Door bijvoorbeeld zijn Wft-diploma's 'nieuwe stijl' te behalen middels PE plus, maar ook door als interimmer een diversiteit aan opdrachten te vervullen. “Mijn huidige functie is senior medewerker Klant & Service bij ABN AMRO Hypotheken Groep. Wij beantwoorden alle vragen die via e-mail of telefonisch binnenkomen. Momenteel verwerk ik als dossierbehandelaar de klachten die aan de directie of het klachteninstituut financiële dienstverlening worden gericht. Dat betekent veel uitzoekwerk, opzetjes maken en zaken intern toetsen.”

Klanten waarderen Jeroen om zijn bancaire kennis en intrinsieke motivatie, maar ook omdat hij oprecht en eerlijk is. “Ik vind het vooral leuk als je collega's kunt helpen om beter te worden in hun werk. Daarom wil ik op termijn mijn coachingsvaardigheden ontwikkelen. Ook wil ik me in de toekomst graag meer verdiepen in de business-to-business kant van bankieren, via een vakgebied als zakelijke kredieten. Bij DPA is dit allemaal mogelijk. Ook de begeleiding vanuit mijn business unit is prima geregeld.”

In het onderstaande overzicht is onze 'flex value proposition' voor professionals en opdrachtgevers uitgewerkt. Door het voortdurend ontwikkelen hiervan groeit DPA voor steeds meer organisaties uit tot huisleverancier of preferred partner.

DPA voor interim professionals:

DPA voor opdrachtgevers:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Een vast dienstverband met de zekerheid van uitstekende arbeidsvoorwaarden op basis van de DPA cao Passende uitdagingen Brede ontwikkeling binnen het vakgebied Opleidingen en trainingen Loopbaanbegeleiding Persoonlijke begeleiding en coaching Een landelijk netwerk van gerenommeerde opdrachtgevers Een toegankelijke en betrokken werkgever Samenwerken aan 'employability' | <ul style="list-style-type: none"> Flexibel inzetbare professionals voor meerdere specialistische vakgebieden Flexibele schil als kennismotor Actuele kennis en kunde Werving en selectie Matching Begeleiding gedurende opdrachten Vakgerichte opleidingen, certificeringen en functionele trainingen Traineeships Een landelijk netwerk van gespecialiseerde professionals |
|--|---|

Kennis en kunde - Onze continue investeringen in opleidings- en ontwikkelprogramma's geven blijk van onze sterke overtuiging dat kennis en kunde de sleutels zijn voor succes. Leren en ontwikkelen zijn belangrijke middelen om het werk en de organisatieperformance te verbeteren. Daarnaast vragen de veranderende eisen in wet- en regelgeving en de steeds complexere uitdagingen van klanten om actuele specialistische kennis. Door kennis en kunde te ontwikkelen en actueel te houden, ontzorgen we organisaties in hun kennisbehoefte en professionals in hun behoefte aan professionele en persoonlijke ontwikkeling, 'employability' en nieuwe uitdagingen.

Schaalgrootte - Inmiddels telt DPA ruim 1.000 medewerkers. Deze omvang stelt ons in staat om kostensynergiën en best practices te benutten en continu te investeren in medewerkers en markt- en kennisontwikkeling. Tevens zorgt dit voor een sterke uitgangspositie als partner voor langetermijnsamenwerking met opdrachtgevers. Grote bedrijven die gebruikmaken van flexibel inzetbare medewerkers werken veel met preferred suppliers. Dit betreft over het algemeen contracten met een looptijd van circa drie jaar. Hierbij speelt het serviceniveau en het snel kunnen leveren van (ervaren) professionals een belangrijke rol.

Ondernemerschap - DPA's heldere business unit-structuur stimuleert ondernemerschap. Daardoor kunnen we proactief inspelen op vragen van opdrachtgevers en snel nieuwe initiatieven zoals branche- of bedrijfsgerichte opleidingen en trainingen ontplooiën. Het management bepaalt de visie en strategie van hun business unit en kan een aandeel in de onderneming verwerven. Ook krijgen ondernemende managers de mogelijkheid om vernieuwende ideeën te realiseren of nieuwe markten te ontwikkelen. In 2014 zijn meerdere initiatieven ontwikkeld om ondernemerschap nog meer te stimuleren en kruisbestuiving tussen de business units te bevorderen. Hier wordt in 2015 verder aan gewerkt.

Bij overnames wegen we naast de culturele fit nadrukkelijk de kwaliteit en het track record van het management mee. Onze earn-out-structuur maakt het aantrekkelijk voor het management van overgenomen bedrijven om zich aan DPA te verbinden en de integratie en gezamenlijk gedefinieerde groeistrategie van de DPA-bedrijven tot een succes te maken.

Strategische hoofddoelstellingen

Voor 2015 hebben we de volgende hoofddoelstellingen gedefinieerd:

- Verdere uitbouw en versterking van de toegevoegde waarde voor opdrachtgevers door het bieden van relevante specialistische kennis en kunde voor capaciteitsvragen, professionele dienstverlening en projecten;
- Blijvende aandacht voor aantrekkelijk werkgeverschap voor professionals door continu ontwikkelen van kennis en kunde en door persoonlijke begeleiding en coaching;

- Verkrijgen van extra schaalvoordelen door acquisities van een of meer bedrijven die passen in de strategie, en direct of binnen afzienbare tijd kunnen bijdragen aan de winst;
- Verdere autonome groei door het versterken van onze marktposities in geselecteerde markten.

Vooruitzichten

Naar verwachting groeit de Nederlandse economie in 2015 met 1,5 procent iets harder dan in 2014. Gezien de vooruitzichten voor de wereldeconomie zien de economen van de Rabobank in hun 'Visie op 2015' nog geen reden voor uitbundig optimisme. Bij DPA verwachten we dat het doorzetten van het voorzichtige economisch herstel rugwind zal geven aan verbeterde omstandigheden in voor ons belangrijke markten. Zo willen steeds meer organisaties hun externe flexibele schil uitbreiden en beter inspelen op hun snelveranderende kennisbehoeften. DPA is goed toegerust om op deze ontwikkelingen in te spelen en zo haar aandeel in de dynamische marktomgeving te vergroten.

Door vast te houden aan de ingezette koers op groei en ontwikkeling van kennis en kunde verwachten we onze posities in het merendeel van onze markten in 2015 te kunnen versterken. Dit vertrouwen is mede gebaseerd op de opgebouwde langetermijnrelaties met opdrachtgevers, onze marktposities en de in 2014 gedane investeringen in de business units en de herpositionering van DPA. Naast autonome groei willen we groei realiseren door zorgvuldig geselecteerde overnames, activatransacties en participaties. Gezien de onzekere marktsituatie spreken we ondanks ons vertrouwen in de onderneming en strategie geen resultaatverwachting voor 2015 uit.

Tot slot

Graag willen we alle medewerkers en aan ons verbonden zelfstandigen hartelijk danken voor hun bijdrage aan de groeistrategie. Het is een voorrecht om met deze dynamische groep mensen te mogen werken aan hun professionele ontwikkeling en het opbouwen van een omgeving waarin werken en leren optimaal samengaan. Verder willen we onze klanten bedanken voor hun keuze voor onze merken, onze zakenpartners voor hun voortdurende hulp en alle overige betrokkenen voor hun bijdragen aan onze activiteiten.

Amsterdam, 6 maart 2015

De Raad van Bestuur van DPA

Eric Winter, CEO

Olav Berten, COO

Risico's, risicobeheersing en -controle

Net als het snel benutten van kansen vormt risicomangement een integraal onderdeel van onze dagelijkse bedrijfsvoering. Dit houdt in dat DPA in haar besluitvorming zorgvuldig afweegt welke risico's aanwezig zijn en welke waarborgen daar tegenover staan. Hierbij stellen we vast hoe de risico's zijn gemonitord, welke beheersingsmaatregelen zijn getroffen en op welke wijze is gecontroleerd of in- en externe regelgeving is nageleefd.

De Raad van Bestuur, onder toezicht van de Raad van Commissarissen, is eindverantwoordelijk voor de systemen voor risicobeheersing en -controle. Het business unit management is verantwoordelijk voor de resultaten van hun entiteit, het identificeren en beheersen van de onderliggende risico's en het toezien op de doelmatigheid van de activiteiten binnen de geformuleerde kaders. Mede door dit ruime mandaat is het management zeer alert op ontwikkelingen en kansen die zich voordoen. Vanzelfsprekend is er frequent overleg met de Raad van Bestuur over 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. In het kader van de jaarrekeningcontrole onderzoekt de externe accountant periodiek de belangrijkste aspecten van de opzet en werking van de administratieve organisatie en de daarin opgenomen interne controlemaatregelen. Hierover rapporteert de accountant aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Belangrijkste risico's

We onderscheiden strategische en marktrisico's, financiële en operationele risico's en compliance risico's. Van de risico's wordt vastgesteld wat de impact is, welke maatregelen zijn genomen, hoe groot de kans is dat het risico werkelijkheid wordt en wat de status is. De belangrijkste geïdentificeerde risico's worden hieronder toegelicht. Daarnaast kunnen er risico's zijn die nu niet of onvoldoende onderkend zijn of van ondergeschikt belang geacht worden, maar later van wezenlijk belang voor de resultaten kunnen blijken te zijn. Door de inrichting van het risicomangementsysteem kunnen deze risico's snel onderkend en aangepakt worden. Absolute zekerheid over het realiseren van de gestelde doelen en de impact van risico's kan echter nooit geboden worden.

Strategische risico's

Strategische risico's zijn ontwikkelingen die effect hebben op het realiseren van de strategische doelstellingen en groeiambities van DPA. Ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn liggen op het gebied van politiek, wet- en regelgeving en technologie.

Toegevoegde waarde - Ontwikkelingen zoals nieuwe technologie, transparantie en druk op marges zorgen ervoor dat bedrijfsmodellen van flexbedrijven continu onder druk staan. Opdrachtgevers kunnen bijvoorbeeld overwegen om rechtstreeks of via een eigen marktplaats professionals in te zetten. DPA onderscheidt zich door aantoonbaar toegevoegde waarde te leveren. Daarbij is het sleutelwoord specialisatie. De business units bouwen elk op hun eigen wijze aan markt- en kennisontwikkeling. Voor de meer gespecialiseerde functies waar DPA zich op richt zijn goed begrip van de behoefte van de opdrachtgever, verbinding en interactie cruciaal. Om haar positionering aan te scherpen, heeft DPA in het tweede halfjaar van 2014 een rebranding doorgevoerd. Hierbij is geïnvesteerd in een nieuwe huisstijl en een website waarin alle activiteiten samenkomen.

Beheersmaatregelen:

- Een gesegmenteerde marktbenadering waarin de business units elk op hun eigen wijze invulling geven aan kennisontwikkeling en -deling en toepassing van best practices;
- Snelle serviceverlening, marktfocus, een brede propositie, persoonlijke betrokkenheid en een scherpe prijs-kwaliteitverhouding;
- Focus op toegepaste consultancy en het flexibel inzetten van gespecialiseerde professionals met hoogwaardige en actuele kennis en kunde;
- Opbouwen van duurzame samenwerking en langetermijnrelaties met opdrachtgevers;
- Aanvullende kennisdeling en -ontwikkeling via DPA Academy.

Acquisitierisico's - DPA geeft de beoogde groei deels vorm door gerichte overnames. Ondanks onze terughoudendheid bij overnames, een kritische houding ten aanzien van (hoge) bedrijfswaarderingen en onderbouwing door onder andere due diligence-onderzoek wordt bij acquisities meer risico gelopen dan bij autonome groei. Die risico's manifesteren zich zowel in het aan de overname voorafgaande proces als tijdens de integratie. Door cultuurverschillen en vertrek van sleutelfunctionarissen kan veel waarde vernietigd worden. Ook krijgen we te maken met verschillende administraties en koppeling aan systemen van klanten en leveranciers. Bij acquisities volgen we een gestructureerd plan van aanpak, waarmee we voortbouwen op de opgedane ervaring bij eerdere overnames. Dit heeft bewezen veel van deze risico's te ondervangen.

Beheersmaatregelen:

- Uitvoerig bedrijfsonderzoek als standaardonderdeel van overnametrajecten;
- 'Earn-out'-regelingen als onderdeel van overnamestructuren, waardoor sleutelfunctionarissen zich voor langere tijd aan DPA verbinden;
- Centrale beheersing van de backoffice-functionaliteit, om de informatievoorziening van activiteiten of entiteiten veilig te stellen.

Politieke ontwikkelingen en wet- en regelgeving - De activiteiten en winstgevendheid van DPA kunnen beïnvloed worden door wet- en regelgeving, arbeidsmarktbeleid en initiatieven van overheids- en wetgevende instanties in Nederland en de Europese Unie. Een onderscheid valt te maken tussen wet- en regelgeving met dusdanige consequenties dat het business model onder druk komt te staan, en regelgeving die de vraag naar onze dienstverlening beïnvloedt.

Beheersmaatregelen:

- Monitoren van (politieke) besluitvormingstrajecten;
- Monitoren van ontwikkelingen op wetgevingsgebied;
- Analyses en maatregelen vanuit de business units om mogelijkheden optimaal te benutten;
- Aanpassing van de processen en systemen zodat DPA blijft voldoen aan de wet- en regelgeving.

Marktrisico's

Onze dienstverlening is gevoelig voor conjunctuurbewegingen en de dynamiek in de arbeidsmarkt. DPA streeft naar continuïteit door spreiding van de risico's over meerdere markten en activiteiten, doelgericht inspelen op positieve en negatieve ontwikkelingen en door continue ontwikkeling van de kennis en kunde van haar professionals. Langetermijnrelaties en langlopende contracten met opdrachtgevers dragen er verder toe bij dat de organisatie relatief goed bestand is tegen economische schommelingen. In onze gesegmenteerde marktbenadering zijn de business units verantwoordelijk voor het onderhouden en uitbouwen van marktspecifieke kennis en voor hun ontwikkeling en groei. De business unit directeuren en managers hebben het mandaat om snel in te grijpen om risico's te beperken.

Conjunctuurgevoeligheid - Een resultaatgerichte cultuur vormt voor DPA de basis voor continuïteit en rendement. Ondanks tekenen van licht economisch herstel houdt de economische onzekerheid aan. Dit gaat gepaard met terughoudendheid in de inzet van externe professionals. Daardoor ondervindt DPA in vrijwel al haar vakgebieden druk en is het aantal segmenten waar groeikansen kunnen worden geïdentificeerd beperkt.

Beheersmaatregelen:

- Gericht monitoren van de trends en ontwikkelingen per niche;
- Sturing op de tarieven en looptijd van projecten;
- Sturen op productiviteit en inzetbaarheid op het niveau van de individuele professional;
- Vergroten van het omzetaandeel van de lange termijn raam- en mantelcontracten;
- Onderhouden van een flexibele schil van zelfstandige professionals met specifieke deskundigheid;
- Sturing op operationele efficiëntie en kostenbeheersing onder andere door het scherp uitonderhandelen van inkooptarieven en optimaliseren van de verhouding directe/indirecte medewerkers;
- Snel ingrijpen bij 'leegloop' en als resultaten van business units hiertoe aanleiding geven;
- Verbeteren en verfijnen van stuurinformatie.



“Als externe professional heb je de juiste focus om zo’n project goed op te pakken. Bovendien beschik je over veel relevante kennis van de mogelijkheden. Daardoor ben je goed in staat om de wensen te vertalen naar werkende oplossingen.”

Bob Zomers en Peter Schepens
interim legal counsels

Optimaliseren corporate housekeeping- en contractmanagementsysteem

ForFarmers is Europees marktleider in voeroplossingen voor de veehouderij. Na meerdere jaren van explosieve groei, zet de organisatie met het ‘One ForFarmers’-programma in op verdere professionalisering en een eenduidige manier van werken. Een van de deelprojecten was het optimaliseren van het contractmanagement en corporate housekeeping. Door belangrijke juridische documenten in één platform te verzamelen, zijn altijd de juiste contractgegevens beschikbaar. Dit complete beeld stelt medewerkers in staat om leveranciers, afspraken, looptijden en prestaties beter te managen. Ook wordt de contract-compliance verhoogd en meetbaar en transparant gemaakt.

“Als legal counsel was ik verantwoordelijk voor het optimaliseren van het corporate housekeeping- en contractmanagementsysteem bij ForFarmers”, vertelt Peter Schepens. Als interim legal counsel bij DPA Legal heeft hij veel ervaring in het invoeren van contractmanagementsystemen en het doorvoeren van een uniforme werkwijze. Ervaring die hij via DPA ook inzette

voor organisaties zoals multinational Q-Park en Euro Pool System. “Door dit project wilde ForFarmers beter inzicht krijgen in de rechten en verplichtingen van de verschillende entiteiten. Daardoor worden de gemaakte afspraken beter bewaakt en zal een contract niet snel ongemerkt verlengd worden. Hiervoor had de onderneming ongeveer een jaar terug het legal management systeem van Effects aangeschaft. Maar ondanks de goede intenties was dit niet uitgegroeid tot het centrale platform.”

Wensen vertalen naar oplossingen

Hoe zijn Peter en zijn collega legal counsel Bob Zomers er alsnog in geslaagd om dit voor elkaar te krijgen? “Eerst heb ik met verschillende mensen in de onderneming gesproken over hun wensen. Het gedestilleerde beeld heb ik vanuit mijn ervaring vertaald naar de best mogelijk oplossing. Vervolgens zijn we met mensen uit het hele bedrijf op zoek gegaan naar alle documenten. Hiertoe hebben we voorzien in duidelijke instructies voor het aanleveren en verwerken van de documenten. Bob heeft er met een collega voor gezorgd dat alle aangeleverde documenten op de juiste plek terechtkwamen. Na een aantal trainingen hebben we het systeem soepel

kunnen overdragen aan de ongeveer 80 mensen die ermee gaan werken.”

Als jonge jurist was dit project voor Bob Zomers een leerzame kennismaking met werken aan veranderprojecten. “We hebben in korte tijd veel administratief werk gedaan, wat in juridisch opzicht niet heel leerzaam is. Maar waar ik wel veel van geleerd heb, is het samen naar een oplossing toewerken in een ICT-omgeving. De klant was erg tevreden over onze snelle en effectieve werkwijze. Door de soepele samenwerking is het systeem zelfs nog voor de afgesproken datum succesvol opgeleverd.”

Faciliterende rol: verbeteringen mogelijk maken

Peter omschrijft zijn rol als faciliterend: veel praten, ingangen zoeken en draagvlak creëren. In het projectteam dat hij aanstuurde namen ook een interne legal counsel en een IT-expert deel. Vanzelfsprekend is met alle interne legal counsels nauw samengewerkt. “Als externe professional heb je de juiste focus om zo’n project goed op te pakken. Bovendien beschik je over veel relevante kennis van de mogelijkheden. Daardoor ben je goed

in staat om de wensen te vertalen naar werkende oplossingen en weet je ook welke aanpassingen in de standaardapplicatie mogelijk zijn. Vanuit je eerdere ervaringen kun je alles goed overzien en overal over nadenken. Ook kun je de juiste aandacht aan kennisoverdracht besteden. Hoewel het sowieso al een zeer drukke periode binnen ForFarmers was, werkte iedereen goed mee. Dat was echt heel prettig.”

Veranderingen bij grote opdrachtgevers - Een materieel deel van de omzet van DPA wordt behaald bij een aantal grootzakelijke ondernemingen. Als zich veranderingen in de bedrijfsvoering bij deze opdrachtgevers voordoen of als hun financiële resultaten wezenlijk verslechteren, kan dit negatieve gevolgen hebben voor de dienstverlening van DPA aan deze klanten.

Beheersmaatregelen:

- Regelmatig overleg en contact met de opdrachtgever over marktontwikkelingen en trends, bedrijfsontwikkelingen en de impact op de behoefte aan specialistische kennis en kunde;
- Het management volgt mutaties in de contractenportefeuille op de voet, evenals de verlengingsdata van de lopende contracten.

Operationele risico's

Onder de noemer operationele risico's vallen onverwachte gebeurtenissen die zich voordoen binnen de bedrijfsprocessen van DPA en die het bereiken van doelstellingen kunnen verhinderen en schade kunnen toebrengen aan DPA's reputatie en haar verbondenheid met klanten en kandidaten.

Reputatieschade - Tegenvallende prestaties en niet naar verwachting uitgevoerde werkzaamheden kunnen een negatief effect op klantrelaties hebben, evenals ongunstige berichtgeving in de pers.

Beheersmaatregelen:

- Sturen op klanttevredenheid en klantrelaties;
- Intensief contact met de opdrachtgevers om de voortgang en kwaliteit van dienstverlening te evalueren;
- Begeleiding en coaching van de (zelfstandige) professionals die via DPA actief zijn op opdrachten en projecten;
- Regelmatige bespreking van de status van grote en risicovolle contracten door de business unit managers met de Raad van Bestuur.

(Ver)binden van gespecialiseerde professionals - Verbinden is in meerdere opzichten een fundamenteel aspect van de bedrijfsvoering van DPA. De waarde van DPA steunt voor een groot deel op de mate waarin DPA professionals met specifieke competenties aan zich weet te verbinden. Als DPA professionals niet op de juiste wijze, zoals door het aanbieden van passende projecten en opleidingsmogelijkheden, aan zich kan verbinden, heeft dit impact op de groeiambities van de onderneming.

Beheersmaatregelen:

- Aantrekkelijk werkgeverschap, met aandacht voor mensen en hun persoonlijke groei;
- Werken aan een optimale balans tussen 'harde' factoren zoals productiviteit en 'zachte' factoren zoals talent en kwaliteiten die uitzicht bieden op een hogere inzetbaarheid;
- Voorzien in aantrekkelijk werk zodat professionals hun toegevoegde waarde maximaal kunnen benutten en ontwikkelen;
- Voorzien in aantrekkelijke opleidings- en ontwikkeltrajecten via de business units en DPA Academy;
- Continue wervings- en online-activiteiten;
- Marketingactiviteiten ter versterking van de merk- en propositiebekendheid.

Sleutelfunctionarissen - Het wegvallen van mensen op sleutelposities kan ertoe leiden dat een business unit minder presteert, en afbreuk doen aan de opgebouwde klantrelaties en netwerken.

Beheersmaatregelen:

- Stimuleren zelfstandig ondernemerschap waardoor medewerkers een grotere betrokkenheid bij hun business unit hebben;
- Aandeelhouderschap van sleutelfunctionarissen in nieuwe niches waarin DPA een positie wil opbouwen;
- Professionele coaching van managers als onderdeel van management development-trajecten.

Span of control Raad van Bestuur - De filosofie van DPA is gebaseerd op decentralisatie en ondernemerschap. Door de groei van de onderneming en het aantal business units is de 'span of control' van met name de Chief Operating Officer sterk vergroot. Daarom is het ondersteunende team op corporate niveau versterkt met specialisten in bid-management en marketing. Ook is met het oog op verdere aanscherping van de informatievoorziening van het management in 2014 geïnvesteerd in een informatiesysteem dat het inzicht in financiële en niet financiële parameters aanzienlijk vergroot. Gezien de toegenomen schaalgrootte van de onderneming en 'span of control' zal op de komende jaarvergadering aan de aandeelhouders worden voorgesteld de Raad van Bestuur in 2015 uit te breiden met een Chief Financial Officer. De omvang van de Raad van Bestuur komt hiermee op drie personen.

Beheersmaatregelen:

- Monitoring van de realisatie van de kpi's en snelle beschikbaarheid van stuurinformatie;
- Verfijning van de beschikbare stuurinformatie, waardoor een effectief handvat geboden wordt voor de maandelijkse bespreking van commerciële en operationele ontwikkelingen per business unit;
- Verdere verbetering op het gebied van rapportage en analyse van niet-financiële kpi's;
- Voortdurende evaluatie of de rapportagesystemen aansluiten bij de informatiebehoefte van het management.

Bezettingsgraad - Leegloopuren van interim professionals kunnen worden veroorzaakt door frictieleegloop (de periode tussen twee opdrachten) of door een 'mismatch' tussen de kwalificaties van de betreffende professional en de marktvrage. Een lage bezettingsgraad leidt tot margedruk en ontevredenheid bij de niet-inzetbare professionals.

Beheersmaatregelen:

- Sturen op productiviteit en inzetbaarheid van medewerkers;
- Proactief managen van opdrachten en regelmatig contact met de opdrachtgevers en de professionals;
- Actueel houden van de kennis en kunde van professionals door trainingen en opleidingen;
- In het uiterste geval afscheid nemen van medewerkers.

ICT-systemen - Het kunnen beschikken over een innovatieve, betrouwbare ICT-infrastructuur is van cruciaal belang voor onze bedrijfsvoering. Naast de continuïteit van de bedrijfsprocessen en interactie met onze markten, gaat het hierbij ook om de kwaliteit van de data en besluitvormingsprocessen. Een niet goed functionerend managementinformatiesysteem leidt bijvoorbeeld tot verslaggevingsrisico's en een beperkt functionerende CRM-omgeving vertraagt het inspelen op klantbehoeften. Ook draagt de ICT-infrastructuur veel bij aan de kwaliteit van de rapportages en stuurinformatie. Om de efficiëntie en effectiviteit van het relatiebeheer te vergroten heeft DPA in 2014 een geïntegreerd recruitment-systeem ingevoerd ter vervanging van het CRM-systeem en het urenregistratiesysteem. DPA evalueert voortdurend of de bestaande ICT-systemen passend zijn voor de omgeving en activiteiten van DPA en of de informatiebeveiliging voldoende geborgd is. Voorts is in 2014 een externe analyse uitgevoerd van de risico's van de ICT-infrastructuur en de verbetermogelijkheden.

Beheersmaatregelen:

- Maatregelen op het gebied van organisatie en beleid, security management, incident- en probleemmanagement, test-, change- en configuratiemanagement en continuïteit;
- Optimaliseren en verder integreren van bedrijfsapplicaties ter voorkoming van niet-optimale dataverwerking en managementrapportages;
- Duurzame investeringen om de ICT-systemen verder te integreren en optimaliseren.

Projectrisico's - DPA is in toenemende mate betrokken bij projecten waarvoor een vaste prijs wordt afgesproken met de opdrachtgever. Als de professionals van DPA niet in staat zijn 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 substantiële aanneemsom betekenen een groter risico ten aanzien van de winstgevendheid.

Beheersmaatregelen:

- Zorgvuldige voorcalculatie van de aan de uit te voeren werkzaamheden verbonden kosten;
- Zorgvuldige afweging voor acceptatie van projecten;
- Een gedisciplineerde projectaanpak;
- Gedetailleerde projectadministratie en monitoring van de voortgang per project.

Financiële risico's

De belangrijkste financiële risico's hebben betrekking op het niet kunnen nakomen van betalingsverplichtingen, het aantrekken van financiering, liquiditeitskrapte, de oninbaarheid van facturen, het niet voldoen aan voorwaarden van bankfinanciering en impairment van goodwill.

Liquiditeits- en financieringsrisico - Als de onderneming niet over voldoende financiële middelen beschikt of deze niet tijdig kan verkrijgen, zal zij niet aan alle financiële verplichtingen kunnen voldoen of de groeistrategie kunnen vormgeven.

Beheersmaatregelen:

- Budgettering op basis van een 12-maands 'rolling-forecastmodel' waarmee wordt toegezien op de aanwezigheid van voldoende liquiditeiten om gedurende twaalf maanden de verwachte operationele kosten te dekken, en het voldoen aan de financiële convenanten en aan de financiële verplichtingen;
- Voortdurende analyse en beheersing van het werkkapitaal en optimalisatie van werkkapitaalmanagement;
- Financiering van strategische investeringen door uitgifte van aandelen.

Kredietrisico - Als afnemers geheel of gedeeltelijk in gebreke blijven bij het nakomen van hun contractuele verplichtingen, moet op balansdatum een verlies verantwoord worden.

Beheersmaatregelen:

- Gestructureerde kredietcontrole;
- Een zeer strak debiteurenbeleid, met geregelde controle en passende acties bij niet-betaalde facturen. Daardoor was het bedrag aan afschrijvingen wegens oninbaarheid van debiteuren in 2014 gering. De gemiddelde betaaltermijn (DSO) was 40 dagen (2013: 33 dagen).

Goodwill - Als gevolg van veranderende marktomstandigheden in combinatie met de verwachte bedrijfsresultaten bestaat het risico dat goodwill afgewaardeerd moet worden, wat een negatief effect heeft op het nettoresultaat en het eigen vermogen.

Beheersmaatregelen:

- Periodieke monitoring van de winstgevendheid en toegevoegde waarde van activiteiten, om mogelijke impairment-oorzaken tijdig te signaleren en adequate maatregelen te treffen;
- Halfjaarlijkse analyse en toetsing van de verantwoorde goodwill op indicaties voor mogelijke bijzondere waardevermindering.

Compliance- en governancerisico's

Het niet voldoen aan wet- en regelgeving kan voor DPA als beursgenoteerde onderneming grote consequenties hebben zoals reputatieschade, juridische claims, sancties en financiële schade. Het niet voldoen aan toepasselijke wet- en regelgeving kan schadelijk zijn voor onze reputatie en negatieve financiële en operationele gevolgen hebben. In 2014 zijn geen meldingen gedaan bij de compliance officer.

Wet- en regelgeving - Het voldoen aan in- en externe regelgeving is een belangrijke vereiste voor beursgenoteerde ondernemingen zoals DPA. Niet voldoen heeft grote repercussies en kan leiden tot reputatieschade, boetes en aansprakelijkheidsstelling.

Beheersmaatregelen:

- Heldere interne beleidsregels en procedures die waarborgen dat DPA zorgvuldig, integer en volgens relevante wet- en regelgeving handelt;

- Gedragscode en compliance-reglement met een rapportage aan de compliance officer;
- Interne compliance-procedures en managementsystemen voor het voldoen aan wet- en regelgeving;
- Gezien de omvang en activiteiten van de onderneming is op dit moment niet formeel een internal audit afdeling ingesteld. DPA evalueert periodiek of veranderingen in de omvang en activiteiten van de organisatie aanleiding geven om een dergelijke afdeling in de toekomst in te stellen;
- Adequate registratie van besluiten, claims, geschillen en contracten;
- Periodiek overleg met Allen & Overy ter controle van het voldoen aan eisen en wensen.

Naleven van arbeidsrechtelijke verplichtingen - Het onderwerp flexibele arbeid staat volop in de politieke belangstelling. Daarbij stijgt het gemeenschappelijk gevoel van urgentie met betrekking tot herziening van het arbeidsmarktrecht en het stelsel van sociale zekerheid. Regelmatig worden veranderingen aangekondigd. Het lokale operationeel kwaliteitsmanagement ziet toe op de juiste toepassing van de arbeidsrechtelijke regelgeving, de DPA cao en wijzigingen zoals de nieuwe werkkostenregeling (WKR). In 2015 zal een externe audit worden uitgevoerd van de personeelsdossiers, in aanvulling op geldende audits in het kader van NEN en ISO-certificering.

Beheersmaatregelen:

- Monitoring van ontwikkelingen op arbeidsrechtelijk gebied;
- Regelmatig toetsing of de werkwijze overeenstemt met de geldende wet- en regelgeving;
- Toetsing door (juridische) adviseurs van de arbeidsrechtelijke wetten aan de wijze waarop DPA zich heeft georganiseerd en van de standaard arbeidsovereenkomsten;
- Toetsing van de implementatie van de WKR door de Belastingdienst.

Risicobeheersing en -controle

Het risicomangement en onze interne controlemaatregelen leveren een belangrijke bijdrage aan het tijdig herkennen en afdoende beheersen van risico's. Ook ondersteunen ze ons bij het behalen van de operationele en financiële doelen en bij het voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Het kader voor risicobeheersing is in de hele groep geïmplementeerd. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beheerssysteem ligt primair bij de business units. Risicobeoordelingen zijn een integraal onderdeel van de jaarlijkse planning- en controlecyclus van de onderneming. Geconstateerde verbeterpunten worden geïmplementeerd en opnieuw getoetst in het proces van periodieke evaluatie.

Het risicobeheersings- en controlesysteem

Met het risicobeheersings- en controlesysteem zoekt DPA het juiste evenwicht tussen klantgericht ondernemerschap en het risicoprofiel dat we als onderneming wensen te accepteren. Het systeem is erop gericht om de risico's te beheersen die met de bedrijfsactiviteiten en de realisatie van bedrijfsdoelstellingen samenhangen. Ook bewaakt het dat de financiële verantwoording betrouwbaar is en dat de wet- en regelgeving wordt nageleefd. Het bestaat uit verschillende instrumenten, die zijn onder te verdelen zijn naar richtlijnen en overlegstructuren, rapportages en interne controlemaatregelen.

Richtlijnen en overlegstructuren

De belangrijkste richtlijnen en overlegstructuren zijn:

- De corporate governance-structuur, die is vastgelegd in de statuten en (interne) reglementen zoals de Gedragscode, het Reglement Voorwetenschap Medewerkers, het Insider Reglement, de Klokkenluidersregeling, het Directie Reglement en het reglement van de Raad van Commissarissen;
- Richtlijnen ten aanzien van de budgettering en jaarplannen;
- Richtlijnen ten aanzien van de financiële rapportage;
- Wekelijks overleg in het bestuur en maandelijks overleg met de business unit managers over de voortgang van de operatie en lopende projecten;
- Periodiek overleg met de Raad van Commissarissen, waarin de belangrijkste risico's en mitigerende maatregelen worden besproken.

“Het werk is spannend, altijd afwisselend. Wat het extra leuk maakt, is dat ik ook bij klanten in het buitenland over de vloer kom.”

Brian Hart
interim professional bij DPA Engineering



Een veelbelovende nieuwe technologie is chiptechnologie op basis van extreem ultraviolet licht (EUV). EUV-lithografie maakt kleinere structuren op een chip mogelijk waardoor de transistordichtheid verder te verhogen is. Kortom: meer geheugencapaciteit op kleinere chips. Zo kunnen fabrikanten hun chipproductie per machine nagenoeg verdubbelen. Complexe materie? Niet voor Brian Hart, interim professional bij DPA Engineering.

“Tijdens mijn opleiding vliegtuigonderhoud aan het MBO College Airport in Hoofddorp heb ik onder andere geleerd om vliegtuigen te inspecteren en te controleren op storingen, beschadigingen, lekkages en andere afwijkingen. Je voert reparaties uit of vervangt onderdelen en test deze. Vervolgens ben ik in dienst getreden bij de KLM, waar ik het BBL-opleidingstraject voor gasturbinemonteur heb doorlopen. Daardoor kun je meteen meewerken als

volwaardig gasturbinemonteur. Voor dit soort werk is het belangrijk dat je goed in teamverband kunt werken en verantwoordelijkheidsgevoel hebt. Naast aandacht voor kwaliteit wordt ook veel waarde gehecht aan eigen initiatief en natuurlijk beheersing van het technisch Engels.”

“Tweeëneenhalf jaar geleden ben ik via DPA Engineering aan de slag gegaan bij ASML. Hier werk ik met een

team met twee à drie lokale ASML engineers aan de installaties van een specifieke module van de NXE:3300, ASML's preproductietool voor EUV-lithografie. Mijn verantwoordelijkheid is dat de installatie soepel verloopt. Dit is een van hun nieuwste machines, dus ik de training hiervoor heb ik binnen de organisatie gekregen. Mijn team verzorgt installaties en testen bij klanten zoals IBM, Intel en Samsung. De machine is uitontwikkeld, maar de lichtbron is nog volop in ontwikkeling. Daar lever ik input

voor. Het werk is spannend, altijd afwisselend. Wat het extra leuk maakt, is dat ik ook bij klanten van ASML in het buitenland over de vloer kom.”

Rapportages

De voornaamste pijlers onder de interne beheersing zijn de processen van de jaarlijkse bedrijfsplanning en prestatiebewaking. De strategie, businessplannen, de belangrijkste risico's en resultaten van de business units worden regulier besproken met de Raad van Bestuur en door de Raad van Bestuur met de Raad van Commissarissen. De businessplannen bevatten heldere doelstellingen en een inventarisatie van de voornaamste risico's. De rapportages zijn erop gericht om tijdig inzicht te krijgen in de realisatie van de doelstellingen. De communicatie over financiële en managementinformatie vindt plaats volgens de geldende interne richtlijnen.

De belangrijkste rapportages zijn:

- Jaarbudget en businessplannen;
- Dagelijkse rapportage over de liquiditeitspositie;
- Gedetailleerde direct opvraagbare kwalitatieve informatie over onder andere de ontwikkeling van projecten in de pijplijn, de bezettingsgraad en de orderportefeuille;
- Gedetailleerde maandelijkse informatie over de financiële resultaten ten opzichte van het budget en de resultaten van de voorgaande periode, inclusief een gedetailleerde analyse van de individuele prestaties per medewerker en een overzicht van prestatieindicatoren;
- Maandelijkse (schriftelijke) verantwoording van het management over relevante zaken als de debiteurenpositie, personeelsaangelegenheden, claims, marktverwachtingen, concurrentiepositie, analyse van het maandresultaat en overige risico's;
- Een rolling-forecast op kwartaalbasis, waarin de meest recente inzichten en verwachtingen verwerkt worden.

Interne controlemaatregelen

Een raamwerk van interne controlemaatregelen ondersteunt de financiële rapportage en de daaraan ten grondslag liggende procedures. Dit raamwerk is te verdelen in:

- *Beleidsuitgangspunten* - In de beleidsuitgangspunten zijn de ambities van DPA vervat met de wijze waarop deze worden nagestreefd. Periodiek worden de strategische uitgangspunten geëvalueerd en indien nodig herzien tijdens overleg van de Raad van Bestuur met de Raad van Commissarissen.
- *Strategische doelstellingen* - Alle business units hebben businessplannen opgesteld en vertaald naar doelstellingen en begrotingen. Hieraan toetsen de Raad van Bestuur en het management elke maand de resultaten.
- *Interne controle* - Er vindt controle plaats om vast te stellen dat alle rapportages tijdig, betrouwbaar en volledig plaatsvinden en dat het risicomanagementbeleid en de beheersmaatregelen adequaat worden uitgevoerd. Waar nodig worden maatregelen getroffen om het interne beheersingssysteem verder te optimaliseren.

Ontwikkelingen in 2014

Vanwege de beoogde groei en het veranderende risicoprofiel van DPA worden de systemen voor risicobeheersing en controle doorlopend geëvalueerd, bijgesteld en verbeterd. Door de aanzienlijke acquisitiegroei in de laatste jaren heeft het verder verbeteren van de interne beheerssystemen en informatievoorziening nog meer aandacht gekregen.

Belangrijke initiatieven in 2014 waren:

- Invoering van een geïntegreerd en modern CRM-systeem om de informatievoorziening te versterken voor met name de niet-financiële prestatieindicatoren en om het vervaardigen van managementrapportages te versoepelen;
- Het ontwikkelen van nieuwe stuurinformatie voor de Raad van Bestuur en het management, passend bij de groei van de onderneming en de organisatiestructuur;
- Het oprichten van DPA Academy om vanuit de groep een centraal beleid voor opleiding en kennisontwikkeling op te zetten waarvan de business units vanuit hun specifieke marktsituatie en -behoeften gebruik kunnen maken;
- Analyses met hulp van externe adviseurs op het gebied van arbeidsrecht en ICT om mogelijke risico's en verbetermogelijkheden te identificeren;
- Versterking van de merkwaarde door het ontwikkelen en inzetten van een corporate merkenbeleid;
- Samenwerking met externe IFRS-specialisten om de kennis van verslaggeving (IFRS) te vergroten.

Verklaring van het bestuur

De Raad van Bestuur verklaart dat, gelet op het hier beschreven systeem voor risicobeheersing en interne controle, de financiële verslaggeving adequaat is opgezet. Zij heeft in het verslagjaar naar behoren gefunctioneerd in het verschaffen van een redelijke mate van zekerheid dat de jaarrekening over 2014 geen materiële onjuistheden bevat. Er zijn geen aanwijzingen dat de systemen voor risicobeheersing en interne controle op de financiële verslaggeving in het lopende jaar niet naar behoren hebben gefunctioneerd. De systemen kunnen geen absolute zekerheid bieden dat onjuistheden in de jaarrekening altijd ontdekt of voorkomen zullen worden.

In overeenstemming met artikel 5:25c Wet op het financieel toezicht (Wft) verklaren we dat, voor zover bekend:

- De jaarrekening 2014 (pagina 57 tot en met 114) is opgesteld in overeenstemming met algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, de financiële positie en het resultaat van DPA en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen.
- Het jaarverslag (pagina 8 tot en met 56) een getrouw beeld geeft van de status op de balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar van DPA en de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het jaarverslag zijn de belangrijkste risico's en onzekerheden waarmee DPA wordt geconfronteerd beschreven, alsmede de daarvoor getroffen beheersmaatregelen.

Amsterdam, 6 maart 2015

Raad van Bestuur
Eric Winter, CEO
Olav Berten, COO



“Als interim professional werk ik aan steeds nieuwe uitdagingen, in samenspel met DPA. Zo kun je van grote toegevoegde waarde zijn voor de opdrachtgever.”

Patrick van Zon
specialist sociale zekerheid



De nieuwe Participatiewet voorziet in één regeling die de Wet werk en bijstand, de Wet sociale werkvoorziening en een deel van de Wajong vervangt. Het doel van de wet is om iedereen te laten meedoen in de samenleving en voor zover mogelijk aan werk. Hierbij hebben de gemeenten de taak gekregen om de instroom in de bijstandsuitkering zoveel mogelijk beperken: het bewaken van de ‘poort’. Tevens zijn ze verantwoordelijk gesteld voor de uitstroom van mensen die ondersteuning nodig hebben naar werk. Patrick van Zon, specialist sociale zekerheid bij DPA Overheid, ondersteunt de gemeente Gouda bij het invullen van de poortwachtersfunctie, de kostendelersnorm en de individuele studietoeslag.

Patrick startte in 2007 bij NIG, dat in 2011 samenging met DPA. Zijn vooropleiding is Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD). De afgelopen jaren studeerde hij - naast zijn werk - Sociaal Recht aan de Bestuursacademie en Bezwaar en Beroep. Bij de gemeente Gouda heeft hij al verschillende functies vervuld, waaronder die van Klantmanager Inkomen en Zorg. “Hierbij verzorg ik de eerste screening van mensen die zich aan de poort melden voor een aanvraag bijstandsuitkering. Deze poortwachtersfunctie heeft het sociale zekerheidssysteem flink veranderd. Als gezicht van de gemeente dien je enerzijds streng te zijn en vooral uit te gaan van de eigen verantwoordelijkheid

en zelfredzaamheid van de klant. Tegelijkertijd dien je zo laagdrempelig mogelijk te zijn voor mensen die een beroep op ondersteuning doen.”

De ontwikkelingen in het vakgebied voorblijven

Als lid van het team dat de Participatiewet bij de gemeente invoert, houdt Patrick zich onder andere bezig met de kostendelersnorm: het aanpassen van uitkeringen op het aantal volwassenen dat een woning deelt. “Hiervoor heb ik mijn bijdrage aan het beleid geleverd en de invoering begeleid. Verder heb ik meegewerkt aan de beleidsregels voor de individuele toeslag voor studenten met een beperking

en de bijbehorende aanvraagformulieren, beschikkingen en rapportages.” Patrick functioneert tevens als juridische vraagbaak en draagt bij aan kennisverbreding bij de afdeling werkportaal. Naast deze taken neemt hij deel aan de werkgroep die binnen de gemeente een werk- en ontwikkelcentrum gaat opstarten voor uitkeringsgerechtigden.

Zijn business unit manager omschrijft Patrick als een professional die zich constant ontwikkelt en dit ook tot uiting brengt bij zijn opdrachtgevers. Hij denkt mee over nieuwe ontwikkelingen en laat DPA hier goed in participeren. Komt het daardoor dat gemeenten hem

regelmatig terugvragen? “Om de ontwikkelingen in de sociale zekerheid voor te blijven, doe ik veel aan scholing. Waar nodig regelt DPA nieuwe trainingen voor me. Als interim professional werk ik aan steeds nieuwe uitdagingen, in samenspel met DPA. Zo kun je van grote toegevoegde waarde zijn voor de opdrachtgever. Dat vind ik ontzettend leuk. Ik ben gevraagd om te ondersteunen in het begeleiden van de trainees die binnenkort starten bij DPA Sociale Zekerheid. Zo draag ik mijn kennis niet alleen over binnen de gemeenten, maar ook aan starters die eveneens een bijdrage aan dit vakgebied willen leveren.”

Corporate Governance

DPA is een naamloze vennootschap met statutaire zetel in Nederland en een two-tier bestuursstructuur. DPA is sinds 1999 genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. De corporate governance-structuur van DPA is gebaseerd op Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, de Corporate Governance Code, de statuten van de vennootschap en diverse interne reglementen. De corporate governance-structuur en het toezicht daarop worden jaarlijks geëvalueerd.

Bestuursstructuur

In 2014 hebben zich geen substantiële veranderingen in de bestuursstructuur van de vennootschap voorgedaan. De bestuursstructuur is als volgt opgebouwd:

- *De Raad van Bestuur* bestuurt DPA op strategisch, financieel en organisatorisch gebied. Bestuursleden worden benoemd door de Algemene Vergadering. De Raad van Bestuur bestaat uit twee personen. Samen met het management van de business units vormen zij het dagelijks bestuur van de onderneming in operationele zin.
- *De Raad van Commissarissen* houdt toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen, en staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. Haar leden worden benoemd door de Algemene Vergadering. Op de jaarvergadering van 15 mei 2014 is de heer Dirk Lindenbergh afgetreden als commissaris en heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders mevrouw Sacha Engels benoemd als zijn opvolger.
- Ten minste eenmaal per jaar roept DPA via haar website een *Algemene Vergadering van Aandeelhouders* bijeen. De Algemene Vergadering neemt besluiten over zaken zoals de vaststelling van de jaarrekening, goedkeuring van dividenduitkeringen, benoemingen van bestuursleden en commissarissen, bezoldigingsregelingen en wijzigingen van de statuten. Ook dient de Algemene Vergadering goedkeuring te geven aan besluiten van de Raad van Bestuur over belangrijke veranderingen in de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming.
- In overeenkomst met artikel 2:393 van het Burgerlijk Wetboek wordt de jaarrekening onderzocht door een *externe accountant*, die wordt benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De accountant rapporteert over het gedane onderzoek aan de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en geeft de uitslag van zijn onderzoek weer in een verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening. Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 mei 2014 is Deloitte Accountants B.V. voor het boekjaar 2014 herbenoemd als externe accountant.
- De *vennootschapssecretaris* ondersteunt de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen in taken zoals het organiseren, voorbereiden en vastleggen van vergaderingen. Ook bewaakt de secretaris de naleving van wet- en (statutaire) regelgeving op het gebied van corporate governance.
- De *compliance officer* ziet erop toe dat de medewerkers van DPA integer handelen en dat de gedragscode van DPA wordt nageleefd. Hij bevordert dat de medewerkers van DPA vertrouwd raken en blijven met de aard, inhoud en achtergrond van de gedragscode en is een onafhankelijk aanspreekpunt voor het melden van integriteitkwesaties en overtredingen van de gedragscode. De compliance officer rapporteert tenminste eenmaal per jaar, en indien daartoe aanleiding bestaat ook tussentijds, aan de Raad van Bestuur.

Naleving en handhaving van de Code

DPA hanteert een corporate-governancebeleid dat in lijn is met de herziene Corporate Governance Code zoals deze sinds 1 januari 2009 van kracht is. De Code heeft zijn wettelijke basis in Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en is gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-principe. In dit hoofdstuk is aangegeven in hoeverre DPA de in de Code opgenomen best practice-bepalingen opvolgt en zo niet, waarom en in hoeverre zij daarvan afwijkt. De verklaring is veelal te vinden in de omvang van de onderneming. In die gevallen handelt DPA zo veel mogelijk in de geest van de Code.

Best practice-bepalingen met betrekking tot de Raad van Bestuur (hoofdstuk II van de Code)

Voor zover hierna niet anders vermeld wordt, past DPA de van toepassing zijnde best practice-bepalingen van hoofdstuk II van de Code toe.

- II.1.1: Op grond van deze bepaling wordt een bestuurder benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. DPA heeft als standpunt dat het functioneren van een bestuurder bepalend is voor de duur van de benoeming en respecteert de in 2011 voor onbepaalde tijd met de heren Winter en Berten aangegane arbeidsovereenkomsten. Het functioneren van de bestuurders wordt jaarlijks geëvalueerd door de Raad van Commissarissen.

- II.3.4: Op grond van deze bepaling dienen transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen onder in de branche gebruikelijke condities overeengekomen te worden. Na het samengaan van DPA en NIG in 2011 is de huurovereenkomst voor het kantoorpand aan de Parklaan 48 in Bussum met de heer Winter gecontinueerd (zie toelichting 28 van de jaarrekening 'Verbonden partijen'). De huurovereenkomst is in 2013 tegen marktconforme tarieven verlengd tot en met 31 december 2016. Per 1 januari 2014 huurt DPA een kantoorpand aan de Lindelaan 16 in Bussum van de heren Winter en Berten (zie toelichting 28 van de jaarrekening). De huurovereenkomst is aangegaan voor de duur van vijf jaar op basis van marktconforme tarieven.

Best practice-bepalingen met betrekking tot de Raad van Commissarissen (hoofdstuk III van de Code)

De Raad van Commissarissen is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar en van de Raad van Bestuur of enig bijkomend belang kunnen optreden in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. Als voorzitter van het investeringscomité van Project Holland Fonds is de heer Icke in strikt formele zin niet 'onafhankelijk van de onderneming' in de betekenis van best practice-bepaling III.2.2. Overeenkomstig het reglement van Project Holland Fonds neemt hij geen deel aan vergaderingen van het investeringscomité die DPA als onderwerp hebben. Bepalingen III.7.1. en III.7.2 die toezien op aandelenbezit van de commissaris zijn niet van toepassing binnen DPA, omdat de leden van de Raad van Commissarissen geen aandelen DPA bezitten.

Gezien de omvang van de onderneming en de Raad 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 ten aanzien van de gehele Raad van Commissarissen. Alle onderwerpen worden in de voltallige Raad besproken. Daarbij is een verdeling gemaakt naar aandachtsgebieden. Zo heeft de heer Icke vanwege zijn (financiële) expertise de audit en remuneratie in zijn portefeuille, de heer Van Genderen nieuwe media en MVO en mevrouw Engels human resources en marketing. Vanwege de two-tier bestuursstructuur zijn principe III.8 en de bijbehorende best practice-bepalingen niet van toepassing.

DPA kijkt op de volgende punten af van de best practice-bepalingen van hoofdstuk III van de Code:

- III.3.1: Op grond van deze bepaling dient de profielschets voor de Raad van Commissarissen een doelstelling ten aanzien van diversiteit binnen de Raad van Commissarissen te bevatten. De vennootschap acht het gezien de beperkte omvang van de Raad van Commissarissen niet realistisch om minimumpercentages te hanteren voor de verschillende diversiteitskenmerken. Ten aanzien van de diversiteit is onder andere besloten dat bij de selectie van kandidaten nadrukkelijk gezocht wordt naar vrouwelijke kandidaten. De Raad van Commissarissen heeft op 15 mei 2014 een vrouwelijke commissaris ter benoeming voorgedragen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.
- III.3.3 en III.4.1: Volgens deze bepalingen dienen de leden van de Raad van Commissarissen een introductieprogramma te volgen. Gezien haar omvang kent DPA geen formeel introductieprogramma. Mevrouw Engels heeft ruimschoots kennisgemaakt met de organisatie door gesprekken met de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen, het management team en de Ondernemingsraad en door gedegen kennisname van relevante informatie. Voorafgaand aan haar benoeming heeft zij als toehoorder meerdere vergaderingen van de Raad van Commissarissen bijgewoond.

Best practice-bepalingen met betrekking tot de (Algemene Vergadering van) Aandeelhouders (hoofdstuk IV van de Code)

Het maatschappelijk kapitaal is opgebouwd uit gewone aandelen aan toonder belichaamd in een 'global certificate'. Per 31 december 2014 bedroeg het aantal uitstaande DPA-aandelen 50.020.693. De vennootschap kent geen preferente aandelen of prioriteitsaandelen. Er zijn geen certificaten van aandelen met medewerking van de vennootschap uitgegeven. Een belangrijk deel van de aandelen is in handen van (private) equity-fondsen en institutionele beleggers.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders leggen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur verantwoording af over het in het voorgaande boekjaar gevoerde beleid en uitgeoefende toezicht. DPA hanteert een beleid inzake bilaterale contacten met aandeelhouders en heeft dit op haar website geplaatst conform best practice-bepaling IV.3.13. Voor de uitoefening van het stemrecht door houders van aandelen gelden geen beperkingen, noch ten aanzien van het aantal stemmen noch ten aanzien van de periode waarin ze mogen worden uitgeoefend.

DPA kijkt op de volgende punten af van de principes en best practice-bepalingen van hoofdstuk IV van de Code:

- Principe IV.1: de mogelijkheid om op afstand te stemmen en te communiceren met alle (andere) aandeelhouders. De statuten van DPA zijn aangepast aan de wetswijzigingen ter bevordering van het gebruik van elektronische communicatiemiddelen bij de besluitvorming. De Raad van Bestuur kan bepalen dat rechten met betrekking tot een algemene vergadering van aandeelhouders kunnen worden uitgeoefend via een elektronisch communicatiemiddel. Uit praktische en kostentechnische overwegingen worden deze faciliteiten nu nog niet aangeboden.
- De Raad van Bestuur voorziet niet conform best practice-bepaling IV.3.11 in een overzicht in het jaarverslag van de uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over de vennootschap, omdat geen beschermingsmaatregelen van kracht zijn.

Best practice-bepalingen met betrekking tot de 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 de administratieve organisatie en de interne controle. De externe accountant woont de vergadering van de Raad van Commissarissen bij waarin de jaarcijfers worden behandeld. De accountant kan over zijn verklaring over de getrouwheid van de jaarrekening worden bevestigd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. In het kader van de jaarrekeningcontrole over het boekjaar 2014 zal een nieuwe, uitgebreide controleverklaring worden verstrekt.

DPA kijkt op het volgende punt af van de principes van hoofdstuk V van de Code:

- De best practice-bepalingen van principe V.3 'interne auditfunctie' worden gezien de huidige omvang van de onderneming nog niet van toepassing geacht. DPA beschikt op dit moment derhalve niet over een interne audit-functie. De Raad van Commissarissen evalueert jaarlijks of er behoefte bestaat aan een interne audit-functie.
- Best practice-bepaling V.4.2 betreffende het bijwonen van de vergadering van de auditcommissie is niet van toepassing omdat geen aparte commissies binnen de Raad van Commissarissen ingesteld zijn.

Besluit artikel 10 overnamerichtlijn

De informatie bedoeld in het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn staat in de hoofdstukken 'Corporate Governance', 'Aandeelhoudersinformatie', en 'Risico's, risicobeheersing en -controle' en in de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening. De bevoegdheden van de Raad van Bestuur, in het bijzonder tot de uitgifte van aandelen in de vennootschap en de verkrijging van aandelen door de vennootschap, zijn vastgelegd in artikel 7, 9 en 10 van de statuten.

De volgende door Besluit artikel 10 overnamerichtlijn vereiste onderwerpen zijn niet van toepassing:

- Beperking door de vennootschap van de overdracht van aandelen;
- Bijzondere zeggenschapsrechten verbonden aan aandelen en de naam van de gerechtigde;
- Aandelenregelingen voor werknemers;
- Het mechanisme voor de controle van een regeling die rechten toekent aan werknemers om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochtermaatschappij te nemen of te verkrijgen, wanneer de controle niet rechtstreeks door de werknemers wordt uitgeoefend;
- Beperking van stemrecht en van termijnen voor de uitoefening van stemrecht;
- Overeenkomsten met aandeelhouders, voor zover aan de vennootschap bekend, die aanleiding kunnen geven tot beperking van de overdracht van aandelen of tot beperking van het stemrecht;
- Belangrijke overeenkomsten waarbij de vennootschap partij is en die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de vennootschap nadat een openbaar bod is uitgebracht, alsmede de gevolgen van die overeenkomsten;
- Overeenkomsten van de vennootschap met een bestuurder of werknemer die voorzien in een toe te kennen uitkering bij beëindiging van het dienstverband, zuiver naar aanleiding van het uitbrengen van een openbaar bod.

Corporate Governance-verklaring

De Corporate Governance-verklaring zoals bedoeld in artikel 2a van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag van 1 januari 2010 is permanent beschikbaar via de DPA-website en ook op te vragen bij de vennootschap. De vereiste informatie zoals bedoeld in de artikelen 3, 3a en 3b van het Vaststellingsbesluit is tevens te vinden in de onderstaande hoofdstukken, onderdelen en pagina's van dit jaarverslag. Zij dient als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd.

- De corporate governance-structuur en naleving van de principes en best practice-bepalingen van de Corporate Governance Code (artikel 3 Vaststellingsbesluit) is beschreven 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 'Risico's, risicobeheersing en -controle'.
- Informatie over het functioneren van de Algemene Vergadering en de voornaamste bevoegdheden en de rechten van de aandeelhouders (artikel 3a sub b Vaststellingsbesluit) staat in het hoofdstuk 'Corporate Governance'.
- Op pagina 12 van dit jaarverslag zijn de aandeelhouders vermeld die met betrekking tot hun belang in DPA een melding op grond van hoofdstuk 5.3 van de Wet op het financieel toezicht (Wft) hebben gedaan.
- DPA heeft per ultimo 2014 een belang van 1,8 miljoen aandelen (20,4 procent van het uitstaande aandelenkapitaal) in ICT Automatisering N.V. De door Project Holland Fonds verstrekte lening is per 29 december 2014 afgelost. Op balansdatum zijn er geen financiële verbanden met PHF anders dan hun aandeelhouderschap.
- 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 'Personalialia' op pagina 14.
- Ieder aandeel DPA geeft recht op het uitbrengen van één stem. Voor het uitoefenen van het stemrecht door houders van aandelen gelden geen beperkingen, noch ten aanzien van het aantal stemmen noch ten aanzien van de periode waarin ze mogen worden uitgeoefend.
- DPA meldt onverwijld of periodiek aan de Autoriteit Financiële Markten het totaal van de wijzigingen in haar kapitaal en stemmen conform de artikelen 5:34 en 5:35 van de Wft. DPA meldt onverwijld deelnemingen, of wijzigingen in deelnemingen, die in aanmerking komen voor meldingen uit hoofde van artikel 5:43 van de Wft.
- Het integriteitsbeleid van DPA is beschreven in de Gedragscode en de Klokkenluidersregeling. Deze documenten zijn beschikbaar via de DPA-website.



“In 2014 zijn wederom belangrijke stappen gezet in de koers die DPA in 2011 heeft ingezet. Een koers waarin een heldere kijk op werk, duurzame verbinding met professionals en opdrachtgevers, en ontwikkeling van specialistische kennis en kunde de basis vormen voor gebalanceerde groei.”

Ron Icke, Bart-Jan van Genderen en Sacha Engels
Raad van Commissarissen

Verlag van de Raad van Commissarissen

In 2011 heeft DPA een strategie ingezet die gericht is op groei. Groei in het aantal medewerkers, de omzet en het resultaat, en vooral ook in onderscheidend vermogen en duurzame verbindingen met werkgevers en gespecialiseerde professionals die meer flexibiliteit zoeken. Bij het realiseren van de strategie vindt continu toetsing aan de arbeidsmarktdynamiek plaats. Deze aanpak heeft zich in 2014 vertaald in een solide financieel resultaat. Gedurende het boekjaar heeft DPA de organisatie verder geprofessionaliseerd en voorbereid op een verbetering van de marktcondities. Dit onder andere door een rebranding en het versterken van de commerciële organisatie. Tevens heeft DPA met de overname van Fagro haar strategische positie in de markt voor financiële professionals aanzienlijk versterkt. Op deze wijze is een sterke basis gelegd voor het verder vormgeven van DPA's groeistrategie in 2015.

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij DPA Group. Dit toezicht betreft onder andere het beleid en de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie en de aan de ondernemingsactiviteiten verbonden risico's en de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het financiële verslagleggingsproces, de vermogenspositie, de naleving van wet- en regelgeving, de Corporate Governance-structuur en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Daarnaast staat de Raad van Commissarissen de Raad van Bestuur bij met advies. Op deze pagina's legt de Raad van Commissarissen verantwoording af over zijn functioneren en werkzaamheden in het boekjaar 2014.

Toezicht en advies

In 2014 is de Raad van Commissarissen in zes reguliere vergaderingen bijeengewees met de Raad van Bestuur. Bij alle reguliere vergaderingen waren de voltallige Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur aanwezig. Eén vergadering is geheel gewijd aan de strategie van DPA en aan risico's, risicobeheersing en -controle. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur hebben regelmatig business unit managers bij vergaderingen uitgenodigd om te spreken over hun markt of relevante ontwikkelingen. Er is een extra vergadering georganiseerd om de beoogde overname van Fagro te bespreken. Ook is uitgebreid kennisgemaakt met de directie van Fagro en heeft een ontmoeting plaatsgevonden met het dagelijks bestuur van de Ondernemingsraad van DPA. Verder had de voorzitter van de Raad van Commissarissen buiten de plenaire vergaderingen regelmatig contact met de CEO over de operationele gang van zaken en actuele onderwerpen.

Belangrijke onderwerpen waarover naast de regulier terugkerende agendapunten is gesproken en beslissingen zijn genomen waren:

- Het voorgenomen openbaar bod op de aandelen ICT Automatisering NV;
- Acquisitievoorstellen;
- De acquisitie van Fagro en de overname van de bedrijfsactiviteiten van B-Able;
- De emissie van 4.543.201 nieuwe aandelen in het kapitaal van DPA;
- De herpositionering van DPA;
- Benoeming nieuw lid Raad van Commissarissen.

De externe accountant was aanwezig bij het bespreken van de jaarrekening en de uitkomsten van de jaarrekeningcontrole, en bij het bespreken van de halfjaarcijfers. Zoals gebruikelijk heeft de Raad van Commissarissen - in afwezigheid van de Raad van Bestuur - het functioneren van de CEO en COO geëvalueerd.

Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

De samenstelling van de Raad van Bestuur is in 2014 niet gewijzigd. Gezien de toegenomen schaalgrootte en 'span of control' zal op de komende jaarvergadering aan de aandeelhouders worden voorgesteld om de Raad van Bestuur met een Chief Financial Officer uit te breiden naar drie personen. Gezien de omvang van de Raad van Bestuur is het niet realistisch om minimumpercentages te hanteren voor de verschillende diversiteitskenmerken.

Het remuneratiebeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2012. Daarbij is bepaald dat het salaris van de leden van de Raad van Bestuur uit een vast en een variabel salariseel bestaat. Ten aanzien van het variabele deel worden voor de toekenning van deze bonussen jaarlijks prestatiecriteria opgesteld. Het beoordelen van de financiële prestatiecriteria gebeurt op basis van de vastgestelde jaarrekening. Voor de niet-financiële criteria worden concrete afspraken gemaakt over de te behalen doelstellingen. Deze kunnen kwalitatief en kwantitatief zijn. De realisatie van de bonus wordt jaarlijks beoordeeld en, bij het behalen van de gestelde doelen, vindt jaarlijks uitkering plaats.

Om de betrokkenheid van de bestuurders bij de snelle en sterke verbetering van de resultaten en (markt)positie van DPA te borgen, is voor de periode 2012 tot en met 2014 uitsluitend gewerkt met een kortetermijnbonus met prestatiecriteria en specifieke persoonlijke doelstellingen. Omdat de leden van de Raad van Bestuur tevens een substantieel belang in de vennootschap houden, is ervoor gekozen om de jaarlijkse bonus geheel in de vorm van salaris uit te keren en niet in (rechten op) aandelen. Conform het remuneratiebeleid bedroeg in 2014 het vaste salariseel voor de leden van de Raad van Bestuur op jaarbasis 275.000 euro en 8 procent vakantiegeld. De leden van de Raad van Bestuur ontvingen een bijdrage in hun pensioenkosten van 30.625 euro. De tabel op pagina 55 geeft de remuneratie die de leden van de Raad van Bestuur hebben ontvangen schematisch weer.

Bij hun aanstelling in 2011 is met de heren Winter en Berten een 'change of control'-clausule overeengekomen. Deze houdt in dat de bestuurder, in aanvulling op de in de arbeidsovereenkomst genoemde regeling met betrekking tot beëindiging van de arbeidsovereenkomst, in geval van een change of control, recht heeft op een vergoeding van eenmaal het jaarsalaris (het 'vaste' deel van de bezoldiging).

Voor het remuneratierapport 2014 verwijzen we naar de website van DPA.

Remuneratie bestuur	H.R.G. Winter		O.O. Berten	
	2014	2013	2014	2013
<i>x duizend euro</i>				
Periodiek betaalde beloningen	297	237	297	237
Variabele beloning	201	175	201	175
Pensioenrechten	31	31	31	31

In het licht van de in de afgelopen jaren gerealiseerde groei wil de Raad van Commissarissen het remuneratiebeleid met ingang van 1 januari 2015 wijzigen en in lijn brengen met DPA's strategische uitdagingen. Op 23 april 2015 zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders een voorstel worden gedaan voor het Remuneratiebeleid voor 2015 tot en met 2017. Om ervoor te zorgen dat de prestaties worden beloond op een niveau dat als marktconform kan worden beschouwd, is hierbij gebruik gemaakt van een referentiegroep. De referentiegroep is samengesteld uit bedrijven uit de Amsterdam Small Cap Index (AScX) en de Midcap Index (AMX) van NYSE Euronext.

Samenstelling en bezoldiging Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in 2014 gewijzigd. Op 15 mei 2014 is Dirk Lindenbergh afgetreden en opgevolgd door Sacha Engels. Met haar toetreden wordt de Raad van Commissarissen versterkt met een commissaris die naast rijke ervaring als ondernemer en investeerder ook veel expertise op het gebied van marketing en communicatie inbrengt. De Raad van Commissarissen bestaat uit drie leden:

- Ron Icke (voorzitter), voor een tweede termijn van vier jaar benoemd op 15 mei 2014
- Bart-Jan van Genderen, voor een eerste termijn van vier jaar benoemd op 25 april 2013
- Sacha Engels, voor een eerste termijn van vier jaar benoemd op 15 mei 2014

Het reglement voor de Raad van Commissarissen is beschikbaar via de website van de vennootschap, evenals de profielschets. Bij de selectie van een opvolger van Dirk Lindenbergh is nadrukkelijk gezocht naar vrouwelijke kandidaten, in lijn met de Wet Bestuur en Toezicht. Zowel bij de voordracht van Sacha Engels als bij de herbenoeming van Ron Icke heeft toetsing aan de profielschets plaatsgevonden. Sacha Engels heeft na haar benoeming uitgebreid kennisgemaakt met de organisatie, onder andere door gesprekken met het management team en de Ondernemingsraad.

De Raad van Commissarissen is zo samengesteld dat alle benodigde expertise voor een goede taakuitvoering aanwezig is en de leden onafhankelijk en kritisch ten opzichte van elkaar, het bestuur of enig deelbelang kunnen opereren. De heer Icke is voorzitter van het investeringscomité van Project Holland Fonds en in strikt formele zin niet 'onafhankelijk van de onderneming' in de betekenis van best practice-bepaling III.2.1. Overeenkomstig het reglement van Project Holland Fonds neemt hij geen deel aan vergaderingen van het investeringscomité die DPA als onderwerp hebben. Gezien de omvang van de vennootschap en de samenstelling van de Raad zijn geen aparte commissies ingesteld.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap en bedroeg in het verslagjaar 100.000 euro. Op jaarbasis bedroeg de honorering van de voorzitter van de Raad van Commissarissen 40.000 euro en de honorering van de leden van de Raad van Commissarissen 30.000 euro.

De Raad van Commissarissen heeft - buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur - zijn eigen functioneren, dat van de individuele leden en de samenwerking met de Raad van Bestuur besproken en geëvalueerd. Hierbij is informatie uit gesprekken met de Raad van Bestuur meegenomen. Hier zijn geen bijzonderheden uit voortgekomen. Met behulp van een competentiematrix is geconcludeerd dat ieder lid van de Raad van Commissarissen over de voor de vervulling van zijn of haar taak benodigde deskundigheid beschikt.

Geconsolideerde jaarrekening 2014

Corporate Governance

DPA conformeert zich aan de regels voor goed ondernemingsbestuur zoals die zijn vastgelegd in de Nederlandse Corporate Governance Code. Mede gezien haar omvang behoudt de vennootschap zich het recht voor om in incidentele gevallen van best practice-bepalingen af te wijken. Daarbij wordt het in de Code geformuleerde 'pas toe of leg uit'-uitgangspunt nageleefd door van afwijkingen gemotiveerd melding te maken. De corporate governance-structuur en het toezicht daarop worden jaarlijks geëvalueerd. In 2014 hebben zich geen significante wijzigingen voorgedaan. De Corporate Governance-verklaring is te vinden in de voor investor relations ingerichte sectie op de DPA website.

Jaarrekening en resultaatbestemming

Het door de Raad van Bestuur opgestelde jaarverslag, waarin de jaarrekening over 2014 is opgenomen, is gecontroleerd door Deloitte Accountants B.V. De controleverklaring is weergegeven op pagina 115. De Raad van Commissarissen stemt in met de jaarrekening en kan zich verenigen met het voorstel van de Raad van Bestuur om van het nettoresultaat van 1,5 miljoen euro een bedrag van 0,9 miljoen euro toe te voegen aan de overige reserves en om een dividend van 0,6 miljoen euro over het uitstaande aandelenkapitaal uit te keren. Dit voorstel is nader uitgewerkt in de paragraaf 'Winstbestemming'.

Op 23 april 2015 zal de jaarrekening aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgelegd. We stellen voor om de jaarrekening ongewijzigd vast te stellen, het dividendvoorstel goed te keuren en decharge te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid en, separaat daarvan aan de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht.

Tot slot

In 2014 zijn wederom belangrijke stappen gezet in de koers die DPA in 2011 heeft ingezet. Een koers waarin een heldere kijk op werk, duurzame verbinding met professionals en opdrachtgevers, en ontwikkeling van specialistische kennis en kunde de basis vormen voor gebalanceerde groei. Terugkijkend op de afgelopen jaren spreekt de Raad zijn waardering uit voor de manier waarop in turbulente marktomstandigheden vorm is gegeven aan meer onderscheidend vermogen en een sterkere omzet- en winstbasis van de onderneming.

Naast het bestuur en het management wil de Raad van Commissarissen de medewerkers graag bedanken voor hun bijdrage. De resultaten over 2014 zijn immers vooral te danken aan hun kwaliteit, kennis en inzet bij opdrachtgevers. De business unit managers en de Ondernemingsraad zijn we zeer erkentelijk voor de constructieve gesprekken die we met hen hebben mogen voeren. Verder bedanken we de heer Lindenbergh voor zijn deskundige inzet als lid van de Raad van Commissarissen.

'Improving your performance' is de uitdaging die DPA in 2015 met volle overtuiging aangaat. Goed luisteren naar de behoeften van professionals en opdrachtgevers, en daar snel en pragmatisch op inspelen is de belangrijkste opdracht die de onderneming zich heeft gesteld. We zijn ervan overtuigd dat DPA de positieve lijn dit jaar weet voort te zetten en goed is toegerust om de nieuwe kansen die zich ongetwijfeld voordoen te benutten.

Amsterdam, 6 maart 2015

Raad van Commissarissen van DPA Group N.V.

R. Icke RA, voorzitter

S. Engels

B.J. van Genderen

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar geëindigd op 31 december 2014

x duizend euro	Toelichting	2014	2013
Netto-omzet	7	85.827	71.081
Kostprijs van de omzet	8	64.322	54.407
Brutowinst		21.505	16.674
Verkoopkosten	9	8.217	5.679
Algemene beheerskosten	10	10.484	5.888
		18.701	11.567
Bedrijfsresultaat		2.804	5.107
Resultaat deelnemingen	18	14	92
Financiële baten	13	3	20
Financiële lasten	13	-644	-650
Netto financieringslasten		-641	-630
Resultaat voor winstbelastingen		2.177	4.569
Winstbelasting over resultaat	14	-638	-415
Nettoresultaat		1.539	4.154
Niet-gerealiseerde resultaten na winstbelastingen ⁽¹⁾		-117	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		1.422	4.154
Nettoresultaat toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap	15	1.525	4.169
Minderheidsbelang		14	-15
Nettoresultaat		1.539	4.154
Nettoresultaat per aandeel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap gedurende het jaar (in euro per gewoon aandeel):			
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	15	0,03	0,09
Verwaterd nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	15	0,03	0,09

(1) Deze post wordt nooit meer begrepen in het gerealiseerd resultaat.

Geconsolideerde balans per 31 december 2014 (vóór resultaatbestemming)

x duizend euro	Toelichting	31 december 2014	31 december 2013
Activa			
Immateriële activa	17	65.266	43.679
Materiële vaste activa	16	1.049	817
Financiële vaste activa	18	8.095	8.322
Uitgestelde belastingvorderingen	19	2.398	3.260
Vaste activa		76.808	56.078
Handels- en overige vorderingen	20	21.630	15.395
Liquide middelen	21	-	2.633
Vlottende activa		21.630	18.028
Totaal activa		98.438	74.106
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap		51.215	41.840
Minderheidsbelang		-1	-15
Totaal eigen vermogen		51.214	41.825
Verplichtingen			
Voorzieningen	24	2.948	484
Rentedragende schulden	23	1.688	-
Overige langlopende verplichtingen	25	8.971	-
Langlopende verplichtingen		13.607	484
Voorzieningen	24	331	382
Rentedragende schulden	23	13.806	17.336
Winstbelastingen	14	279	511
Overige schulden	25	19.201	13.568
Kortlopende verplichtingen		33.617	31.797
Totaal verplichtingen		47.224	32.281
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		98.438	74.106

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar geëindigd op 31 december 2014

x duizend euro	Toelichting	2014	2013
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Nettoresultaat		1.539	4.154
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen materiële vaste activa	16	282	266
Amortisatie immateriële activa	17	1.376	1.477
Belastingvorderingen		-	-18
Voorzieningen	24	-85	-439
Netto financieringslast	13	641	630
Winstbelastingen	14	638	415
Resultaat deelnemingen	18	-14	-92
		2.838	2.239
Mutatie in:			
Handels- en overige vorderingen	29	-2.104	1.116
Crediteuren en overige schulden	29	69	-5.543
		-2.035	-4.427
Kasstroom uit operationele activiteiten			
		2.342	1.966
Betaalde rente	29	-644	-380
Ontvangen rente	29	3	20
Ontvangen dividend	18	227	-
Betaalde winstbelasting	14	-430	-
		-844	-360
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
		1.498	1.606
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verwerving van een onderneming (exclusief liquide middelen)	29	-9.376	-2.227
Investerings in materiële vaste activa	16	-378	-279
Investerings in immateriële activa	17	-502	-41
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten			
		-10.256	-2.547
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opbrengst uit uitgifte van aandelenkapitaal	29	7.389	-
Opbrengst verkoop ingekochte aandelen	29	578	-
Verkregen leningen	23	4.953	2.500
Aflossing leningen	23	-9.346	-
Verwerving van minderheidsbelangen	18	-	-2.376
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten			
		3.574	124
Nettotoename(-afname) in geldmiddelen en kasequivalenten			
		-5.184	-817
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari		-6.372	-5.555
Nettotoename(-afname) in geldmiddelen en kasequivalenten		-5.184	-817
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december			
		-11.556	-6.372

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen over het boekjaar geëindigd op 31 december 2014

x duizend euro	Toelichting	Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap								
		Geplaatst aandelen kapitaal	Wettelijke reserve	Agio	Algemene reserve	Onverdeeld resultaat	Ongereali-seerde resultaten	Totaal	Minderheids-belang	Totaal
Stand per 1 januari 2013	22	4.548	-	72.843	-40.316	1.164	-	38.239	-	38.239
Resultaatbestemming 2012		-	-	-	1.164	-1.164	-	-	-	-
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen										
Nettoresultaat 2013		-	-	-	-	4.169	-	4.169	-15	4.154
Ontwikkelingskosten		-	41	-	-41	-	-	-	-	-
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen										
		-	41	-	-41	4.169	-	4.169	-15	4.154
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Inkoop eigen aandelen		-	-	-287	-	-	-	-287	-	-287
Op aandelen gebaseerde betalingen		-	-	-185	-96	-	-	-281	-	-281
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
		-	-	-472	-96	-	-	-568	-	-568
Stand per 31 december 2013	22	4.548	41	72.371	-39.289	4.169	-	41.840	-15	41.825
Resultaatbestemming 2013		-	-	-	4.169	-4.169	-	-	-	-
Mutaties in het eigen vermogen										
Nettoresultaat 2014		-	-	-	-	1.525	-	1.525	14	1.539
Actuarieel resultaat na belasting ⁽¹⁾		-	-	-	-	-	-117	-117	-	-117
Mutaties in het eigen vermogen										
		-	-	-	-	1.525	-117	1.408	14	1.422
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Aandelenemissie		454	-	6.935	-	-	-	7.389	-	7.389
Verkoop ingekochte aandelen		-	-	287	291	-	-	578	-	578
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
		454	-	7.222	291	-	-	7.967	-	7.967
Stand per 31 december 2014	22	5.002	41	79.593	-34.829	1.525	-117	51.215	-1	51.214

(1) Deze post wordt nooit meer begrepen in het gerealiseerd resultaat.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

1. Algemene informatie

DPA Group N.V. is een naar Nederlands recht opgerichte naamloze vennootschap. DPA is gevestigd in Amsterdam en houdt daar kantoor aan de Gatwickstraat 11. DPA is genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. De vennootschap is statutair op 18 maart 1999 opgericht als DPA Flex Group N.V. Deze naam is op 9 juni 2009 gewijzigd in DPA Group N.V.

De geconsolideerde jaarrekening van DPA Group N.V. omvat de vennootschap en haar dochterondernemingen (samen te noemen 'DPA' of de 'Groep'). De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van DPA Group N.V. en de volgende dochterondernemingen:

- DPA Beheer B.V. (100%)
- DPA Nederland B.V. (100%)
- Nederlandse Interim Groep B.V. (100%)
- GEOS IT Professionals B.V. (100%)
- DPA Supply Chain People B.V. (100%)
- DPA Finance B.V.(100%)
- DPA IT B.V. (100%)
- DPA Compliance B.V. (100%)
- DPA Engineering B.V. (100%, tot 15 juli 2014 75%)
- DPA Spanish Professionals B.V. (75%)
- DPA Engineering Zware Industrie B.V. (100%, tot 15 april 2014 75%)
- DPA Human Resources B.V. (100%)
- DPA Onderwijs B.V. (100%, tot 2 oktober 2014 75%)
- DPA Electro & Industrial Automation B.V. (100%, op 4 september 2014 gefuseerd met DPA Engineering B.V.)
- DPA Online Marketing B.V. (75%, vanaf 26 maart 2013)
- DPA Banking Professionals B.V. (100%)
- DPA Banking & Insurance B.V. (100%)
- DPA Overheid B.V. (100%)
- DPA Legal B.V. (100%)
- DPA Legal Services B.V. (100%, vanaf 1 mei 2013)
- DPA Contracting B.V. (100%, vanaf 10 april 2013)
- Benkis Interim Professionals B.V. (100%, op 31 december 2013 gefuseerd met DPA Banking Professionals B.V.)
- Benkis Training & Coaching B.V. (100%, op 31 december 2013 gefuseerd met DPA Banking Professionals B.V.)
- DPA CreditForce Professionals B.V. (95,1%, vanaf 25 juli 2013)
- DPA Cauberg-Huygen B.V. (75% direct, 10% via DPA Cauberg-Huygen Participatie B.V., vanaf 20 september 2013)
- DPA Technipower B.V. (100%, vanaf 3 oktober 2013)
- Fagro Holding B.V. (100%, vanaf 29 augustus 2014)
- Fagro Consultancy B.V. (100%, vanaf 29 augustus 2014)
- Fagro GmbH (75%, vanaf 29 december 2014; 100% van 29 augustus 2014 tot 29 december 2014)

Op 31 december 2014 bezit DPA een belang van 20,4% in het aandelenkapitaal van ICT Automatisering N.V. Dit belang is verworven op 16 juni 2013.

Activiteiten

De activiteiten van DPA bestaan in hoofdzaak uit detachering van financieel-administratieve, juridische, bancaire, technische, inkoop- en IT-professionals. Dit zijn bijvoorbeeld controllers, hoofden financiën, risicomangers, salarisadministrateurs, systeem- en netwerkbeheerders, procurement-specialisten, IT-professionals, projectleiders, juristen en engineers.

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 (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie. Bij het opstellen van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 2:402 Boek BW. De geconsolideerde jaarrekening wordt voor publicatie vrijgegeven op 10 maart 2015. De jaarrekening wordt op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 23 april 2015 ter vaststelling aan de aandeelhouders voorgelegd.

Grondslag voor de waardering

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

Presentatie- en functionele valuta

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

Gebruik van schattingen en oordelen

Bij het opstellen van de jaarrekening dient het bestuur bepaalde oordelen te vormen, schattingen te maken en veronderstellingen te doen 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 en op verschillende andere factoren die gegeven de omstandigheden als redelijk kunnen worden beschouwd. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en veronderstellingen.

De door het bestuur gevormde oordelen die belangrijke gevolgen kunnen hebben voor de jaarrekening en schattingen die een aanmerkelijk risico van materiële aanpassingen in zich bergen zijn nader uiteengezet in toelichting 4 'Gebruik van schattingen en oordelen'.

3. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De hierna beschreven grondslagen zijn door de entiteiten van DPA consistent toegepast gedurende alle perioden die in deze geconsolideerde jaarrekening worden gepresenteerd. Gedurende 2014 zijn de IFRS standaarden 10, 11 en 12 voor het eerst toegepast. Dit heeft geen effect gehad op vermogen en resultaat van DPA.

Grondslagen voor de consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van DPA Group N.V. en haar dochterondernemingen. Dochterondernemingen zijn rechtspersonen waarin DPA Group N.V., direct of indirect, beslissende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van stemrechten of 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 beslissende zeggenschap tot het moment waarop deze beslissende zeggenschap eindigt.

Als sprake is van een minderheidsbelang van derden in het eigen vermogen van een dochteronderneming wordt dat belang apart gepresenteerd als onderdeel van het eigen vermogen van de Groep. Het aandeel in het resultaat dat toegerekend wordt aan minderheidsaandeelhouders wordt toegevoegd aan of in mindering gebracht op het minderheidsbelang, zelfs als dit ertoe leidt dat de minderheidsbelangen een negatief saldo hebben.

Als transacties tussen meerderheids- en minderheidsaandeelhouders plaatsvinden zonder dat sprake is van het verkrijgen of verliezen van beslissende zeggenschap, worden deze behandeld als een transactie tussen twee aandeelhouders. De resultaten op deze transacties worden in het vermogen verwerkt.

Eliminatie intercompany-transacties

Intragroepssaldi en -transacties, alsmede eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen de Groep of baten en lasten uit dergelijke transacties worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met deelnemingen die volgens de 'equity'-methode worden verwerkt, worden geëlimineerd naar rato van het belang van de Groep in de deelneming.

Verantwoording van bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de controlerende zeggenschap overgaat naar de Groep. 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 of er sprake is van controlerende zeggenschap houdt de Groep rekening met op dat moment uitoefenbare potentiële stemrechten.

Als de initiële verwervingsprijs ten tijde van de rapportagedatum afhankelijk van toekomstige gebeurtenissen en derhalve onzeker is, 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. Als zich binnen een periode van één jaar na overnamedatum feiten en omstandigheden voordoen, die nadere informatie verschaffen over de situatie op de overnamedatum en in een andere voorwaardelijke vergoeding hadden geresulteerd, wordt de voorwaardelijke vergoeding aangepast op basis van deze nieuwe feiten en omstandigheden. Deze aanpassing wordt ten gunste of ten laste gebracht van de goodwill.

Overnames

Voor overnames bepaalt de Groep de goodwill als:

- De reële waarde van de overgedragen vergoeding inclusief de geschatte voorwaardelijke vergoedingen; plus
- Het opgenomen bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij; plus
- De reële waarde van het voorafgaande belang in de overgenomen partij als de bedrijfscombinatie in fasen plaatsvindt; verminderd met
- Het opgenomen nettobedrag (over het algemeen de reële waarde) van de identificeerbare verworven activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen.

Als het verschil negatief is, wordt onmiddellijk een boekwinst uit een voordelige koop in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen.

Door de Groep gemaakte kosten in verband met een bedrijfscombinatie, niet zijnde kosten in verband met de uitgifte van aandelen, worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Kosten in verband met de uitgifte van nieuwe aandelen worden rechtstreeks ten laste van het eigen vermogen gebracht.

De reële waarde van een voorwaardelijke vergoeding wordt op overnamedatum in de balans opgenomen. Als die voorwaardelijke vergoeding wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. Indien en voor zover aanpassingen in de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding nodig blijken één jaar of later na transactiedatum, worden deze in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen.

Verantwoording van verwerving van minderheidsbelangen

Met ingang van 1 januari 2010 past de Groep bij de verwerving van minderheidsbelangen IAS 27 toe. Volgens deze grondslag worden verworven minderheidsbelangen verwerkt als transacties met eigenaars in hun capaciteit van eigenaar. Daarom wordt uit hoofde van dergelijke transacties geen goodwill of resultaat opgenomen. De waardering van de minderheidsbelangen is gebaseerd op een evenredig bedrag van de netto-activa van de dochteronderneming.

Financiële instrumenten

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd in de balans gepresenteerd als de Groep een wettelijk afdwingbaar recht op deze saldering heeft en voornemens is om op nettobasis te betalen of om het actief en de verplichting gelijktijdig te realiseren.

Niet-afgeleide financiële activa

Leningen en 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, of als de Groep de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt via een transactie waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen, neemt de Groep een financieel actief niet langer in de balans op. 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 leningen en vorderingen. Leningen en 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 leningen en vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode verminderd met eventuele bijzondere waardevermindervingsverliezen.

Leningen en vorderingen bestaan uit geldmiddelen, kasequivalenten en handels- en overige vorderingen.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen

De eerste opname van uitgegeven (achtergestelde) leningen door de Groep vindt plaats op de datum waarop de Groep contractpartij wordt. Bij alle overige financiële verplichtingen vindt de eerste opname op de transactiedatum plaats. Zodra aan de prestatie als gevolg van de verplichting is voldaan, deze is opgeheven of verlopen, neemt de Groep een financiële verplichting niet langer in de balans op.

De Groep classificeert de aangehouden niet-afgeleide financiële verplichtingen onder de categorie 'Overige financiële 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 met behulp van de effectieve-rentemethode. De effectieve-rentemethode is gebaseerd op de verwachte stroom van kasontvangsten, waarbij rekening wordt gehouden met het risico van vervroegde aflossing van het onderliggende financiële instrument en de directe kosten en opbrengsten, zoals de in rekening gebrachte transactiekosten, bemiddelingsprovisies en disagio of agio.

Overige financiële verplichtingen bestaan uit leningen, financieringsverplichtingen, rekening-courantkredieten bij banken, 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.

Netto-omzet

DPA levert met hooggekwalificeerde professionals kennis- en capaciteitsoplossingen voor vakgebieden zoals IT, finance, legal, sociale zekerheid, banking & insurance, engineering en supply chain management. De omzet bestaat uit vergoedingen voor dienstverlening (detacheren van gespecialiseerde professionals en adviesvergoedingen). De Groep fungeert ook als tussenpersoon voor het detacheren van professionals via andere, niet aan de Groep gelieerde ondernemingen.

De netto-omzet uit diensten betreft de over het boekjaar van derden ontvangen en te ontvangen tegenprestaties uit hoofde van de reële waarde van de geleverde diensten exclusief de daarover geheven belastingen, zijnde de gewerkte uren tegen de overeengekomen tarieven of vaste, met de opdrachtgever overeengekomen vergoedingen gedurende het verslagjaar. Als de Groep in transacties slechts als tussenpersoon fungeert, wordt alleen het bijbehorende provisiebedrag als netto-omzet verantwoord. 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.

Als uit hoofde van één overeenkomst diensten in verschillende verslagperioden worden geleverd, wordt de vergoeding tijdsevenredig toegerekend op basis van de dienstverlening tijdens de verschillende perioden.

Brutowinst is het verschil tussen de netto-omzet en de directe kosten inzake gedetacheerden, aangeduid als kostprijs van de omzet. De directe kosten omvatten met name de kosten voor inhuur van derden, personeelskosten en leasekosten voor het wagenpark.

Bedrijfskosten

Bedrijfskosten worden geassocieerd op basis van het functionele model.

Verkoopkosten betreffen de personeels- en accommodatiekosten met betrekking tot de operationele activiteiten, advertentie- en marketingkosten en de overige verkoopkosten.

Algemene beheerskosten betreffen de personeels- en accommodatiekosten met betrekking tot de indirecte activiteiten, automatiseringskosten en overige algemene beheerskosten.

Bedrijfskosten worden verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben.

Leasing

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. Vergoedingen ontvangen als stimulering voor het sluiten van leaseovereenkomsten worden als integraal deel van de totale leasekosten in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verwerkt over de leasetermijn.

Leaseovereenkomsten worden als financiële leaseovereenkomsten geassocieerd als de economische aan het onderliggende actief verbonden voor- en nadelen in belangrijke mate voor rekening en risico van de Groep zijn. De minimale leasebetalingen uit hoofde van financiële lease worden deels als financieringskosten en deels als aflossing van de uitstaande verplichting opgenomen. De financieringskosten worden zodanig aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

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 omvatten 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 zijn berekend op basis van de geldende fiscale bepalingen en tegen op balansdatum vastgestelde belastingtarieven of tegen tarieven waartoe materieel op balansdatum is besloten. Bij de berekening van winstbelastingen worden vrijgestelde winstbestanddelen in aanmerking genomen. De winstbelastingen betreffen acute en uitgestelde

winstbelastingen en niet aftrekbare kosten. Beschikbare compensabele verliezen van dochterondernemingen worden bij de berekening van de belastingen naar de winst in aanmerking genomen voor zover verrekening met toekomstige fiscale winsten realiseerbaar wordt geacht. Belastingen worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord met uitzondering van belastingen die betrekking hebben op posten die direct in het eigen vermogen worden verantwoord. De bijbehorende belastingen worden in die gevallen eveneens direct in het eigen vermogen verantwoord.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden verantwoord voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens de in de jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen en de fiscale voorschriften. 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 en als de uitgestelde belastingen betrekking hebben op dezelfde belastingautoriteit. Uitgestelde belastingvorderingen, met inbegrip van die voortvloeiend uit voorwaartse verliescompensatie, worden gewaardeerd voor zover verrekening met toekomstige fiscale winsten waarschijnlijk wordt geacht.

Uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen worden gewaardeerd tegen belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum, of 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 de volgende tijdelijke verschillen wordt geen uitgestelde belastingverplichting getroffen: fiscaal niet-aftrekbare goodwill, de eerste opname van activa of verplichtingen die noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloeden en 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 zijn begrepen direct aan de aanschaf van de betreffende activa gerelateerde uitgaven. Daaropvolgende uitgaven voor bijvoorbeeld reparatie en (groot) onderhoud worden alleen geactiveerd als het waarschijnlijk is dat de actiefpost additionele toekomstige economische voordelen genereert en 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 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 bij de verkoop van materiële vaste activa ontstane winsten en verliezen worden verantwoord in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten onder de algemene beheerskosten.

Immateriële activa

Goodwill

Goodwill die voortvloeit uit bedrijfscombinaties wordt verantwoord onder immateriële activa.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardevermindervingsverliezen.

Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden en minimaal eenmaal per jaar getoetst op bijzondere waardevermindering op basis van een 'discounted cash flow'-berekening. Goodwill wordt vanaf het moment van acquisitie toegekend aan kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting synergievoordelen zullen opleveren.

Bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot een kasstroomgenererende eenheid worden in eerste instantie toegerekend aan de boekwaarde van de goodwill van de betreffende kasstroomgenererende eenheid en vervolgens pro rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige langlopende activa van die kasstroomgenererende eenheid. Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt niet teruggedraaid.

Overige immateriële activa

Overige immateriële activa zoals klantenbestanden, merknamen, intern ontwikkelde software, medewerker databases en cv's hebben een eindige gebruiksduur. Zij worden verantwoord tegen kostprijs minus cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingverliezen.

Als immateriële activa in een bedrijfscombinatie zijn verworven, is de kostprijs gelijk aan de reële waarde op de overnamedatum. Als voor een actief geen actieve markt bestaat, wordt de kostprijs bepaald op het bedrag dat de entiteit betaald zou hebben in een transactie tussen onafhankelijke partijen die ter zake goed geïnformeerd en tot een transactie bereid zijn, gebaseerd op de best beschikbare informatie.

Intern ontwikkelde software wordt geactiveerd voor zover dit voortvloeit uit de ontwikkelingsfase van een intern project. Dit als kan worden aangetoond dat het project technisch uitvoerbaar is, de intentie aanwezig is om het project te voltooien, de software actief gebruikt zal worden en deze zal bijdragen aan verwachte toekomstige kasstromen.

Uitgaven inzake intern ontwikkelde klantenbestanden, merknamen en medewerker databases worden als kosten in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord onder de algemene beheerskosten.

Amortisatie op overige immateriële activa wordt lineair ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord, overeenkomstig de geschatte gebruiksduur van het actief. Overige immateriële activa worden afgeschreven vanaf het moment dat ze gereed zijn voor gebruik.

De restwaarde en de levensduur van de overige immateriële activa worden jaarlijks per balansdatum beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast.

Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van de activa van de Groep, met uitzondering van uitgestelde belastingvorderingen, wordt op ieder rapportagemoment beoordeeld 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. Als het niet mogelijk is om de realiseerbare waarde van dit individuele actief te bepalen, 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 inzake activa, exclusief goodwill, wordt teruggedraaid als de bij het bepalen van de bijzondere waardevermindering gebruikte indicaties zijn verbeterd.

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 waarbij rekening wordt 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 verminderd 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 van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gebracht.

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.

Bij een mutatie als gevolg van de uitgifte van eigen aandelen wordt het bedrag van de ontvangen vergoedingen onder aftrek van de direct toerekenbare kosten als mutatie in het eigen vermogen opgenomen onder aandelenkapitaal, en indien van toepassing, onder agio.

Bij inkoop van eigen aandelen die onder eigen vermogen in de balans zijn verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van de direct toerekenbare kosten, als mutatie in het eigen vermogen opgenomen. Ingekochte aandelen worden geclassificeerd als ingekochte eigen gewone aandelen en gepresenteerd als aftrekpost op de agioreserve in het eigen vermogen.

Op het moment van verkoop van eerder ingekochte aandelen wordt het bedrag van de ontvangen vergoeding - verminderd met direct toerekenbare kosten - verantwoord onder ingekochte aandelen in het eigen vermogen voor het bedrag van de oorspronkelijk ontvangen vergoeding. Het verschil wordt verantwoord in de algemene reserve.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen uit hoofde van in het verleden opgetreden gebeurtenissen, waarvan het bij de afhandeling van de verplichtingen waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen nodig is en waarvan de omvang van de verplichting op betrouwbare wijze is in te schatten. Als het effect materieel is, wordt de hoogte van de voorzieningen bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen, op basis van een interestpercentage dat een afspiegeling is van de actuele tijdswaarde van geld en, indien van toepassing, van de specifieke risico's van de verplichting. De oprenting van de voorziening wordt verwerkt als financieringslast.

Reorganisatievoorzieningen worden verantwoord als de Groep een gedetailleerd en formeel reorganisatieplan heeft goedgekeurd en de reorganisatie is begonnen of publiekelijk is gecommuniceerd. In de reorganisatievoorziening zijn voornamelijk de geschatte kosten in verband met opzegging van dienstverbanden begrepen.

Er wordt in de balans een voorziening voor verlieslatende contracten opgenomen als de door de Groep naar verwachting te behalen voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte kosten voor de beëindiging van het contract of, als deze lager is, tegen de contante waarde van de verwachte netto kosten van de voortzetting van het contract. Voorafgaand aan de opname van een voorziening neemt de Groep op de activa die betrekking hebben op het contract een eventueel bijzonder waardeverminderingverlies op.

Crediteuren en overige schulden

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

Personeelsbeloningen

Pensioenen en overige personeelsbeloningen

Binnen de Groep zijn verschillende pensioenregelingen aanwezig. Over het algemeen betreft dit 'defined contribution' regelingen, die gefinancierd worden door bijdragen aan niet aan de Groep gelieerde instellingen. Een toegezegde

bijdrageregeling betreft vergoedingen na uitdiensttreding waarbij de Groep vaste bijdragen afdraagt aan een aparte entiteit, en geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om verdere bijdragen te doen. Als deze niet aan de Groep gelieerde instellingen over onvoldoende middelen beschikken om aan alle werknemers betalingen te doen inzake pensioenen met betrekking tot de door de werknemers verrichte diensten in huidige en voorafgaande perioden, heeft de Groep geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen 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 gedurende de periode waarin de werknemers de gerelateerde prestaties verrichten. Vooruitbetaalde bijdragen worden opgenomen als actief voor zover dit leidt tot een terugbetaling in contanten of een verlaging van toekomstige betalingen. 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, worden gediscoteerd tot hun contante waarde.

Fagro, overgenomen per 29 augustus 2014, kent een toegezegd-pensioenregeling voor een deel van de medewerkers. Op grond van deze regeling heeft een gepensioneerd werknemer recht op een jaarlijkse pensioenuitkering. Voor de verantwoording van de hieruit voortvloeiende verplichtingen wordt IAS 19 toegepast. Enerzijds wordt de contante waarde van de verplichtingen die voortvloeien uit de toegezegd-pensioenregeling bepaald, anderzijds wordt de reële waarde van de opgebouwde activa bepaald.

De mutatie van de netto verplichting die voortvloeit uit toegezegde pensioenrechten wordt, voor zover deze betrekking heeft op de servicekosten van de onderneming en administratiekosten, onder de ‘algemene beheerskosten’ ten laste gebracht van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar. Interestkosten worden onder ‘financiële baten en lasten’ ten laste gebracht van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar.

De mutatie van de netto verplichting die voortvloeit uit de toegezegde pensioenrechten wordt, voor zover deze betrekking heeft op actuariële winsten of verliezen op de opgebouwde activa en verplichtingen, rechtstreeks ten gunste of ten laste van het eigen vermogen gebracht.

Op aandelen gebaseerde betalingen

De reële waarde op de toekenningsdatum van op aandelen gebaseerde betalingen aan personeelsleden die worden afgewikkeld door levering van eigen aandelen wordt opgenomen als personeelslast, met een overeenkomstige opboeking van het eigen vermogen. 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 waarbij naar verwachting zal worden voldaan aan de betreffende dienstverleningsvoorwaarden en niet-marktgerelateerde voorwaarden onvoorwaardelijk worden. Zo is het uiteindelijk als last opgenomen bedrag gebaseerd op het aantal geleverde aandelen waarbij op de datum van levering van de aandelen 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 voorwaarde tot uitdrukking te brengen. Nadien vindt geen aanpassing van de reële waarde plaats voor verschillen tussen verwachte en daadwerkelijke uitkomsten van deze voorwaarden.

De reële waarde van de personeelsregeling voor de aankoop van eigen aandelen wordt bepaald met behulp van het 'Monte Carlo'-simulatiemodel. De reële waarde van aan werknemers toegekende opties wordt bepaald met behulp van de 'Black-Scholes'-formule. Waarderingsfactoren zijn onder andere de aandelenkoers op de toekenningsdatum, de uitoefenprijs van de optie, de verwachte volatiliteit (gebaseerd op een evaluatie van de historische volatiliteit, met name gedurende een historische periode die overeenkomt met de verwachte looptijd), de verwachte looptijd van de optie (gebaseerd op ervaringen uit het verleden en het gedrag van de optiehouders), de verwachte dividenden en de risicovrije rentevoet (op basis van Nederlandse staatsobligaties). Dienstverleningsvoorwaarden en niet-marktgerelateerde voorwaarden worden niet meegewogen bij de bepaling van de reële waarde.

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 het aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen resultaat gedeeld

door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan. Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel worden de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst of verlies en het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan gecorrigeerd voor alle potentiële verwaterende effecten op de gewone aandelen, onder meer uitstaande converteerbare leningen en aan werknemers en bestuurders toegekende aandelenopties.

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 directie ten behoeve van de besluitvorming over de toekenning van middelen aan het segment en ter evaluatie van de prestaties. Dit op basis van de beschikbare financiële informatie per operationeel segment.

De aan de directie gerapporteerde resultaten per operationeel segment omvatten posten die rechtstreeks, of op basis van redelijkheid aan het segment kunnen worden toegerekend. Niet-toegerekende posten bestaan voornamelijk uit bedrijfsactiva en -passiva, verkoopkosten en algemene kosten, belastingvorderingen en -verplichtingen.

De operationele segmenten zijn geaggregeerd tot de volgende rapporteringseenheden:

- Finance, Banking & Insurance;
- Techniek & ICT;
- Legal & Public.

De in deze segmenten gerealiseerde omzet betreft de opbrengst van detachering van interim professionals of vaste, met de opdrachtgever overeengekomen vergoedingen voor geleverde prestaties door professionals van DPA.

Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en de toelichtingen van de Groep vereisen de bepaling van de reële waarde van financiële en niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de hierna omschreven methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van de toelichting dat specifiek op het betreffende actief of de betreffende verplichting van toepassing is.

Materiële vaste activa

De reële waarde van materiële vaste activa die ten gevolge van een bedrijfscombinatie zijn opgenomen, is het geschatte bedrag waarvoor een onroerende zaak op de verwervingsdatum kan worden verhandeld tussen een tot een transactie bereid zijnde koper en verkoper in een zakelijke, objectieve transactie voorafgegaan door gedegen onderhandeling waarbij de partijen goed geïnformeerd zijn. De reële waarde van materiële vaste activa en inventaris is gebaseerd op marktprijzen en vervangingswaarde. Zij is bepaald met behulp van de beschikbare marktprijzen van vergelijkbare activa en artikelen voor zover deze beschikbaar zijn en, waar van toepassing, met behulp van vervangingskosten. In de schatting van vervangingskosten wordt rekening gehouden met correcties voor fysieke slijtage en functionele en economische veroudering.

Immateriële activa

De reële waarde van de handelsmerken die als onderdeel van een bedrijfscombinatie zijn verworven, wordt bepaald aan de hand van de gediscoteerde geschatte royalties die door het eigendom van het handelsmerk zijn vermeden. De reële waarde van in een bedrijfscombinatie verworven klantrelaties wordt bepaald aan de hand van de 'excess earnings'-methode over meerdere perioden, waarbij het bewuste actief wordt gewaardeerd onder aftrek van een reëel rendement op alle andere activa die gezamenlijk de daarmee samenhangende kasstromen creëren. De reële waarde van andere immateriële activa is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstroom uit het gebruik en de uiteindelijke verkoop van de activa.

Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen van standaarden en interpretaties is pas met ingang van boekjaren die aanvangen na 1 januari 2015 van kracht. DPA heeft er voor gekozen deze nieuwe standaarden niet vervroegd toe te passen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening over het boekjaar eindigend op 31 december 2014. De belangrijkste wijzigingen betreffen de nieuwe standaarden IFRS 9 'Financiële instrumenten' en IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten'.

IFRS 9 Financiële instrumenten

Deze nieuwe standaard is medio 2014 gepubliceerd en dient ter vervanging van de bestaande richtlijn zoals opgenomen in IAS 39 'Financiële instrumenten'. IFRS 9 zal van kracht worden voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018 en bevat herziene bepalingen met betrekking tot de classificatie en waardering van financiële instrumenten, waaronder een nieuw model voor verwachte kredietverliezen in waardeverminderingen van financiële activa en de nieuwe algemene vereisten voor hedge accounting. IFRS 9 neemt verder de bepalingen over uit IAS 39 inzake de verwerking van financiële instrumenten. DPA is niet voornemens deze standaard vervroegd toe te passen en beoordeelt momenteel het mogelijke effect van de toepassing van IFRS 9 op de geconsolideerde jaarrekening.

IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten

Deze nieuwe standaard zal van kracht worden voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018 en voorziet in een uitgebreid raamwerk ten behoeve van de bepaling of, hoeveel en wanneer opbrengsten moeten worden verantwoord en dient ter vervanging van de bestaande bepalingen voor het verwerken van opbrengsten. Voor DPA betreffen de bestaande bepalingen voor de opbrengstverantwoording primair IAS 18 'Opbrengsten' en IAS 11 'Onderhanden projecten in opdracht van derden'. DPA is niet voornemens deze standaard vervroegd toe te passen en beoordeelt momenteel het mogelijke effect van de toepassing van IFRS 15 op de geconsolideerde jaarrekening.

4. Gebruik van schattingen en oordelen

De volgende schattingen en aannames dragen inherent een significant risico met zich mee, wat tot materiële aanpassingen zou kunnen leiden in de boekwaarde van activa, passiva en resultaten in het komende jaar.

Bedrijfscombinaties

Onderkenning en waardering van overige immateriële vaste activa als onderdeel van een bedrijfscombinatie vormt een belangrijke inschatting van het management.

Bijzondere waardevermindering van immateriële activa

De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden waaraan immateriële vaste activa zijn toegekend wordt onder meer bepaald via berekeningen van de bedrijfswaarde. Deze berekeningen omvatten het gebruik van schattingen ten aanzien van omzet, brutowinstmarge, bedrijfskosten en disconteringsvoet, alsmede de verwachte groeivoet en de geschatte waarde aan het einde van de planningshorizon.

Handelsvorderingen

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

Voorzieningen

Voortvloeiend uit de aard van voorzieningen in zijn algemeenheid wordt bij de bepaling ervan 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 derhalve het resultaat over de betreffende perioden beïnvloeden.

Benutting fiscale compensabele verliezen

Bij de bepaling van de uitgestelde belastingvorderingen op basis van onder meer voorwaartse verliescompensatie en uitgestelde belastingverplichtingen spelen veronderstellingen een significante rol. Er zijn veel onzekere factoren die de aanwending van

de voorwaartse verliescompensatie kunnen beïnvloeden. De Groep waardeert de uitgestelde belastingvorderingen inzake voorwaartse verliescompensatie op basis van haar beste inschattingen. Als de werkelijke fiscale resultaten verschillen van de oorspronkelijk ingeschatte bedragen, zullen deze verschillen van invloed zijn op de belastingen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, alsmede op de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen in de periode waarin deze afwijkingen optreden.

Earn-out betalingen

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

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Geldmiddelen ten behoeve van het kasstroomoverzicht omvatten de balansposten liquide middelen en kortlopende rentedragende schulden, die integraal onderdeel uitmaken van het cash management van de Groep. De gedurende 2013 door Project Holland Fonds verstrekte leningen maken geen integraal onderdeel uit van het cash management. In 2014 zijn deze leningen volledig afgelost, deels door middel van een financiering verkregen van Rabobank. De in dit kader overeengekomen financiering maakt geen onderdeel uit van het cash management. Betaalde en ontvangen winstbelastingen en ontvangen dividend zijn opgenomen onder 'Kasstroom uit operationele activiteiten'. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder 'Kasstroom uit financieringsactiviteiten'.

De betaalde verkrijgingsprijs van verworven dochterondernemingen en de ontvangen verkoopprijs van afgestoten dochterondernemingen zijn opgenomen onder 'Kasstroom uit investeringsactiviteiten'. Verkregen liquide middelen worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs. De uit de verwerving en afstoting van dochterondernemingen voortvloeiende mutaties in activa en passiva zijn bij de bepaling van de kasstromen in aanmerking genomen.

6. Management van financiële risico's

De Groep is uit hoofde van het gebruik van financiële instrumenten blootgesteld aan de volgende financiële risico's:

- Kredietrisico;
- Liquiditeitsrisico;
- Marktrisico.

In dit onderdeel van de toelichting wordt informatie gegeven over de blootstelling van de Groep aan elk van de bovengenoemde risico's, de doelstellingen, grondslagen en procedures van de Groep voor het beheren en meten van deze risico's evenals 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. Tevens worden vanuit risicomanagement adequate regelingen vastgesteld om deze risico's te beheersen.

Het interne beheersings- en risicomanagementsysteem van DPA bestaat uit de volgende hoofdonderdelen:

- Richtlijnen en overlegstructuren;
- Rapportage en analyse;
- Interne controle.

Gezien de omvang van de organisatie heeft de Raad van Commissarissen besloten geen audit committee te benoemen. Een van de commissarissen is verantwoordelijk voor het betreffende aandachtsgebied.

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 vorderingen op klanten.

Handels- en overige vorderingen

In de Groep zijn in beperkte mate geconcentreerde kredietrisico's aanwezig. Maatregelen zijn ingesteld om te bewerkstelligen 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 dusdanige 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 20 'Handels- en overige vorderingen'.

Garanties

Het beleid van de Groep is om uitsluitend financiële garanties af te geven voor 100%-dochterondernemingen. Op 31 december 2014 waren naast de verstrekte aansprakelijkheidsstellingen zoals bedoeld in artikel 2:403 BW garanties afgegeven uit hoofde van huurverplichtingen en als zekerheid voor financiële verplichtingen aan crediteuren.

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep problemen krijgt om te voldoen aan in contanten of in andere financiële activa af te wikkelen financiële verplichtingen. Het uitgangspunt van het liquiditeitsrisicobeheer is dat er voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en moeilijke omstandigheden. Dit zonder dat onaanvaardbare verliezen worden geleden of de reputatie van de Groep in gevaar komt.

Ter bepaling van de kasstroombehoefte maakt de Groep gebruik van een forecast-model om de belangrijkste verwachte instromen, uitstromen en de ontwikkeling van de kredietfaciliteiten bij te houden. Daarmee ziet de Groep erop toe dat voldoende liquiditeiten voorhanden zullen zijn uit de operationele kasstromen en de beschikbare kredietfaciliteit om gedurende twaalf maanden de verwachte operationele kosten te dekken en te voldoen aan de financiële verplichtingen.

In april 2012 heeft Rabobank DPA een werkkapitaalfinanciering verstrekt van maximaal 10,0 miljoen euro. De te betalen rente aan Rabobank over 2014 bedroeg éénmaands-Euribor plus 225 basispunten. In februari 2014 is DPA een aangepaste werkkapitaalfinanciering overeengekomen met Rabobank. De nieuwe werkkapitaalfinanciering bedraagt maximaal 15,0 miljoen euro.

Per 31 december 2014 is een bedrag van 11,6 miljoen euro opgenomen als uitstaande schuld aan Rabobank, waardoor een kredietruimte beschikbaar is van maximaal 3,4 miljoen euro.

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van de Groep of de waarde van financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen zoals valutakoersen, rentetarieven en aandelenkoersen. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel om de marktrisicopositie 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. De rente op de debiteurenfinanciering is variabel. Indien noodzakelijk zal de Groep uit oogpunt van risicomanagement overwegen rentes voor een langere periode vast te leggen of een renteplafond in te bouwen. Rentedekking is de leidende parameter in het managen van renterisico's.

Als het rentepercentage gemiddeld 1%-punt hoger of lager zou zijn geweest, en alle overige variabelen constant zouden zijn gebleven, was de netto rentelast over het verslagjaar circa 117.000 euro hoger of lager geweest.

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 waarde renterisico van de Groep is voornamelijk een gevolg van lange- en kortetermijnleningen tegen een variabele rentevoet. In 2013 en 2014 zijn leningen in euro's tegen het éénmaands en driemaands Euribor-tarief plus een opslag aan DPA uitgegeven.

Actuarieel risico

Fagro, overgenomen op 29 augustus 2014, kent naast een toegezegde-bijdrageregeling ook een toegezegd-pensioenregeling voor een gedeelte van zijn werknemers. Als gevolg van deze toegezegd-pensioenregelingen loopt de Groep actuariële risico's, zoals langlevensrisico, valutarisico, renterisico en marktrisico's (beleggingsrisico). Dit risico beperkt zich tot de huidige medewerkers die een toegezegd-pensioenregeling hebben, nieuwe medewerkers wordt uitsluitend een toegezegde-bijdrageregeling toegekend.

Valutarisico

De Groep heeft geen activiteiten in andere valuta's dan de euro en loopt geen valutarisico's.

Koersrisico

Op 16 juni 2013 heeft DPA een belang van 20,4% in het uitstaande aandelenkapitaal van ICT Automatisering verworven. Indien de aandelenkoers van ICT Automatisering structureel daalt onder de aandelenkoers van 4,60 euro, resulteert dit in een verlies voor DPA. Dit effect heeft geen invloed op de bedrijfsvoering van DPA. Aangezien de verwerving van dit belang slechts ten dele door middel van een rentedragende lening is gefinancierd, is het risico beperkt dat een koersdaling negatieve gevolgen heeft voor de financiële positie van DPA.

Kapitaalbeheer

Het beleid van de Raad van Bestuur is gericht op het handhaven van een sterke vermogenspositie die vertrouwen wekt bij beleggers, crediteuren en de markten. Hiermee kan de toekomstige ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten zeker gesteld worden. Kapitaal bestaat uit aandelenkapitaal, agioreserve, algemene reserves en minderheidsbelangen van de Groep.

De Raad van Bestuur streeft naar een evenwicht tussen een hoger rendement, dat mogelijk zou zijn met een hoger niveau aan vreemd vermogen enerzijds en de voordelen en zekerheid van een solide vermogenspositie anderzijds.

De verhouding tussen vreemd vermogen en eigen vermogen aan het einde van de verslagperiode was als volgt:

	2014	2013
<i>x duizend euro</i>		
Totale verplichtingen	47.224	32.281
Af: Liquide middelen	-	-2.633
Netto verplichting	47.224	29.648
Totaal eigen vermogen	51.214	41.825
Verhouding netto schuld/eigen vermogen	92%	71%

Toelichting op het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

7. Netto-omzet

	2014	2013
Netto-omzet	85.827	71.081

Dit betreft de omzet uit hoofde van professionele inzet van medewerkers in de segmenten 'Finance, Banking & Insurance', 'Techniek & ICT' en 'Legal & Public'.

Een detaillering van de omzet is opgenomen in toelichting 30 'Segmentatie'.

De activiteiten van de Groep worden hoofdzakelijk in Nederland aangeboden. Met de overname van Fagro heeft DPA tevens activiteiten in Duitsland verworven. Deze activiteiten zijn zeer beperkt van omvang. De door DPA Spanish Professionals in Spanje geworven professionals voeren werkzaamheden uit voor opdrachtgevers in Nederland.

8. Kostprijs van de omzet

	2014	2013
De kostprijs van de omzet betreft de kosten van extern ingezette professionals:		
Directe personeelskosten	37.420	27.937
Overige directe kosten	26.902	26.470
	64.322	54.407

In 'Overige directe kosten' is een bedrag van 4,2 miljoen euro voor autokosten gedetacheerden opgenomen (2013: 3,1 miljoen). In 'Kostprijs van de omzet' is 0,3 miljoen euro aan reorganisatielasten opgenomen (2013: 0,8 miljoen). De overige reorganisatiekosten die opgenomen zijn in toelichting 10 'Algemene beheerskosten' onder de indirecte personeelskosten bedragen 0,5 miljoen euro (2013: 0,3 miljoen). In 2014 bedroegen de reorganisatielasten in totaal 0,8 miljoen euro (2013: 1,2 miljoen).

9. Verkoopkosten

	2014	2013
Indirecte personeels- en gerelateerde kosten	6.881	4.738
Advertenties en marktwerking	797	505
Huisvesting	539	436
	8.217	5.679

10. Algemene beheerskosten

	2014	2013
Indirecte personeelskosten	3.468	3.535
Afschrijving materiële vaste activa	282	266
Amortisatie immateriële activa	1.376	1.477
Reis- en verblijfkosten	1.017	707
Huisvesting	539	436
Bijzondere eenmalige kosten en opbrengsten	572	-2.998
Overige	3.230	2.465
	10.484	5.888

In 'Indirecte personeelskosten' is een bedrag van 0,5 miljoen euro opgenomen voor reorganisatielasten (2013: 0,3 miljoen).

In verband met acquisitietrajecten zijn onder 'Bijzondere eenmalige kosten en opbrengsten' advieskosten verantwoord van 0,4 miljoen euro. Voor de integratie van de in 2013 overgenomen bedrijfsactiviteiten van Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs B.V. en Ingenieursbureau Technipower B.V. zijn onder 'Bijzondere eenmalige kosten en opbrengsten' integratiekosten verantwoord van 0,3 miljoen euro.

DPA heeft in 2013 de bedrijfsactiviteiten overgenomen van het gefailleerde Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs B.V. DPA heeft bij deze transactie tevens handelsvorderingen overgenomen en deze gewaardeerd tegen de geschatte, reële waarde per overnamedatum. Door significante inspanningen van DPA en met hulp van ingehuurd deskundigen, is DPA erin geslaagd om een hoger bedrag te incasseren. In 'Bijzondere eenmalige kosten en opbrengsten' is een bate van 0,1 miljoen euro opgenomen (2013: bate 0,4 miljoen).

'Bijzondere eenmalige kosten' in 2013 heeft betrekking op een vrijval van 3,0 miljoen euro betreffende de reservering voor earn-out verplichtingen uit hoofde van de overnames van Benkis Interim Professionals en Benkis Training & Coaching in 2012, een bate uit hoofde van de uitwinning van overgenomen handelsvorderingen van 0,4 miljoen euro en eenmalige juridische en advieskosten van 0,4 miljoen euro.

In 'Overige algemene beheerskosten' is een bedrag van 1,1 miljoen euro opgenomen voor autokosten (2013: 0,8 miljoen).

11. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2014	2013
Het totaal aan lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten begrepen in het bedrijfsresultaat is:		
Lonen en salarissen	39.272	30.500
Sociale lasten	6.410	4.549
Pensioenlasten - toegezegde bijdrageregelingen	1.502	825
Crisisheffing	-	80
	47.184	35.954
Overige personeelskosten	585	256
	47.769	36.210
Deze personeelskosten zijn onder de volgende hoofden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord:		
Kostprijs van de omzet	37.420	27.937
Verkoopkosten	6.881	4.738
Algemene beheerskosten	3.468	3.535
	47.769	36.210
Het gemiddeld aantal werknemers (FTE) gedurende het boekjaar was als volgt:		
Gedetacheerden in vaste dienst (interim professionals)	688	527
Eigen medewerkers (intern)	125	104
	813	631

Dit betreft het gemiddeld aantal medewerkers (FTE) exclusief zelfstandige professionals. De kosten van zzp'ers zijn niet verantwoord onder 'Lonen en salarissen' maar onder 'Overige directe kosten' (kostprijs van de omzet). In 2014 is 0,8 miljoen euro reorganisatielasten opgenomen onder 'Lonen & salarissen' (2013: 1,2 miljoen).

12. Overige personeelsbeloningen

Fagro kent een toegezegd-pensioenregeling waaraan 132 (oud) medewerkers deelnemen. Er zullen geen nieuwe medewerkers meer toetreden tot deze regeling. De netto verplichting die voor DPA voortvloeit uit deze pensioenregeling bedraagt per overnamedatum 2,3 miljoen euro. In de onderstaande tabel is een aansluiting opgenomen tussen de beginstand, het verloop over de periode vanaf 1 september 2014 tot en met 31 december 2014 en de eindstand van de netto verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten en de onderdelen daarvan. Per 31 december 2014 bedraagt de netto verplichting uit hoofde van deze toegezegd-pensioenregeling 2,6 miljoen euro.

	2014
Verplichting	
Verplichting begin boekjaar	-
Verplichtingen per acquisitiedatum (1 september)	11.175
Servicekosten onderneming	139
Werknemersbijdragen	46
Toe te rekenen interest kosten	99
Actuariële (winst)/verlies verplichtingen	1.846
Verplichting einde boekjaar	13.305
Beleggingen	
Beleggingen begin boekjaar	-
Beleggingen per acquisitiedatum (1 september)	8.833
Toe te rekenen interest opbrengsten	78
Werkgeversbijdrage	93
Werknemersbijdragen	46
Kosten administratie	-30
Actuariële winst/(verlies) bezittingen	1.690
Beleggingen einde boekjaar	10.710
Overzicht van niet-gerealiseerde resultaten	
Actuariële winst/(verlies) verplichtingen	-1.846
Actuariële winst/(verlies) bezittingen	1.690
Niet-gerealiseerde resultaten	-156
Balansverplichting einde boekjaar	
Verplichting einde boekjaar	13.305
Bezittingen einde boekjaar	10.710
Netto verplichting einde boekjaar	2.595
Overzicht van gerealiseerde resultaten	
Servicekosten onderneming	-139
Toe te rekenen interest kosten	-21
Administratiekosten	-30
Totaal	-190

Bij de bepaling van de netto-verplichting per 31 december 2014 is uitgegaan van een aantal assumpties, de voornaamste betreffen:

- de pensioenleeftijd is 65 jaar;
- de pensioenopbouw is gebaseerd op het gemiddelde loon;
- de medewerkersbijdrage is gelijk aan eenderde van de af te dragen pensioenpremies;

- een disconteringsvoet van 2,1% is gehanteerd (per overnamedatum 2,6%);
- de looninflatie is gelijkgesteld aan 2,5%;
- de prijsinflatie is gelijkgesteld aan 2,0%;
- de sterftcijfers zijn gebaseerd op de AG Prognose tafel 2012-2062; en
- er is vanuit gegaan dat 50% van de oud-medewerkers kiest voor waardeoverdracht.

Het saldo van de niet-gerealiseerde, actuariële winsten/(verliezen) op bezittingen en de actuariële (winsten)/verliezen op verplichtingen wordt ten gunste of ten laste van het ongerealiseerde resultaat gebracht. In 2014 is een netto waardemutatie van 117.000 (niet-gerealiseerde resultaten na belasting) euro direct ten laste van het eigen vermogen gebracht.

De service- en administratiekosten voor de onderneming uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling worden voor 82% ten laste van de kostprijs van de omzet gebracht en voor 18% ten laste van de algemene beheerskosten, naar rato van de verhouding tussen professionals en stafmedewerkers. De toe te rekenen interest wordt verantwoord onder de financiële lasten.

13. Financiële baten en lasten

	2014	2013
Rentebaten	3	20
Rente en soortgelijke kosten	-644	-650
	-641	-630

Verwezen wordt naar toelichting 23 'Rentetragende schulden'.

14. Winstbelastingen

	2014	2013
Verschuldigde winstbelastingen		
Boekjaar	959	784
Uitgestelde betalingen		
Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen	-321	-369
Totaal winstbelastingen	638	415

Aansluiting met het effectieve belastingtarief

	%	2014	%	2013
Nettoresultaat over het jaar		1.539		4.154
Totaal winstbelastingen		638		415
Resultaat voor winstbelastingen		2.177		4.569
Winstbelastingen op basis van het lokale belastingtarief	23,8	-519	24,3	-1.109
Permanente verschillen	3,5	-76	-15,9	727
Beperkt aftrekbare kosten	2,0	-43	0,7	-33
	29,3	-638	9,1	-415

15. Winst per gewoon aandeel

	2014	2013
Nettoresultaat	1.525	4.169
Toe te rekenen aan minderheidsaandeelhouder	14	-15
Nettoresultaat toe te rekenen aan de gewone aandeelhouders van de vennootschap	1.539	4.154
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen		
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	45.477.492	45.477.492
Effect van uitgegeven aandelen	1.680.362	-
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen gedurende het jaar	47.157.854	45.477.492
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (verwaterd)		
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen gedurende het jaar	47.157.854	45.477.492
Effect van toegekende aandelen uit hoofde verwerving minderheidsbelang	1.574.433	-
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (verwaterd)	48.732.287	45.477.492
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal aandelen	0,03	0,09
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal verwaterde aandelen	0,03	0,09

Op 18 augustus 2014 heeft DPA in het kader van de overname van Fagro 4,5 miljoen aandelen uitgegeven ter financiering van de overnamesom die voldaan moest worden op transactiedatum. Met de voormalige Fagro-aandeelhouders is een uitgestelde betaling van de overnamesom overeengekomen, die is gekoppeld aan de gerealiseerde resultaten over de boekjaren 2014, 2015 en 2016 ('earn-out verplichtingen'). De geschatte earn-out verplichtingen zijn in de balans verantwoord onder de kortlopende verplichtingen voor wat betreft de verwachte earn-out verplichting die is gekoppeld aan het gerealiseerde resultaat over boekjaar 2014 en onder de langlopende verplichtingen voor wat betreft de verwachte earn-out verplichtingen die zijn gekoppeld aan de gerealiseerde resultaten in 2015 en 2016. Verwezen wordt naar toelichting 25 'Overige schulden'.

DPA is met de voormalige Fagro-aandeelhouders overeengekomen dat de earn-out verplichtingen met betrekking tot de boekjaren 2014 en 2015 zullen worden voldaan door uitgifte van een variabel aantal nieuwe aandelen DPA ter hoogte van de aangegane verplichtingen. In de berekening van het gewogen gemiddeld aantal aandelen (verwaterd) is rekening gehouden met deze uitgifte van nieuwe aandelen op basis van een uitgiftekoers van 1,65 euro (de slotkoers van het aandeel DPA per 31 december 2014).

Toelichting op de geconsolideerde balans

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

Verwerving activiteiten Fagro

Op 29 augustus 2014 heeft DPA alle aandelen in Fagro Holding B.V. ('Fagro') overgenomen. De overname is gefinancierd met een emissie van 4,5 miljoen nieuwe aandelen en uit de beschikbare liquide middelen. Fagro is een adviesbureau voor finance & control specialisten op hbo- en wo-niveau. De activiteiten variëren van tijdelijke ondersteuning tot financieel management en directievoering, en vinden vooral in Zuid- en Oost-Nederland plaats.

Fagro is vanaf de overnamedatum meegeconsolideerd. In de periode vanaf overnamedatum tot en met 31 december 2014 droeg Fagro 7,1 miljoen euro bij aan de omzet en 2,1 miljoen aan de brutowinst.

Per overnamedatum is een voorlopige 'purchase price allocation' uitgevoerd. De overgedragen vergoeding bedraagt 22,0 miljoen euro. Hiervan is 10,6 miljoen euro door DPA voldaan in geldmiddelen op transactiedatum.

Tevens is een voorwaardelijke vergoeding overeengekomen met de verkopende aandeelhouders van Fagro. Deze is gebaseerd op het realiseren van EBITDA-doelstellingen over 2014, 2015 en 2016. Per ultimo 2014 is de voorwaardelijke vergoeding verdisconteerd tegen een disconteringsvoet van 8,5%. De reële waarde van de totale voorwaardelijke vergoeding per 31 december 2014 bedraagt 11,4 miljoen euro (nominaal 13,3 miljoen). De totale, nominale voorwaardelijke vergoeding is gemaximeerd op 21,0 miljoen euro.

Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen

De bepaling van de identificeerbare, verworven activa en aangegane verplichtingen is als volgt:

Merknaam	3.178
Klantrelaties	1.025
Materiële vaste activa	136
Immateriële vaste activa	26
Handels- en overige vorderingen	4.131
Geldmiddelen	1.178
Minus: Handelsschulden en overige te betalen posten	-3.059
Minus: Voorziening toegezegd-pensioenregeling	-2.342
Minus: Uitgestelde belastingverplichtingen	-465
Saldo van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	3.808

Goodwill

Goodwill uit hoofde van de overname is als volgt opgenomen:

Totaal overgedragen vergoeding	22.030
Reële waarde van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	3.808
Goodwill	18.222

Een aansluiting van het betaalde bedrag inzake de overname van Fagro naar het kasstroomoverzicht is opgenomen als onderdeel van toelichting 29 'Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht'.

De bij Fagro werkzame professionals vertegenwoordigen een aanzienlijke waarde voor DPA. Immers, de inzet van deze professionals is een belangrijke factor voor het (toekomstige) succes van de bedrijfsactiviteiten. DPA heeft een waardeanalyse uitgevoerd van het werknemersbestand van Fagro. Op basis van deze analyse is een waardering bepaald van 2,2 miljoen euro. Deze waarde is onderdeel van de goodwill, omdat het werknemersbestand niet kan worden geïdentificeerd als een afzonderlijk, separeerbaar actief.

DPA heeft aan de overname van Fagro gerelateerde kosten gemaakt van 217.000 euro. Dit zijn externe juridische kosten, corporate finance en due-diligencekosten. Deze kosten zijn in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van DPA opgenomen onder 'Algemene beheerskosten'.

Verwerving activiteiten B-Able B.V.

Op 4 juni 2014 heeft DPA IT B.V. overeenstemming bereikt met de curator van de gefailleerde vennootschap B-Able B.V. ('B-Able') inzake de overname van de bedrijfsactiviteiten. Uit hoofde van deze overeenkomst zijn zeven medewerkers van B-Able in dienst getreden bij DPA.

B-Able is een gespecialiseerde dienstverlener op het gebied van business information security. B-Able adviseert, ondersteunt en begeleidt organisaties in het beveiligen van de (kritische) bedrijfsinformatie. De activiteiten van B-Able zijn aanvullend op de bedrijfsactiviteiten van DPA, en passen binnen het beleid van de directie om groei te realiseren in het segment 'Techniek & ICT'.

Per overnamedatum is een voorlopige 'purchase price allocation' uitgevoerd. De overgedragen vergoeding is gelijk aan 0,1 miljoen euro, door DPA voldaan in geldmiddelen.

Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen

De bepaling van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen is als volgt:

Materiële vaste activa	5
Nog te factureren bedragen	8
Reële waarde van identificeerbare activa	13

Goodwill

Goodwill uit hoofde van de overname is als volgt opgenomen:

Totaal overgedragen vergoeding	83
Reële waarde van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	13
Goodwill	70

De goodwill is fiscaal aftrekbaar. Een aansluiting van het betaalde bedrag inzake de overname van B-Able naar het kasstroomoverzicht is opgenomen als onderdeel van toelichting 29 'Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht'.

Aanpassing goodwill DPA Technipower

Op 3 oktober 2013 heeft DPA de bedrijfsactiviteiten van Ingenieursbureau Technipower B.V. overgenomen. In navolging op deze transactie heeft DPA kosten gemaakt in verband met procedures en settlements die hun oorsprong vinden in de overgenomen activa. In verband met de verplichtingen die voortvloeien uit bovenstaande procedures en settlements is de overgedragen vergoeding verhoogd van 0,3 miljoen naar 0,6 miljoen euro. De reële waarde van de identificeerbare verworven activa blijft ongewijzigd op 0,2 miljoen euro. De goodwill is aangepast van 0,1 miljoen naar 0,4 miljoen euro.

16. Materiële vaste activa

Het verloop in 2014 en 2013 van de materiële vaste activa is als volgt:

	Verbouwingen, inrichting en inventaris	Computer- hardware	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2013	382	272	654
Investeringen	151	128	279
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	150	-	150
Afschrijvingen	-199	-67	-266
Boekwaarde per 31 december 2013	484	333	817
Aanschafwaarde	6.436	4.225	10.661
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-5.952	-3.892	-9.844
Boekwaarde per 31 december 2013	484	333	817
Investeringen	83	295	378
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	108	28	136
Afschrijvingen	-174	-108	-282
Boekwaarde per 31 december 2014	501	548	1.049
Aanschafwaarde	6.627	4.548	11.175
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-6.126	-4.000	-10.126
Boekwaarde per 31 december 2014	501	548	1.049

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

	Termijn	Percentage
Verbouwing, inrichting en inventaris	5-10 jaar	10-20%
Computer hardware	5 jaar	20%

17. Immateriële activa

Het verloop in 2013 en 2014 van de immateriële activa is als volgt:

	Goodwill	Klant-relaties	Merk- en handelsnamen	Overig	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2013	37.473	6.613	-	-	44.086
Investeringen	-	-	-	41	41
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	477	482	-	70	1.029
Amortisatie	-	-1.477	-	-	-1.477
Boekwaarde per 31 december 2013	37.950	5.618	-	111	43.679
Aanschafwaarde	85.895	14.273	-	111	100.279
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945	-8.655	-	-	-56.600
Boekwaarde per 31 december 2013	37.950	5.618	-	111	43.679
Investeringen	349	-	-	92	441
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	18.294	1.025	3.178	26	22.523
Amortisatie	-	-1.225	-106	-45	-1.376
Boekwaarde per 31 december 2014	56.593	5.417	3.072	184	65.266
Aanschafwaarde	104.538	15.298	3.178	229	123.243
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945	-9.880	-106	-45	-57.976
Boekwaarde per 31 december 2014	56.593	5.417	3.072	184	65.266

Voor een toelichting op deze overnames wordt verwezen naar pagina 81 en volgend.

De gemiddelde verwachte economische levensduur, de resterende levensduur en het gerelateerde amortisatiepercentage per categorie van de immateriële activa zijn als volgt:

	Verwachte levensduur	Resterende levensduur	Amortisatiepercentage
Klantrelaties	2-10 jaar	0-8 jaar	10-50%
Merk- en handelsnamen	2-10 jaar	0-8 jaar	10-50%
Overig	2-10 jaar	0-8 jaar	10-50%

Op goodwill wordt niet afgeschreven. De goodwill uit hoofde van de overnames van Nederlandse Interim Groep, Benkis Interim Professionals, Benkis Training & Coaching en Fagro Holding is fiscaal niet aftrekbaar.

Toetsing op bijzondere waardeverminderingen voor kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten

Voor de toets op bijzondere waardevermindering worden de kleinste kasstroomgenererende eenheden beschouwd waaraan goodwill kan worden toegerekend. De boekwaarde van aan de verschillende eenheden toegerekende goodwill bedraagt:

Segmenten en kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend ⁽¹⁾	% belang	Acquisitie-datum	Earn-out regelingen	Gealloceerde goodwill 2014	Gealloceerde goodwill 2013
Finance, Banking & Insurance					
DPA Banking Professionals B.V.	100%	27-4-2011	Nee	13.468	13.468
DPA Banking & Insurance B.V.	100%	27-4-2011	Nee	2.478	2.478
DPA Compliance B.V.	100%	27-4-2011	Nee	1.980	1.980
DPA Finance B.V.	100%	27-4-2011	Nee	2.710	2.710
Fagro Holding B.V.	100%	29-8-2014	Ja	18.224	-
				38.860	20.636
Techniek & ICT					
GEOS IT Professionals B.V.	100%	1-1-2007	Nee	5.287	5.287
DPA IT B.V.	100%	2-2-2006	Nee	7.155	7.085
DPA Cauberg-Huygen B.V.	75%	19-9-2013	Nee	387	387
DPA Engineering B.V.	100%	3-10-2013	Nee	439	91
				13.268	12.849
Legal & Public					
DPA Supply Chain B.V.	100%	5-9-2007	Nee	1.035	1.035
DPA Legal B.V.	100%	27-4-2011	Nee	1.915	1.915
DPA Legal Services B.V.	100%	27-4-2011	Nee	1.515	1.515
				4.465	4.465
				56.593	37.950

(1) In de loop van 2014 heeft een wijziging plaatsgevonden ten aanzien van de kasstroomgenererende eenheden. De activiteiten van DPA Engineering en DPA Technipower zijn samengevoegd. De gealloceerde goodwill van deze entiteiten is samengevoegd.

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend is gebaseerd op de bedrijfswaarde. De kasstroomgenererende eenheid DPA Overheid (ontstaan uit de samenvoeging van DPA Sociale Zekerheid en DPA Recht & Ruimte) is niet in dit overzicht opgenomen aangezien zij per acquisitiedatum 27 april 2011 geen goodwill toegerekend heeft gekregen. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt gebruik gemaakt van toekomstige kasstromen op grond van de huidige operationele resultaten en de verwachte toekomstige resultaten. De verwachte toekomstige resultaten worden bepaald op basis van inschattingen en veronderstellingen van de directie en het management van de betreffende kasstroomgenererende eenheid over de groei van de omzet en ontwikkelingen in de operationele marges over een termijn van vijf jaar. Kasstromen na deze periode worden geëxtrapoleerd door middel van een constant groeipercentage van 0,8% (2013: 1,5%), zijnde het verwachte gemiddelde inflatiepercentage.

Eenmaal per jaar, en tussentijds als er een mogelijke indicatie voor een bijzondere waardevermindering is, voert DPA een toetsing uit op bijzondere waardeverminderingen voor kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten. Mogelijke

indicaties voor een bijzondere waardevermindering kunnen betrekking hebben op algemene veranderingen in economische en marktomstandigheden, en op sectorontwikkelingen die kenmerkend zijn voor een specifieke kasstroomgenererende eenheid.

De directie heeft drie belangrijke variabelen geïdentificeerd die bij verandering kunnen resulteren in een realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid die lager is dan de boekwaarde. Deze variabelen zijn omzet, brutomargepercentage en de disconteringsvoet. Wijzigingen in de markttrentes, rendementseisen op eigen en vreemd vermogen en de marktrisico-opslag beïnvloeden de disconteringsvoet en daarmee in belangrijke mate de realiseerbare waarde.

Omzet

De directie heeft een aantal mogelijke scenario's voor de ontwikkeling van de omzet per kasstroomgenererende eenheid doorgerekend. De groei voor 2015 is gebaseerd op de interne begroting. De omzetontwikkeling vanaf 2016 is gebaseerd op een inflatie van 0,8% en op een afvlakkende volumegroei, resulterend in een gemiddelde, jaarlijkse omzetgroei van de verschillende kasstroomgenererende eenheden tussen 2% en 6% gedurende de forecast-periode 2016-2019. Voor de periode na 2019 is een constante groei verondersteld van 0,8%.

Brutomargepercentage

De in de impairment test gehanteerde brutomarge is voor 2015 gebaseerd op de interne begroting. De aannames ten aanzien van het brutomargepercentage in 2015 voor de kasstroomgenererende eenheden in de verschillende segmenten zijn als volgt: Finance, Banking & Insurance 24,7% (2013: 25,0%), Techniek & ICT 26,4% (2013: 25,1%) en Legal & Public 28,6% (2013: 27,9%). In de jaren nadien wordt een stabiele tot lichte verbetering variërend van 0 tot 2 procentpunt van de brutomarge voorzien als gevolg van een verbeterde productiviteit van de extern ingezette professionals. Voor de periode na 2019 is geen verdere verbetering van de brutomarge verondersteld.

Disconteringsvoet

De geprognosticeerde kasstromen worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet na belastingen van 8,5% (2013: 9,5%). De gehanteerde disconteringsvoet na belastingen voor de kasstroomgenererende eenheden is een maatstaf op basis van de gewogen gemiddelde kapitaalkosten die gemiddeld zijn voor de industrie. Hierbij is uitgegaan van de risicovrije rentevoet voor 10-jaars obligaties die door de Nederlandse overheid worden uitgegeven, en een verhouding eigen vermogen tot vreemd vermogen van 91:9 gebaseerd op een peer group. Het rendement op eigen vermogen bevat een risicopremie die recht doet aan zowel het marktrisico van effectenbeleggingen als het systeemrisico van de bedrijfstak waarin DPA actief is.

Op basis van de doorgerekende scenario's is de waardebeoordeling van de kasstroomgenererende eenheden tot stand gekomen. Per 30 juni 2014 en ultimo 2014 is geconstateerd dat voor geen van de kasstroomgenererende eenheden een bijzondere waardevermindering van de goodwill noodzakelijk is.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

De directie heeft tevens gevoeligheidsanalyses uitgevoerd op de waardebeoordeling van de verschillende kasstroomgenererende eenheden. Daarbij is een evaluatie uitgevoerd van de effecten van een structureel lagere omzetgroei per jaar van 1 en 2 procentpunten. Voorts is een analyse uitgevoerd van de gevoeligheid van een structureel lagere brutomargepercentage per jaar van 1 en 2 procentpunten. Bij kasstroomgenererende eenheden waar een groot aandeel zelfstandige professionals werkzaam is, zijn de effecten geëvalueerd van een structureel lagere brutomargepercentage van 0,5 en 1 procentpunt. Deze kasstroomgenererende eenheden kennen een lager niveau van de brutomarge, maar het effect van lagere verkooptarieven kan bij deze eenheden relatief eenvoudig worden doorberekend naar de zelfstandige professionals door een aanpassing van het inkooptarief. Tot slot is een analyse uitgevoerd waarbij een disconteringsvoet na belastingen van 10,5% gehanteerd is.

Uit de gevoeligheidsanalyses blijkt dat voor nagenoeg alle kasstroomgenererende eenheden een verhoging van de disconteringsvoet naar 10,5% de meeste invloed heeft op de waardebeoordeling. Voor alle kasstroomgenererende eenheden geldt dat op basis van de verschillende gevoeligheidsanalyses de realiseerbare waarde van de betreffende eenheid

de boekwaarde overstijgt. DPA IT en DPA Banking Professionals zijn het meest gevoelig voor een stijging van de disconteringsvoet. De gevoeligheidsanalyse waarbij de disconteringsvoet wordt verhoogd naar 10,5% resulteert in een bedrijfswaarde die de boekwaarde overstijgt met 2,5 miljoen euro voor DPA Banking Professionals. Voor DPA IT resulteert dit in een bedrijfswaarde die 0,6 miljoen euro hoger ligt dan de boekwaarde.

18. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt toe te rekenen:

	Deelnemingen	Uitgestelde belastingvorderingen	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2013	8.322	3.260	11.582
Verwerving uitgestelde belastingvorderingen	-	625	625
Verwerving uitgestelde belastingverplichtingen	-	-1.051	-1.051
Aandeel in resultaat deelnemingen	14	-	14
Ontvangen dividenden	-227	-	-227
Verwerving belangen minderheidsaandeelhouders	-14	-	-14
Aanwending	-	-436	-436
Boekwaarde per 31 december 2014	8.095	2.398	10.493

Op 16 juni 2013 heeft DPA 1,8 miljoen aandelen ICT Automatisering N.V. verworven tegen een prijs van 4,60 euro per aandeel. De totale verkrijgingsprijs bedraagt 8,2 miljoen euro en is op basis van de equity-methode initieel tegen de kostprijs verantwoord onder de financiële vaste activa.

In de jaarresultaten van DPA is een resultaat deelnemingen verantwoord van 14.000 euro. Het aandeel in de geschatte nettowinst over de periode vanaf verwervingsdatum tot en met 31 december 2013, zoals opgenomen in de jaarrekening van 2013, bedroeg 0,1 miljoen euro. Het definitieve netto resultaat van ICT Automatisering, dat werd gepubliceerd na de publicatie van de jaarcijfers 2013 van DPA, bleek lager te zijn dan initieel geschat. In het boekjaar 2014 is derhalve een correctie toegepast op het aandeel in de nettowinst van ICT Automatisering over de periode vanaf de verwervingsdatum tot en met 31 december 2013. Deze correctie bedroeg 0,3 miljoen euro en leidt tot een negatief resultaat deelnemingen.

Voor het boekjaar 2014 bedraagt het aandeel in de geschatte nettowinst van ICT Automatisering 0,3 miljoen euro. Dit saldo is toegevoegd aan het resultaat deelnemingen.

In juni 2014 heeft ICT Automatisering een dividenduitkering toegekend aan haar aandeelhouders van 0,15 euro per aandeel. Uit dien hoofde heeft DPA een dividenduitkering ontvangen van 0,2 miljoen euro. Dit bedrag is in mindering gebracht op de waarde van het belang in ICT Automatisering

De boekwaarde van het belang in ICT Automatisering bedraagt per 31 december 2014 8,1 miljoen euro. De slotkoers van het aandeel ICT Automatisering was op 31 december 2014 5,81 euro. Op basis van deze slotkoers bedraagt de marktwaarde van het aandelenbelang 10,4 miljoen euro.

19. Uitgestelde belastingvorderingen

De uitgestelde belastingvorderingen hebben betrekking op voorwaartse verliescompensatie. De boekwaarde van de uitgestelde belastingvorderingen is gedurende het boekjaar 2014 per saldo gedaald met 0,8 miljoen.

De uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen zijn als volgt toe te rekenen:

	Activa		Verplichtingen		Netto	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Immateriële activa	-	-	2.014	1.284	-2.014	-1.284
Pensioenvoorziening	625	-	-	-	625	-
Voorwaartse verliescompensatie	3.787	4.544	-	-	3.787	4.544
Boekwaarde per 31 december	4.412	4.544	2.014	1.284	2.398	3.260

Mutaties in uitgestelde belastingsaldi gedurende het boekjaar:

	1 januari 2014	Verwerving uitgestelde belastingvordering	Verwerving uitgestelde belastingverplichting	Opgenomen in resultaten	31 december 2014
Immateriële activa	-1.284	-	-1.051	321	-2.014
Pensioenvoorziening	-	625	-	-	625
Amortisatie	4.544	-	-	-757	3.787
Boekwaarde per 31 december	3.260	625	-1.051	-436	2.398

Het totale bedrag aan compensabele verliezen van 15,1 miljoen euro is opgenomen als voorwaartse verliescompensatie (2013: 17,8 miljoen).

Uit de financiële prognoses blijkt dat er zicht is op winstgevendende toekomstige jaren zodanig dat er voldoende fiscale winsten zullen ontstaan om de verantwoorde compensabele verliezen tijdig te kunnen verrekenen. De compensabele verliezen vervallen uiterlijk in de periode 2017 tot 2019.

De uitgestelde belastingverplichtingen uit hoofde van tijdelijke verschillen worden berekend over het verschil tussen de boekwaarde van immateriële activa ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van deze posten. Bij de vorming van deze uitgestelde belastingverplichtingen wordt gebruik gemaakt van de balansmethode.

Het kortlopende gedeelte van de uitgestelde belastingverplichtingen wordt geschat op 0,5 miljoen euro (2013: 0,4 miljoen).

20. Handels- en overige vorderingen

	31 december 2014	31 december 2013
Handelsdebiteuren, na aftrek voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	12.923	8.412
Overige vorderingen	8.707	6.983
Stand per 31 december	21.630	15.395

De boekwaarde van de kortlopende vorderingen is nagenoeg gelijk aan de reële waarde. Het saldo handels- en overige vorderingen per 31 december 2014 is gestegen ten aanzien van het voorgaande boekjaar, voor een belangrijk deel als gevolg van de consolidatie van Fagro.

DPA bedient een groot aantal klanten via meerdere business units. Hierdoor is sprake van een beperkt geconcentreerd kredietrisico. In het segment Finance, Banking & Insurance bedient DPA een groot aantal lokale kantoren van Rabobank. Deze kantoren zijn zelfstandig opererende entiteiten en fungeren naar de Groep ieder voor zich als opdrachtgever. Door de afspraken op lokaal kantooniveau is geen sprake van een geconcentreerd kredietrisico ten aanzien van de Rabobank als geheel.

De handelsdebiteuren zijn in onderpand gegeven als zekerheid voor een bevoorschotting van de handelsdebiteuren door Rabobank. Verwezen wordt naar toelichting 23 'Rentendragende schulden'.

Het verloop van de bijzondere waardevermindering handelsdebiteuren is:

	2014	2013
Stand per 1 januari	425	72
Dotaties	233	398
Vrijval	-134	-
Vorderingen afgeschreven als oninbaar	-200	-45
Stand per 31 december	324	425

De dotaties zijn in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen onder 'Verkoopkosten'. De bedragen die ten laste gebracht worden van de bijzondere waardeverminderingen worden afgeschreven op het moment dat er geen inkomende kasstromen meer worden verwacht. De handelsdebiteuren die aan een bijzondere waardevermindering onderhevig zijn worden voorzien exclusief btw.

De ouderdom van de debiteuren is als volgt:

Categorieën	31 december 2014	31 december 2013
0-30 dagen	6.738	5.071
30-60 dagen	3.540	1.799
60-90 dagen	1.616	931
90 dagen of meer	1.353	1.036
Totaal	13.247	8.837
Bijzondere waardevermindering	-324	-425
Totaal	12.923	8.412

De overige vorderingen betreffen hoofdzakelijk nog te factureren bedragen en vooruitbetaalde kosten. Er is 0,7 miljoen euro onderhanden werk (na aftrek van 0,3 miljoen euro voorziening voor projectverliezen) opgenomen in de overige vorderingen voor 630 lopende projecten die worden uitgevoerd door de ingenieurs van DPA Cauberg-Huygen. Dit onderhanden werk is het saldo van gemaakte projectkosten en gefactureerde termijnen met betrekking tot verrichte werkzaamheden. Voor 387 lopende projecten geldt dat de gefactureerde termijnen het bedrag van gemaakte projectkosten overschrijdt. Onder de overige schulden is voor deze projecten een verplichting opgenomen voor een bedrag van 0,3 miljoen euro. Verwezen wordt naar toelichting 25 'Overige schulden'.

21. Liquide middelen

	31 december 2014	31 december 2013
Kas- en banksaldi	-	2.633

DPA houdt voor de Groep en haar vennootschappen een rekening courant-kredietfaciliteit bij Rabobank. Positieve en negatieve saldi op de rekeningen die behoren tot deze kredietfaciliteit worden gesaldeerd. De nettoschuldpositie wordt toegevoegd aan de kortlopende, rentedragende schulden. Verwezen wordt naar toelichting 23 'Rentendragende schulden'.

22. Eigen vermogen

	Aantal gewone aandelen	
	31 december 2014	31 december 2013
Uitstaand per 1 januari	45.477.492	45.477.492
Uitgegeven aandelen	4.543.201	-
Uitstaand per 31 december - volgestort	50.020.693	45.477.492
Uitstaande aandelen	50.020.693	45.477.492
Maatschappelijk kapitaal - nominale waarde in euro	8.000	8.000

Voor het verloop van mutaties in het eigen vermogen wordt verwezen naar pagina 61 'Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen'.

23. Rentedragende schulden

	2014	2013
Leningen		
Stand per 1 januari	8.331	-
Verkregen	4.953	8.331
Afgelost	-9.346	-
Stand per 31 december	3.938	8.331
Verminderd met het langlopende gedeelte	1.688	-
Kortlopend gedeelte	2.250	8.331
Kredietfaciliteit		
Stand per 1 januari	9.005	7.867
Opgenomen	2.551	1.138
Stand per 31 december	11.556	9.005
Totaal rentedragende schulden	15.494	17.336

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen van de Groep, die worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Voor meer informatie over het door de Groep gelopen rente-, valuta- en liquiditeitsrisico wordt verwezen naar toelichting 6 'Management van financiële risico's'.

Kredietfaciliteit

DPA Group N.V. heeft een kredietfaciliteit met Coöperatieve Rabobank Almere U.A. afgesloten. De faciliteit bestaat uit een basislimiet van 3,0 miljoen euro en een debiteurenfinanciering van 70% van het totaal van de aan Rabobank verpande vorderingen tot een bedrag van maximaal 12,0 miljoen euro.

De hoogte van de rentevergoeding wordt bepaald op basis van het gemiddelde van het in een kalendermaand vastgestelde éénmaands Euribor-tarief plus een opslag van 2,25%. DPA is een bereidstellingsprovisie verschuldigd van 0,5% op jaarbasis over het niet benutte deel van de faciliteit.

DPA en alle huidige en toekomstige directe en indirecte dochtermaatschappijen zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de nakoming van alle verplichtingen. De zekerheden bestaan uit (i) de verpanding van huidige en toekomstige vorderingen en (ii) inventaris van DPA Group N.V. en al haar 100% dochtermaatschappijen.

De overeenkomst met Rabobank bevat een aantal overige voorwaarden die materieel zijn:

1. Een voorgenomen fusie met één of meer derden of overname van één of meer derden, die een materieel effect heeft op de bedrijfsvoering van DPA, dient vooraf aan Rabobank voorgelegd te worden. Rabobank is gerechtigd redelijke voorwaarden te stellen aan een fusie of overname tot zekerheid voor nakoming van DPA's verplichtingen aan de bank;

2. De opzegging/opeisbaarheid is standaard voor een faciliteit als de onderhavige, met dien verstande dat de faciliteit tevens opeisbaar is als een van de huidige leden van de Raad van Bestuur bij DPA vertrekt, of een kennelijk voornemen daartoe bestaat;
3. Kredietovereenkomsten met derden mogen niet aangegaan worden zonder voorafgaande toestemming van Rabobank;
4. Een Cross Default-, een Material Adverse Change-, een Negative Pledge- en een Pari-Passu clausule.

De financiële convenanten zijn met ingang van 18 december 2014 gewijzigd: de interest coverage ratio is vervangen door twee financiële convenanten:

1. Debt Service Coverage Ratio; de operationele kasstroom, verminderd met investeringen in materiële vaste activa (voor zover niet afzonderlijk gefinancierd) en vermeerderd met desinvesteringen, dient tenminste gelijk te zijn aan 1,1x de som van netto rentelasten exclusief gekapitaliseerde rente, reguliere aflossingsverplichtingen en dividenduitkeringen.
2. Senior Net Debt/EBITDA ratio; de (geconsolideerde) niet-achtergestelde rentedragende schulden minus vrij beschikbare liquide middelen gedeeld door de EBITDA bedraagt, gemeten over de laatste 12 maanden, niet meer dan 2,75x.

De financiële convenanten worden op kwartaalbasis getoetst. DPA voldoet per 31 december 2014 aan de financiële convenanten en alle overige voorwaarden zoals vastgelegd in de overeenkomst met Rabobank.

Ultimo 2014 bedroeg de uitstaande bankschuld 11,6 miljoen euro (2013: 9,0 miljoen). Per 31 december 2014 is 1,0 miljoen euro aangewend voor afgegeven bankgaranties in verband met huurverplichtingen van de Groep.

Ten behoeve van de presentatie in het kasstroomoverzicht zijn de kortlopende rentedragende schulden (bankschulden in rekening courant), die deel uitmaken van het integrale cash management van de Groep, geclassificeerd als geldmiddelen en kasequivalenten.

De reële waarde van rentedragende leningen en schulden is gebaseerd op de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen uit hoofde van aflossingen en rentebetalingen. Gegeven het kortlopende karakter en de variabele rentecondities, is de reële waarde nagenoeg gelijk aan de nominale waarde.

Lening verstrekt door Rabobank voor de financiering van het aandelenbelang in ICT Automatisering

Op 16 juni 2013 heeft DPA 1,3 miljoen aandelen ICT Automatisering N.V. ("ICT Automatisering") verworven tegen een prijs van 4,60 euro per aandeel van Project Holland Deelnemingen B.V. ("PHF"). In het kader van deze transactie heeft PHF een lening verstrekt aan DPA van 5,8 miljoen euro.

Op 11 juli 2014 heeft DPA een financieringsovereenkomst gesloten met Rabobank voor de herfinanciering van de PHF lening voor een bedrag van 4,5 miljoen euro ('ICT lening'). De lening dient te worden afgelost in acht gelijke kwartaaltermijnen, waarvan de eerste is voldaan op 31 december 2014. Per 31 december 2014 bedroeg de uitstaande ICT lening 3,9 miljoen euro. De ICT lening draagt een rente van 3-maands EURIBOR plus een opslag die afhankelijk is van de aandelenkoers van ICT Automatisering. De toepasselijke rente wordt op kwartaalbasis vooraf vastgesteld. Op basis van de aandelenkoers per 31 december 2014 bedraagt de opslag 4,2%. Als de koers van het aandeel ICT Automatisering daalt naar een niveau van 3 euro, leidt dit tot een verhoging van de rentelasten met 0,2 miljoen euro over de looptijd van de lening. Als de koers van het aandeel ICT Automatisering stijgt naar een niveau van 7 euro, leidt dit tot een verlaging van de rentelasten met 0,1 miljoen euro over de looptijd van de lening.

De lening verstrekt door PHF is in 2014 volledig afgelost.

Acquisitiefaciliteit

Op 18 december 2014 heeft DPA een financieringsovereenkomst afgesloten met Rabobank voor toekomstige acquisities. De acquisitiefaciliteit bedraagt maximaal 18 miljoen euro. Voor de acquisitiefaciliteit gelden dezelfde financiële convenanten als voor de kredietfaciliteit.

De acquisitiefaciliteit draagt een rente gelijk aan 1-maands EURIBOR vermeerderd met een opslag van 3,25% voor zover de faciliteit is benut voor de financiering van acquisities. Voor het ongebruikte deel van de faciliteit is DPA een bereidstellingsprovisie van 0,5% verschuldigd.

Indien en voor zover de acquisitiefaciliteit wordt benut voor de financiering van acquisities tot en met een totale, cumulatieve overnamesom van 10 miljoen euro, kan de acquisitiefaciliteit volledig worden aangewend. Bij aanwending van de acquisitiefaciliteit over het meerdere van 10 miljoen euro, kan DPA 70% van de overnamesom middels de acquisitiefaciliteit financieren. Op 31 december 2014 is de acquisitiefaciliteit nog niet aangewend.

24. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	31 december 2014	31 december 2013
Leegstandsvoorziening	553	702
Pensioenvoorziening	2.726	150
Overige voorzieningen	-	14
	3.279	866
Verminderd met het langlopende gedeelte	2.948	484
Kortlopend gedeelte	331	382

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	2014	2013
Leegstandsvoorziening		
Stand per 1 januari	702	1.030
Oprenting	-	8
Ontrekkingen	-149	-336
Stand per 31 december	553	702
Pensioenvoorziening		
Stand per 1 januari	150	275
Uit overnames	2.342	-
Niet-gerealiseerde resultaten	156	-
Gerealiseerde resultaten	97	-
Aanwending	-19	-
Vrijval	-	-125
Stand per 31 december	2.726	150
Overige voorzieningen		
Stand per 1 januari	14	-
Dotaties	-	14
Aanwending	-14	-
Stand per 31 december	-	14

Een verplichting wordt als kortlopend aangemerkt als deze naar verwachting binnen twaalf maanden wordt afgewikkeld.

Er is een voorziening getroffen voor de resterende huurverplichting van het leegstaande gedeelte van het pand aan de Gatwickstraat in Amsterdam. Tevens is een voorziening getroffen ten aanzien van het aan derden verhuurde gedeelte van dit kantoorpand voor de verplichting uit hoofde van verdisconteerde toekomstige huurbetalingen, verminderd met de verwachte huuropbrengsten.

Fagro kent een 'defined benefit'-pensioenregeling voor een deel van zijn medewerkers. Onder IAS 19 dient een voorziening te worden opgenomen voor de contante waarde van toekomstige pensioenverplichtingen, verminderd met de reële waarde van de tot dusver opgebouwde activa uit hoofde van de pensioenregeling. Op overnamedatum is voor deze 'defined benefit'-regeling een pensioenvoorziening opgenomen van 2,3 miljoen euro. Over de periode vanaf overnamedatum tot en met 31 december 2014 is de ontwikkeling van de contante waarde van toekomstige verplichtingen actuariëel bepaald. Een bedrag van 0,4 miljoen euro is uit dien hoofde toegevoegd aan de pensioenvoorziening. Een stijging van de netto verplichting uit hoofde van deze toegezegd-pensioenregeling heeft voor 0,2 miljoen euro betrekking op veranderde actuariële grondslagen en is direct ten laste van het eigen vermogen gebracht. De resterende mutatie houdt verband met service- en administratiekosten voor de onderneming en interestlasten. Deze zijn ten laste van het resultaat gebracht.

De premienota's die over dezelfde periode door de pensioenverzekeraar in rekening zijn gebracht uit hoofde van de 'defined benefit'-pensioenregeling bedragen 0,1 miljoen euro en zijn toegevoegd aan de reële waarde van de opgebouwde activa. Per saldo is de pensioenvoorziening voor deze regeling over de periode vanaf overnamedatum tot en met 31 december 2014 toegenomen met 0,2 miljoen euro. De pensioenvoorziening heeft een overwegend langdurig karakter.

De voorziening pensioenen vloeit tevens voort uit een schrijven dat DPA in mei 2011 heeft ontvangen van de Stichting Pensioenfonds Personeelsdiensten (StiPP) waarin StiPP stelt dat DPA met terugwerkende kracht tot 1 januari 2008 bij StiPP aangesloten en derhalve premieplichtig is. DPA heeft voor een deel van haar dochtervennootschappen een eigen collectieve pensioenregeling. In overleg met StiPP is bepaald dat DPA voor de vennootschappen waar geen sprake van een eigen pensioenregeling is, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2008 is aangesloten bij StiPP en de hiervoor verschuldigde premies dient af te dragen. Voor de vennootschappen waarvoor DPA een eigen collectieve pensioenregeling had, is afwikkeldispensatie gevraagd. Voor de meeste vennootschappen is de afwikkeldispensatie intussen toegekend. Er resteert een voorziening van 0,1 miljoen euro.

25. Overige schulden

	31 december 2014	31 december 2013
Handelscrediteuren	2.714	2.538
Overige belastingen en sociale lasten	5.176	2.642
Pensioenpremies	188	190
Lonen, salarissen en uitgestelde beloningscomponenten	1.460	1.065
Vooruitontvangen bedragen	1.560	2.214
Overige schulden	17.074	4.919
	28.172	13.568
Verminderd met het langlopende gedeelte	8.971	-
Kortlopend gedeelte	19.201	13.568

De boekwaarde van de overige schulden is, gezien het voornamelijk kortlopende karakter, nagenoeg gelijk aan de reële waarde.

In 'Overige schulden' is een bedrag van 11,4 miljoen euro opgenomen inzake de earn-out regeling met die is overeengekomen met de verkopers van Fagro. Deze verplichting heeft deels een langlopend karakter.

Voor lopende projecten van DPA Cauberg-Huygen waarvoor geldt dat de gefactureerde termijnen het bedrag aan gemaakte projectkosten overschrijden, is een verplichting opgenomen onder de overige schulden voor een bedrag van 0,3 miljoen euro. Voorts zijn in de overige schulden voornamelijk opgenomen reserveringen voor uit te keren bonussen, vakantiegelden en nog te ontvangen facturen.

26. Financiële risicobeheersing

Voor een gedetailleerde omschrijving van de financiële risicobeheersing door de Groep wordt verwezen naar toelichting 6 'Management van financiële risico's'.

Kredietrisico

Voor het kredietrisico wordt verwezen naar toelichting 20 'Handels- en overige vorderingen' en toelichting 23 'Rentedragende schulden'.

Valutarisico

DPA heeft geen activiteiten in andere valuta's dan de euro en loopt geen valutarisico's.

Liquiditeitsrisico

De contractuele looptijden van niet-afgeleide financiële verplichtingen, inclusief rentebetalingen, zijn in de navolgende tabel opgenomen.

	Boekwaarde	Contractuele kasstroom	6 maanden of minder	6 - 12 maanden	Tussen 1 - 2 jaar	Tussen 2 - 5 jaar	Na 5 jaar
2014							
Financiële verplichtingen							
Rekening-courant kredieten banken	11.556	-1.155	-144	-144	-289	-289	-289
Rentedragende schulden	3.938	-4.102	-1.201	-1.178	-1.723	-	-
Overige schulden, exclusief vooruitontvangen bedragen	26.612	-20.233	-15.136	-	-	-5.097	-
Niet in de balans opgenomen verplichtingen	14.700	-14.700	-2.714	-2.714	-2.308	-6.923	-41
Totaal financiële verplichtingen	56.806	-40.190	-19.195	-4.036	-4.320	-12.309	-330
Activa							
Handels- en overige vorderingen	21.630	21.630	21.630	-	-	-	-
Niet in de balans opgenomen activa	977	977	242	242	123	368	-
Totaal activa	22.607	22.607	21.872	242	123	368	-
Saldo	34.199	-17.583	2.677	-3.794	-4.197	-11.941	-330
2013							
Financiële verplichtingen							
Rekening-courant kredieten banken	9.005	-902	-113	-113	-225	-225	-226
Rentedragende schulden	8.331	-8.739	-2.500	-6.239	-	-	-
Overige schulden, exclusief vooruitontvangen bedragen	11.354	-11.354	-11.354	-	-	-	-
Niet in de balans opgenomen verplichtingen	12.364	-12.364	-1.975	-1.975	-2.104	-6.311	-
Totaal financiële verplichtingen	41.054	-33.359	-15.942	-8.327	-2.329	-6.536	-226
Activa							
Handels- en overige vorderingen	15.395	15.395	15.395	-	-	-	-
Niet in de balans opgenomen activa	2.005	2.005	420	420	292	875	-
Totaal activa	17.400	17.400	15.815	420	292	875	-
Saldo	23.654	-15.959	-127	-7.907	-2.037	-5.661	-226

Het negatieve saldo van de contractuele kasstromen die voortvloeien uit de financiële verplichtingen en de vlottende activa gedurende de periode van vijf boekjaren, zal worden gedicht door het genereren van positieve, operationele kasstromen uit de bedrijfsactiviteiten.

27. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

	31 december 2014	31 december 2013
Verplichtingen korter dan 1 jaar	5.428	3.950
Verplichtingen langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	9.231	8.414
Verplichtingen langer dan 5 jaar	41	-
Totale verplichtingen	14.700	12.364
Vorderingen korter dan 1 jaar	485	839
Vorderingen langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	492	1.166
Vorderingen langer dan 5 jaar	-	-
Totale vorderingen	977	2.005
Garanties afgegeven aan derden	958	920

De verplichtingen betreffen nagenoeg uitsluitend huurcontracten van vestigingen en leasecontracten van auto's. De belangrijkste kenmerken van het huurcontract van het kantoor aan de Gatwickstraat in Amsterdam zijn:

- Looptijd tot en met maart 2018;
- Stilzwijgende verlenging met een termijn van 5 jaar;
- De opzegtermijn bedraagt 1 jaar;
- 20% korting op de huur tot 2018, te verrekenen met de op kwartaalbasis te betalen huurlasten.

De vorderingen betreffen uitsluitend nog in rekening te brengen bedragen uit hoofde van onderverhuur en leegstandscompensatie van het huidige en voormalige kantoorpand.

Er zijn geen andere garanties afgegeven dan die welke verbonden zijn met huurverplichtingen en aansprakelijkheidsverklaringen zoals bedoeld in artikel 2:403 BW (verwezen wordt naar toelichting 43).

Er lopen geen rechtszaken die materieel zijn van aard of omvang en waarin DPA partij is.

28. Verbonden partijen

DPA is deels gehuisvest in panden aan de Parklaan 48 en de Lindelaan 16 in Bussum die gehuurd worden van (vennootschappen van) de heer Winter en de heer Berten. De huurovereenkomst is aangegaan tegen vastgestelde marktconforme huurprijzen voor de betreffende objecten. In 2014 is uit hoofde van deze huurovereenkomsten 0,3 miljoen euro aan huur betaald (2013: 0,2 miljoen).

In 2013 heeft DPA een 25%-belang in DPA Spanish Professionals B.V. en DPA Online Marketing B.V. verkocht aan de business unit manager van de betreffende entiteit. De koopsom bedroeg telkens 4.500 euro. Dit bedrag is in de vorm van een lening aan de betreffende business unit manager verstrekt. Per 31 december 2014 heeft DPA uit dien hoofde voor een totaal bedrag van 9.000 euro vorderingen verantwoord onder de financiële vaste activa. De rente op deze leningen bedraagt 4% per jaar.

Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

29. Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Voor de meeste onderdelen uit het geconsolideerd kasstroomoverzicht is een verwijzing opgenomen naar de toelichting op het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten en de balans. Voor de overige materiële onderdelen is hieronder een overzicht opgenomen waaruit de aansluiting tussen het kasstroomoverzicht en het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten en balans blijkt.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Ten behoeve van het kasstroomoverzicht omvatten de geldmiddelen en kasequivalenten de liquide middelen en kortlopende rentedragende schulden.

Geldmiddelen en kasequivalenten	31 december 2014	31 december 2013
Liquide middelen	-	2.633
Kortlopende rentedragende schulden	-11.556	-9.005
	-11.556	-6.372

Netto financieringslast

	2014	2013
Rentebaten	3	20
Rentelasten en soortgelijke kosten	-644	-650
Te betalen renteverplichtingen	-	270
Mutatie kasstroomoverzicht	-641	-360

Handels- en overige vorderingen

	2014	2013
Stand per 1 januari	15.395	15.638
Verworven in bedrijfscombinaties	4.131	1.160
Inkoop eigen aandelen	-	-287
Mutatie kasstroomoverzicht	2.104	-1.116
Stand per 31 december	21.630	15.395

Crediteuren en overige schulden

	2014	2013
Stand per 1 januari	13.568	18.449
Verworven in bedrijfscombinaties	3.059	111
Toekomstige verplichtingen in verworven bedrijfscombinaties	11.476	-
Op aandelen gebaseerde betalingen	-	281
Mutatie te betalen renteverplichtingen	-	270
Mutatie kasstroomoverzicht	69	-5.543
Stand per 31 december	28.172	13.568

Voorzieningen

	2014	2013
Voorzieningen		
Stand per 1 januari	866	1.305
Verworven in bedrijfscombinaties	2.498	-
Mutatie kasstroomoverzicht	-85	-439
Stand per 31 december	3.279	866

Verwerving van een onderneming (exclusief liquide middelen)

	2014	2013
Overgedragen vergoeding	10.554	2.227
Verworven geldmiddelen	1.178	-
Mutatie kasstroomoverzicht	9.376	2.227

Opbrengst uit de uitgifte van aandelenkapitaal

	2014	2013
Uitgegeven aandelen	7.496	-
Opbrengst verkoop ingekochte aandelen	578	-
Emissiekosten	-107	-
Mutatie kasstroomoverzicht	7.967	-

Informatie per segment

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

30. Segmentatie

De diensten van DPA worden aangeboden vanuit business units die functioneren als operationele segmenten. De rapportagesegmenten bestaan uit verschillende business units, die als gemeenschappelijk kenmerk de aard van specialisme, of hetzelfde type klant en marktbenadering hebben. De business units voorzien in de behoefte aan flexibel inzetbare professionals binnen verschillende markten en sectoren, en bieden tevens wervings- en selectiediensten aan. De aggregatie van operationele segmenten resulteert in de volgende onderverdeling:

1. Finance, Banking & Insurance

Hierin zijn de volgende entiteiten opgenomen: DPA Finance, DPA Banking Professionals, DPA Banking & Insurance, DPA Compliance, DPA CreditForce Professionals en Fagro. Dit zijn de vennootschappen die zich richten op financieel georiënteerde functies en op het bank- en verzekeringswezen.

2. Techniek & ICT

Hierin zijn de volgende entiteiten opgenomen: DPA IT Infrastructure Solutions, GEOS, DPA Cauberg-Huygen, DPA Technipower, DPA Engineering, DPA Energy en DPA Electro & Industrial Automation. Deze organisaties richten zich op de professionele inzet bij en advisering van opdrachtgevers door technische en ICT-professionals.

3. Legal & Public

Hierin zijn de volgende business entiteiten opgenomen: DPA Supply Chain, DPA Legal, DPA Legal Services, DPA Spanish Professionals, DPA Overheid, DPA Onderwijs, DPA Human Resources en DPA Online Marketing. Deze business units richten zich op de detachering van medewerkers in de publieke sector en op logistieke, juridische en technische ondersteuning van organisaties op diverse terreinen.

Vanwege de mogelijke toekomstige uitbreiding van het aantal business units houdt de directie nauwlettend in de gaten of de gehanteerde segmentering recht doet aan de verschillende activiteiten. Als de omstandigheden daarom vragen, zal de directie de segmentering heroverwegen en eventueel aanpassen aan de veranderende situatie.

Netto-omzet	31 december 2014	31 december 2013
Finance, Banking & Insurance	41.706	34.795
Techniek & ICT	27.021	22.080
Legal & Public	17.405	14.813
Eliminatie tussen segmenten	-305	-607
Totaal	85.827	71.081

Brutowinst	2014	2013
Finance, Banking & Insurance	10.003	7.441
Techniek & ICT	6.441	5.315
Legal & Public	5.363	3.846
Eliminatie tussen segmenten	-302	72
Totaal	21.505	16.674

Personeel	31 december 2014	31 december 2013
Finance, Banking & Insurance	693	441
Techniek & ICT	308	331
Legal & Public	294	206
Totaal	1.295	978

'Personeel' betreft het aantal directe en indirecte medewerkers per jaareinde, inclusief 204 ingehuurde zelfstandige professionals (2013: 198).

Materiële vaste activa	2014	2013
Finance, Banking & Insurance	189	71
Techniek & ICT	215	216
Legal & Public	39	41
Non-allocated corporate	606	489
Totaal	1.049	817

Vorderingen	2014	2013
Finance, Banking & Insurance	9.594	4.988
Techniek & ICT	7.203	6.947
Legal & Public	3.764	2.648
Non-allocated corporate	1.069	812
Totaal	21.630	15.395

Totale activa	2014	2013
Finance, Banking & Insurance	11.285	5.418
Techniek & ICT	8.691	8.399
Legal & Public	3.760	3.462
Non-allocated corporate	74.703	56.827
Totaal	98.438	74.106

Verplichtingen	2014	2013
Finance, Banking & Insurance	10.262	3.884
Techniek & ICT	4.708	4.717
Legal & Public	2.443	2.213
Non-allocated corporate	29.811	21.467
Totaal	47.224	32.281

Afschrijvingen	2014	2013
Finance, Banking & Insurance	41	51
Techniek & ICT	56	23
Legal & Public	14	19
Non-allocated corporate	1.547	1.650
Totaal	1.658	1.743

Non-allocated corporate betreft de vennootschappen DPA Group N.V., DPA Beheer B.V., DPA Nederland B.V. en Nederlandse Interim Group B.V. Vanuit deze vennootschappen worden geen commerciële activiteiten uitgevoerd. Zij vormen derhalve geen onderdeel van een van de segmenten.

In de afschrijvingen non-allocated corporate is de amortisatie van immateriële vaste activa voor de Groep begrepen. De investeringen in materiële vaste activa zijn niet aan een segment gealloceerd.

Zoals vermeld in toelichting 17 'Immateriële activa' is er geen bijzondere waardevermindering ten laste van het resultaat gebracht (2012: nihil).

Aansluiting van de gerapporteerde brutowinst van de segmenten naar het resultaat voor winstbelastingen is als volgt:

	31 december 2014	31 december 2013
Brutowinst segmenten	21.505	16.674
Niet-toegekende bedragen:		
Overige bedrijfskosten	-18.701	-11.567
Resultaat deelnemingen	14	92
Financiële baten en lasten	-641	-630
Resultaat voor winstbelastingen	2.177	4.569

Beloningen bestuurders en commissarissen

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

31. Beloningen Raad van Bestuur

De volgende aan de beloning van de leden van de Raad van Bestuur gerelateerde bedragen zijn opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten in 2014 en 2013:

Beloningen bestuursleden	H.R.G. Winter		O.O. Berten		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Periodiek betaalde beloningen	297	237	297	237	594	474
Pensioenrechten	31	31	31	31	62	62
Winstdelingen en bonusbetalingen	201	175	201	175	402	350
Crisisheffing	-	33	-	37	-	70
	529	476	529	480	1.058	956

De Groep heeft geen leningen of garanties afgegeven aan de leden van de Raad van Bestuur.

Met de leden van de Raad van Bestuur zijn de volgende (variabele) bonusafspraken gemaakt:

- Maximaal 100% van het vaste jaarsalaris;
- 80% van de kortetermijnbonus is gekoppeld aan het behalen van de jaarlijkse EBITDA-taakstelling;
- 20% van de kortetermijnbonus is gekoppeld aan het behalen van enkele specifiek overeengekomen - kwantitatieve en/of kwalitatieve - doelstellingen.

De bonus wordt geheel uitgekeerd als brutosalaris.

Voorwaardelijke vergoeding uit hoofde van overname NIG

De heren Winter en Berten, respectievelijk hun vennootschappen, hebben uit hoofde van de overname van NIG door DPA een voorwaardelijke vergoeding via opties op eigen-vermogensinstrumenten verkregen. Deze voorwaardelijke vergoeding heeft betrekking op verstrekte opties op in totaal vijf miljoen aandelen DPA. Drie miljoen opties op aandelen waren gekoppeld aan het realiseren van omzet- en EBITDA-doelstellingen over 2013, twee miljoen opties op aandelen zijn gekoppeld aan het realiseren van omzet en EBITDA-doelstellingen over 2014.

Omdat de omzet- en EBITDA-doelstellingen over 2014 niet zijn gerealiseerd, zijn de hieraan verbonden opties vervallen. De opties verbonden aan de omzet- en EBITDA-doelstellingen over 2013 zijn in het voorgaande boekjaar vervallen.

Het remuneratieverslag over 2014 is gepubliceerd op www.dpa.nl.

Enkelvoudige jaarrekening 2014

32. Beloningen Raad van Commissarissen

De volgende aan de beloning aan de leden van de Raad van Commissarissen gerelateerde bedragen zijn opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 2014 en 2013:

Beloningen leden Raad van Commissarissen	R. Icke		D. Lindenberg		B. van Genderen		S. Engels		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Periodiek betaalde beloningen	40	40	11	30	30	23	19	-	100	93
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	40	40	11	30	30	23	19	-	100	93

DPA Group heeft geen leningen of garanties afgegeven aan leden van de Raad van Commissarissen. De leden van de Raad van Commissarissen bezitten geen aandelen DPA.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van DPA heeft op 15 mei 2014 ingestemd met de benoeming van Sacha Engels als lid van de Raad van Commissarissen. Dirk Lindenberg is op die datum teruggetreden als lid van de Raad van Commissarissen.

Enkelvoudige balans per 31 december 2014

Enkelvoudige balans per 31 december 2014 (vóór resultaatbestemming)

<i>x duizend euro</i>	Toelichting	31 december 2014	31 december 2013
Activa			
Immateriële activa	34	59.460	37.473
Financiële vaste activa	35	43.585	40.063
Vaste activa		103.045	77.536
Handels- en overige vorderingen	36	164	3.120
Liquide middelen	37	816	-
Vlottende activa		980	3.120
Totaal activa		104.025	80.656
Passiva			
Geplaatst kapitaal	43	5.002	4.548
Wettelijke reserve	43	41	41
Agio	43	79.593	72.371
Algemene reserve	43	-34.829	-39.289
Ongerealiseerde resultaten	43	-117	-
Onverdeeld resultaat	38,43	1.525	4.169
Eigen vermogen		51.215	41.840
Voorzieningen	39	15.984	10.957
Langlopende verplichtingen	40	10.659	-
Kortlopende verplichtingen	41	26.167	27.859
Totaal passiva		104.025	80.656

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over het boekjaar eindigend op 31 december 2014

<i>x duizend euro</i>	Toelichting	2014	2013
Resultaat uit deelnemingen na belastingen	35	3.103	2.726
Overige baten en lasten na belasting		-1.578	1.443
Resultaat na belastingen		1.525	4.169

Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

33. 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. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 BW geboden mogelijkheid om in de enkelvoudige jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (waaronder begrepen de grondslagen voor presentatie van financiële instrumenten als eigen of vreemd vermogen) toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd. 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 2014 van DPA Group N.V. Ten aanzien van de enkelvoudige winst- en verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling in gevolge 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, tenzij hieronder nadere grondslagen vermeld zijn. Een overzicht van de waarderingsgrondslagen is opgenomen in toelichting 2 en 3 op de geconsolideerde jaarrekening.

34. Immateriële vaste activa

Het verloop in 2014 en 2013 van de immateriële vaste activa is als volgt:

Boekwaarde per 1 januari 2013	37.473
Investeringen	-
Amortisatie	-
Boekwaarde per 31 december 2013	37.473
Aanschafwaarde	85.418
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945
Boekwaarde per 31 december 2013	37.473
Investeringen	25
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	21.962
Amortisatie	-
Boekwaarde per 31 december 2014	59.460
Aanschafwaarde	107.405
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945
Boekwaarde per 31 december 2014	59.460

Per 31 december 2014 bestaan de immateriële vaste activa voor 55,2 miljoen euro uit goodwill en voor 4,2 miljoen uit overige immateriële vaste activa.

35. Financiële vaste activa

Deelnemingen in dochterondernemingen

Deelnemingen in dochterondernemingen en andere maatschappijen waarover de vennootschap overheersende zeggenschap kan uitoefenen of de centrale leiding heeft, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. 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

Als het aandeel van aan de vennootschap toerekenbare verliezen de boekwaarde van de deelneming (inclusief separaat gepresenteerde goodwill en overige niet door zekerheden gedekte vorderingen) overschrijdt, worden de verdere verliezen niet meer verwerkt, tenzij door de vennootschap zekerheden zijn gesteld ten behoeve van de deelneming of 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 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.

Een overzicht van het verloop in 2014 en 2013 van de financiële vaste activa bestaande uit deelnemingen in dochterondernemingen en uitgestelde belastingvorderingen is hieronder opgenomen:

Financiële vaste activa	31 december 2014	31 december 2013
Deelnemingen	37.060	33.737
Vorderingen op deelnemingen	2.110	2.327
Uitgestelde belastingvorderingen	4.415	3.999
	43.585	40.063

Het verloop van de deelnemingen is als volgt:

	31 december 2014	31 december 2013
Boekwaarde 1 januari	33.737	22.305
Investeringen	-	8.257
Uitkering dividend	-227	-
Aandeel in resultaat na belastingen	3.103	2.726
Overige mutaties deelnemingen	447	449
Boekwaarde 31 december	37.060	33.737

Het verloop van de uitgestelde belastingvorderingen is als volgt:

	31 december 2014	31 december 2013
Boekwaarde 1 januari	3.999	3.538
Toevoeging	416	461
	4.415	3.999

36. Handels- en overige vorderingen

De looptijd van de vorderingen is minder dan één jaar. Er zijn geen voorzieningen voor bijzondere waardeverminderingen.

	31 december 2014	31 december 2013
Rekening-courant verhoudingen dochterondernemingen	-	3.030
Overige vorderingen	164	90
	164	3.120

37. Liquide middelen

	31 december 2014	31 december 2013
Kas- en banksaldi	816	-

38. Algemene reserve

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 mei 2014 is de resultaatbestemming over 2013 als volgt vastgesteld:

Resultaatbestemming 2013

Ten laste van de agioreserve	-
Ten gunste van de algemene reserve	4.169
Resultaat na belasting	4.169

Dividend 2013

In 2013 is geen dividend uitgekeerd.

Dividend 2014

Met ingang van 1 januari 2015 beoogt DPA een dividendbeleid in te zetten waarbij 40 procent van de nettowinst wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. Over het boekjaar 2014 wordt voorgesteld een dividend uit te keren van 0,012 euro per aandeel.

39. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen voor deelnemingen met een negatieve boekwaarde is als volgt:

	2014	2013
Stand per 1 januari	10.957	-
Dotatie	5.027	10.957
Stand per 31 december	15.984	10.957

40. Langlopende verplichtingen

De vennootschap heeft per ultimo 2014 10,7 miljoen langlopende verplichtingen (2013: nihil).

	2014	2013
Stand per 1 januari	-	-
Verkregen	10.659	-
Stand per 31 december	10.659	-

De langlopende verplichtingen worden gevormd door het langlopende gedeelte van de rentedragende schulden en de earn-out verplichtingen die voortvloeien uit de overname van Fagro. Verwezen wordt naar toelichting 23 'Rentdragende schulden' en toelichting 25 'Overige schulden'.

41. Kortlopende verplichtingen

	31 december 2014	31 december 2013
Schulden aan kredietinstellingen	2.250	8.496
Crediteuren	55	38
Rekening-courant verhoudingen dochterondernemingen	21.219	18.037
Overige schulden kortlopend	2.643	1.288
	26.167	27.859

Schulden aan kredietinstellingen betreft de kortlopende aflossingsverplichtingen met betrekking tot de lening verstrekt door Rabobank ter financiering van het eerder verworven aandelenbelang in ICT Automatisering. Verwezen wordt naar toelichting 23 'Rentdragende schulden'.

42. Werknemers

Gedurende 2014 waren bij de rechtspersoon geen werknemers in dienst (2013: geen).

43. Mutatieoverzicht van het eigen vermogen

	Geplaatst aandelen- kapitaal	Wettelijke reserve	Agio	Algemene reserve	Onverdeeld resultaat	Ongereali- seerde resultaten	Totaal eigen vermogen
<i>x duizend euro</i>							
Stand per 1 januari 2013	4.548	-	72.843	-40.316	1.164	-	38.239
Resultaatbestemming 2012	-	-	-	1.164	-1.164	-	-
Totaalresultaat	-	-	-	-	4.169	-	4.169
Inkoop eigen aandelen	-	-	-287	-	-	-	-287
Op aandelen gebaseerde betalingen	-	-	-185	-96	-	-	-281
Investerings	-	41	-	-41	-	-	-
Stand per 31 december 2013	4.548	41	72.371	-39.289	4.169	-	41.840
Stand per 1 januari 2014	4.548	41	72.371	-39.289	4.169	-	41.840
Resultaatbestemming 2013	-	-	-	4.169	-4.169	-	-
Totaalresultaat	-	-	-	-	1.525	-117	1.408
Uitgifte aandelen	454	-	6.935	-	-	-	7.389
Verkoop ingekochte aandelen	-	-	287	291	-	-	578
Stand per 31 december 2014	5.002	41	79.593	-34.829	1.525	-117	51.215

44. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

Door de vennootschap is ten behoeve van de volgende in de consolidatie betrokken dochterondernemingen zoals opgenomen in toelichting 1 een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in artikel 2:403 BW: DPA Beheer B.V., DPA Nederland B.V., Nederlandse Interim Groep B.V., GEOS IT Professionals B.V., DPA Supply Chain People B.V., DPA Banking Professionals B.V., DPA IT B.V., DPA Banking & Insurance B.V., Fagro Consultancy B.V. en Fagro Holding B.V.

Fiscale eenheid

De vennootschap vormt met de volgende deelnemingen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting:

- DPA Beheer B.V.
- DPA Nederland B.V.
- GEOS IT Professionals B.V.
- DPA Supply Chain People B.V.
- DPA IT B.V.
- DPA Finance B.V.
- DPA Human Resources B.V.

- DPA Banking Professionals B.V.
- Nederlandse Interim Groep B.V.
- DPA Banking & Insurance B.V.
- DPA Compliance B.V.
- DPA Overheid B.V.
- DPA Legal B.V.
- DPA Legal Services B.V.
- DPA CreditForce Professionals B.V.
- DPA Technipower B.V.

Op grond van de standaardvoorwaarden zijn de vennootschap en de met haar gevoegde dochterondernemingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de fiscale eenheid verschuldigde belasting.

In de jaarrekening van dochtervennootschappen wordt een belastinglast berekend op basis van het behaalde commerciële resultaat. Door DPA Group N.V. wordt met de dochtervennootschappen afgerekend op basis van het commerciële resultaat van de dochter tegen een belastingdruk van 25%.

Overige garanties

De vennootschap heeft zich samen met al haar huidige en toekomstige directe en indirecte (dochter)vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor het nakomen van de verplichtingen uit hoofde van de leningsovereenkomst met Rabobank, zoals nader uiteengezet in toelichting 23 'Rentedragende schulden'.

45. Transacties met verbonden partijen

Alle maatschappijen in de Groep worden beschouwd als verbonden partijen. Verwezen wordt tevens naar toelichting 28 'Verbonden partijen' van de geconsolideerde jaarrekening.

Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

De bezoldigingen die in het boekjaar ten laste van de Vennootschap en groepsmaatschappijen zijn gekomen voor bestuurders en (voormalige) commissarissen is uiteengezet in toelichting 31 en 32 van de geconsolideerde jaarrekening.

De Vennootschap staat aan het hoofd van de Groep en heeft de volgende directe kapitaalbelangen:

Naam	Vestigingsplaats	Aandeel
DPA Beheer B.V.	Amsterdam	100%
DPA Nederland B.V.	Amsterdam	100%
GEOS IT Professionals B.V.	Amsterdam	100%
DPA Supply Chain People B.V.	Amsterdam	100%
DPA IT B.V.	Amsterdam	100%
DPA Contracting B.V.	Amsterdam	100%
DPA Finance B.V.	Amsterdam	100%
DPA Human Resources B.V.	Amsterdam	100%
DPA Onderwijs B.V.	Amsterdam	100%
DPA Banking Professionals B.V.	Amsterdam	100%
DPA Spanish Professionals B.V.	Amsterdam	75%
DPA Engineering B.V.	Amsterdam	100%
Nederlandse Interim Groep B.V.	Bussum	100%
DPA Banking & Insurance B.V.	Amsterdam	100%
DPA Compliance B.V.	Bussum	100%
DPA Overheid B.V.	Bussum	100%

DPA Legal B.V.	Bussum	100%
DPA Legal Services B.V.	Amsterdam	100%
DPA Online Marketing B.V.	Amsterdam	75%
DPA Engineering Zware Industrie B.V.	Amsterdam	100%
DPA Electro & Industrial Automation B.V.	Amsterdam	100%
DPA CreditForce Professionals B.V.	Amsterdam	95%
DPA Cauberg-Huygen B.V.	Amsterdam	75%
DPA Cauberg-Huygen Participatie B.V.	Amsterdam	40%
DPA Technipower B.V.	Amsterdam	100%
ICT Automatisering N.V.	Barendrecht	20%
Fagro Holding B.V.	Maastricht	100%
Fagro Consultancy B.V.	Maastricht	100%
Fagro GmbH	Dusseldorf (DL)	75%

46. Honoraria van de accountant

De volgende honoraria van Deloitte zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening van respectievelijk 2014 en 2013 op basis van de aan het boekjaar gerelateerde kosten:

Honoraria van de accountant	2014			2013		
	Deloitte Accountants	Overig Deloitte	Deloitte totaal	Deloitte Accountants	Overig Deloitte	Deloitte totaal
Controle geconsolideerde jaarrekening	120	-	120	88	-	88
Andere niet-controlediensten	-	-	-	-	45	45
Totaal	120	-	120	88	45	133

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en raad van commissarissen van DPA Group N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2014

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2014 van DPA Group N.V. (de vennootschap) te Amsterdam 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 DPA Group N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014, 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 DPA Group N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- 1) de geconsolideerde balans per 31 december 2014;
- 2) de volgende overzichten over 2014: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht 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 2014;
- 2) de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014; en
- 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 DPA Group 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 € 500.000. De materialiteit is gebaseerd op een percentage van het gewogen gemiddelde van het resultaat voor belasting en de omzet over de jaren 2012, 2013 en 2014. De gehanteerde materialiteit betreft 0,6% van de omzet over 2014. 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

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

Onze groepscontrole heeft zich met name gericht op de in Bussum centraal geadmistreerde business units van de vennootschap alsmede de op 29 augustus 2014 verworven deelneming in Fagro Holding B.V. te Maastricht-Airport (“Fagro”). Bij de in Bussum gecentraliseerde onderdelen in Bussum hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruik gemaakt van een andere accountant bij de controle van Fagro. Bij de overige andere onderdelen hebben wij beoordelingswerkzaamheden of specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij Fagro, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, 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 gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

De waardering van goodwill

Goodwill betreft een significant bedrag op de balans van de vennootschap. De vennootschap is, op basis van EU IFRS, verplicht om jaarlijks het bedrag van de goodwill te toetsen op bijzondere waarde-vermindering (impairment test). Deze jaarlijkse impairment test was een kernpunt in onze controle, gezien de onzekerheid in toekomstige marktontwikkelingen en omdat het inschattingproces in enige mate complex en subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen, waaronder de disconteringsvoet. Van de verschillende kasstroom genererende eenheden is de realiseerbare waarde door ons gecontroleerd op basis van de door management geschatte verdisconteerde toekomstige vrije kasstromen. Bij de uitvoering van deze werkzaamheden hebben wij gebruik gemaakt van interne deskundigen. Wij verifieerden de betrouwbaarheid van de informatie waarop de verwachtingen zijn gebaseerd en beoordeelden de redelijkheid, relevantie en consistentie van de gehanteerde veronderstellingen. Kernpunten hierbij waren de veronderstellingen welke ten grondslag liggen aan de bepaling van de gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet (“WACC”) en de verwachte toekomstige vrije kasstromen tot en met 2019 en de eindwaarde. Wij zijn van mening dat de gehanteerde WACC en de verwachte toekomstige vrije kasstromen licht optimistisch zijn ingeschat. Verwezen wordt naar paragraaf ‘Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen’ in de jaarrekening, waaruit geen bijzondere waardevermindering blijkt. Wij hebben ook aandacht besteed aan de toelichtingen over de veronderstellingen en de uitkomst van de impairment test zoals zijn opgenomen in de punten 3 en 16 van de jaarrekening.

Verantwoording van bedrijfscombinaties en indentificatie van activa en verplichtingen

In 2014 heeft DPA Group N.V. een meerderheidsbelang in Fagro verworven. Deze bedrijfscombinatie is verwerkt op basis van de overnamemethode per de datum waarop de controlerende zeggenschap over is gegaan naar de vennootschap. De initiële verwervingsprijs per overnamedatum is voor een deel afhankelijk van toekomstige betalingen aan de voormalig aandeelhouders en is derhalve onzeker. De vennootschap rapporteert daarom een geschatte voorwaardelijke vergoeding als verplichting op de balans. De waardering van deze verplichting en de overige verworven activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen op reële waarde is bepaald door het management van DPA Group N.V. en is gebaseerd op een beoordeling van de feiten en omstandigheden op overnamedatum alsmede eventuele feiten en omstandigheden welke zich voordoen tussen overnamedatum en de datum van het opmaken van de jaarrekening die nadere informatie verschaffen over de situatie op de overnamedatum. Wij verifieerden de bronnen waarop de verwachtingen zijn gebaseerd en beoordeelden de redelijkheid en relevantie van de gehanteerde veronderstellingen. Bij de uitvoering van deze werkzaamheden hebben wij gebruik gemaakt van interne deskundigen. We hebben ook aandacht besteed aan de toelichtingen van de vennootschap over de veronderstellingen en de uitkomst van de indentificatie van activa en verplichtingen waaronder de waardering van de voorwaardelijk verplichtingen. Kernpunten hierbij waren de veronderstellingen welke ten grondslag liggen aan de bepaling van de in de aankoopprijs begrepen earn out verplichting en de identificatie en waardering van de immateriële vaste activa van Fagro op overnamedatum. Wij zijn van mening dat de gehanteerde veronderstellingen voor de bepaling van de earn out verplichting conservatief zijn ingeschat en de waardering van de immateriële vaste activa van Fagro op overnamedatum evenwichtig is. De toelichtingen van de vennootschap over de verkrijging van Fagro zijn opgenomen in de punt 3 van de jaarrekening alsmede in de paragraaf verwerving van de activiteiten van Fagro Consultancy B.V. op pagina 81 van de jaarrekening.

De waardering van de deelneming in ICT Automatisering N.V.

Gedurende 2014 heeft DPA Group N.V. een belang van 20,4% gehouden in ICT Automatisering N.V. (“ICT”) welke is gewaardeerd volgens de ‘equity method’ zoals toegelicht op pagina 87 van de jaarrekening. Deze waarderingswijze is gebaseerd op de veronderstelling van het management dat zij invloed van betekenis kan uitoefenen op ICT. Toepassing van de ‘equity method’ houdt in dat 20,4% van het netto resultaat van ICT in de jaarrekening van DPA Group N.V. is verantwoord als resultaat deelnemingen. Aangezien de aandelen van ICT aan de beurs genoteerd zijn kan management bij de schatting van het netto resultaat van ICT over 2014 uitsluitend gebruik maken van openbare gegevens. Wij hebben de toepasbaarheid van de gekozen waarderingsgrondslag geëvalueerd en de schatting van het management van het netto resultaat van ICT beoordeeld. Wij zijn van mening dat de gekozen uitgangspunten realistisch zijn en de toelichting op pagina 87 van de jaarrekening toereikend is.

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 op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen 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 vanuit 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

Verklaring betreffende het verslag van de Raad van Bestuur en de overige gegevens

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 26 april 2012 benoemd als accountant van DPA Group N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2012 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Arnhem, 9 maart 2015
Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs M.B. Hengeveld RA

Statutaire regeling betreffende de winstbestemming

Ingevolge artikel 30 van de statuten bepaalt de Raad van Bestuur jaarlijks onder voorafgaande of gelijktijdige goedkeuring van de Raad van Commissarissen welk deel van de winst wordt gereserveerd. De resterende winst staat volgens artikel 30 lid 5 ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Bestemming van het resultaat over het boekjaar

Van het resultaat over het boekjaar 2014 ter grootte van 1,5 miljoen euro wordt 0,9 miljoen euro toegevoegd aan de algemene reserves. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal een voorstel gedaan worden om een dividend uit te keren in contacten van 0,012 euro per aandeel.

Gebeurtenissen na balansdatum

Op 16 februari 2015 heeft DPA haar belang van 20,4% in ICT Automatisering N.V. verkocht. Deze deelneming was per 31 december 2014 onder de financiële activa geïnclassificeerd als minderheidsbelang. De verkoop van de in juni 2013 aangekochte 1.784.189 aandelen resulteert na verrekening van de vergoedingen van de begeleidende partijen voor DPA in een opbrengst van 5,80 euro per aandeel. Uit de verkoopopbrengst wordt de bij Rabobank uitstaande lening van 3,9 miljoen euro, verstrekt in het kader van de financiering van dit belang, afgelost. Een boekwinst van 2,3 miljoen euro wordt gerealiseerd met de verkoop van deze aandelen. De boekwinst zal worden verantwoord in het resultaat van 2015.

Adresgegevens

DPA Group N.V.
Gatwickstraat 11, 1043 GL Amsterdam
Postbus 9396, 1006 AJ Amsterdam
Telefoon: 020 51 51 555
Fax: 020 51 51 551
Mail: info@dpa.nl
www.dpa.nl

Colofon

Begeleiding en redactie: C&V communicatie, Caroline Jooren
Vormgeving: Phidesign, Inge Hattuma
Fotografie: Annemarieke van den Broek Fotografie
Drukwerk: Drukkerij Imprimo
Dit verslag is gedrukt op FSC-gecertificeerd papier