

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 2011

JAARVERSLAG 2011

Inhoud

<u>Over DPA</u>	7
<u>DPA in het kort</u>	7
<u>Kerncijfers</u>	9
<u>Aandeelhoudersinformatie</u>	10
<u>Personalia</u>	12
<u>Woord vooraf</u>	13
<u>Verslag van de Raad van Bestuur</u>	15
<u>Verslag van de Raad van Commissarissen</u>	21
<u>Risico's, risicobeheersing en -controle</u>	27
<u>Corporate Governance</u>	36
<u>Jaarrekening 2011</u>	45
<u>Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar</u> <u>eindigend op 31 december 2011</u>	46
<u>Geconsolideerde balans per 31 december 2011</u>	47
<u>Geconsolideerd kasstroomoverzicht</u>	48
<u>Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen</u>	49
<u>Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening</u>	50
<u>Toelichting op het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</u> <u>over het boekjaar</u>	64
<u>Toelichting op de geconsolideerde balans</u>	68
<u>Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht</u>	83
<u>Informatie per segment</u>	84
<u>Beloningen bestuurders en commissarissen</u>	86
<u>Enkelvoudige jaarrekening 2011</u>	88
<u>Enkelvoudige balans per 31 december 2011</u>	89
<u>Enkelvoudige winst- en verliesrekening</u>	90
<u>Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening</u>	91
<u>Overige gegevens</u>	97
<u>Controleverklaring van de onafhankelijke accountant</u>	97
<u>Statutaire regeling betreffende de winstbestemming</u>	99
<u>Bestemming van het resultaat over het boekjaar</u>	99

Over DPA

DPA in het kort

Profiel

DPA detacheert interim professionals en zelfstandige specialisten bij bedrijven, overheden en non-profit instellingen. Onze gespecialiseerde professionals bieden uitkomst bij vernieuwings- en verandertrajecten, specifieke projecten of tijdelijke vervanging. Hiertoe volgen we nauwlettend wat organisaties en interim professionals bezighoudt, en wat zij nodig hebben om zich verder te ontwikkelen.

DPA onderscheidt zich door:

- Kennis van specifieke markten, functies en deelgebieden cq. niches;
- Ervaring in het volgen en verbinden van talentvolle professionals en het 'matchen' van de juiste specialisten aan de juiste organisaties en vragen van cliënten;
- Persoonlijke, professionele en snelle dienstverlening;
- Een uitgebreid specialistennetwerk;
- Het vermogen om interim professionals het werk te laten doen waar ze goed in zijn.

Missie

Op het gewenste moment 'matchen' van de juiste specialisten aan de juiste organisaties en klantvragen. Dit is de bestaansreden of beter gezegd de passie van DPA. We hebben diepgaande kennis van de marktsegmenten waarin onze klanten opereren, begrijpen wat hun wensen zijn en spreken hun taal. Daardoor kunnen we organisaties snel van de juiste kennis en kunde voorzien. En kunnen gekwalificeerde professionals energie hun schouders zetten onder nieuwe uitdagingen. Flexibiliteit die werkt.

Kernwaarden

De cultuur van DPA laat zich het best beschrijven aan de hand van onze vijf kernwaarden:

- *Betrokken* - Onze zelfstandige business units handelen vanuit gedegen kennis van markten, specialismen en de uitdagingen waarvoor (potentiële) klanten en professionals zich gesteld zien;
- *Ondernemend* - We werven, selecteren en ontwikkelen toptalent, en zijn in staat om snel de juiste kennis en kunde te mobiliseren. We zijn altijd alert op mogelijkheden om klanten en talenten te helpen zich te versterken;
- *Dienstbaar* - Onze organisatie is eenvoudig ingericht, snel en flexibel. We begrijpen de wensen en belangen van onze klanten en interim professionals, en handelen daarnaar. We werken enthousiast, doelgericht en goed samen, onderling en met de klant;
- *Persoonlijk* - We streven naar het aangaan en onderhouden van langdurige relaties met klanten en interim professionals. Wij nemen de tijd om markten, organisaties en mensen te leren kennen;
- *Integer* - Onze cultuur is open en gebaseerd op relaties en vertrouwen. We nemen onze verantwoordelijkheid naar klanten, kandidaten, aandeelhouders en de maatschappij serieus.

Focus op specifieke markten

Onze marktbenadering is gebaseerd op een heldere en herkenbare segmentatie. Dit stelt ons in staat om specifieke oplossingen te bieden voor de verschillende behoeften van de klanten en interim professionals. Ook kunnen we via onze business units de marktontwikkelingen en de benodigde competenties nauwlettend volgen, en klanten en kandidaten optimale aandacht geven. Zo ervaren zij de professionaliteit van een grote organisatie, en de betrokkenheid en persoonlijke aanpak van een nichebedrijf.

Business units

Per 1 januari 2012 telt DPA tien zelfstandige business units.

DPA Banking & Insurance is een gerenommeerd sectorspecialist voor detachering van specialisten op het gebied van pensioen/leven, schade, actuariële functies, hypotheekverwerking en van bancaire functionarissen bij banken, verzekeraars en pensioenfondsen.

DPA Compliance bemiddelt compliance professionals en interim managers, en ondersteunt opdrachtgevers bij werving- en selectievraagstukken.

DPA Engineering bemiddelt werktuig-, en scheepsbouwkundigen en allround operationele technici voor uitdagende projecten in de offshore, machinebouw, auto- en de maakindustrie.

DPA Finance bemiddelt specialisten in finance & accounting, planning & control en toezicht & regelgeving en voorziet onder andere in auditors, projectmanagement officers, bekostigings-, btw- en subsidiespecialisten, salarisadministrateurs en treasury- en projectcontrol-specialisten.

DPA IT voorziet in de tijdelijke capaciteitsinvulling en oplossingen bij uitdagingen binnen de technische IT-infrastructuur: architectuur, migraties, cloud computing en virtualisatie in Microsoft-omgevingen.

DPA Legal voorziet in werving, selectie en detachering van juristen voor interim-werkzaamheden. Onder de vleugels van DPA Legal wordt de business unit DPA Legal Services ontwikkeld voor detachering van jonge juristen en juridisch ondersteunende medewerkers.

DPA Recht & Ruimte bemiddelt juridische en ruimtelijke/technische experts en voorziet in interim specialisten voor gemeenten, provincies, waterschappen, woningbouwverenigingen, regionale samenwerkingsverbanden en project- en adviesbureaus.

DPA Sociale Zekerheid detacheert specialisten op gebieden als de Wet werk en bijstand (Wwb), schuldhulpverlening, de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), inburgering, reïntegratie, uitkeringsadministratie en beleid bij (deel)gemeenten, stadsdelen en uitkeringsinstanties.

DPA Supply Chain detacheert inkopers, inkoopmanagers, logistiek managers en planners.

GEOS detacheert ERP-specialisten: senior consultants met SAP-, Siebel-, Oracle- en business intelligence-ervaring.

Rapportage

Voor rapportagedoeleinden worden de tien operationele business units samengevoegd tot drie reporting-segmenten. Dit zijn Finance, Banking & Insurance, IT Professionals en Legal & Public. Finance, Banking & Insurance omvat de activiteiten van DPA Finance, DPA Banking & Insurance en DPA Compliance. Onder IT Professionals vallen de activiteiten van DPA IT en GEOS. Legal & Public omvat de activiteiten van DPA Supply Chain, DPA Legal, DPA Sociale Zekerheid, DPA Recht & Ruimte en DPA Engineering.

Kerncijfers

	2011*	2010	2009 herzien	2008 herzien	2007
<i>in miljoenen euro's tenzij anders aangegeven</i>					
Resultaat					
Netto-omzet	50,3	36,3	51,3	70,2	84,3
Brutowinst	11,3	7,4	9,6	17,9	23,7
Resultaat voor belastingen	-13,7	-6,9	-10,2	-17,0	-0,5
EBIT (bedrijfsresultaat)	-13,3	-6,5	-9,9	-16,2	4,6
Nettoresultaat	-11,5	-5,0	-7,7	-16,0	-0,5
Resultaat per gewoon aandeel (<i>in euro's</i>)	-0,34	-0,34	-0,70	-1,33	-0,05
Vermogenspositie					
Balanstotaal	56,4	32,9	36,8	48,2	65,5
Eigen vermogen	32,7	13,7	13,0	20,0	30,0
Solvabiliteit (<i>in % van balanstotaal</i>)	58,0	41,6	35,1	38,8	46,4
Liquiditeit (<i>vlootende activa ten opzichte van kortlopende verplichtingen</i>)	71,6	72,4	77,3	79,6	77,1
Nettokaspositie	-5.371	-1.588	-2.115	-7.115	-14.187
Medewerkers (<i>ultimo jaar</i>)					
Gedetacheerde interim professionals	519	287	461	642	882
Indirecte medewerkers	88	64	68	91	119
Aandelen					
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen	34.178.381	15.826.635	12.187.678	11.053.366	10.524.262
Aantal uitstaande aandelen jaareinde	41.777.492	17.762.495	12.755.652	11.576.687	10.524.262
Hoogste koers (<i>in euro's</i>)	2,30	3,00	3,05	7,38	10,75
Laagste koers	0,64	1,95	1,55	2,08	7,02
Ultimo koers	0,90	2,30	2,30	2,82	7,26

*NIG is meegeconsolideerd vanaf 1 mei 2011

Aandeelhoudersinformatie

Het aandeel DPA Group N.V. is genoteerd aan de effectenbeurs NYSE Euronext Amsterdam (AMS) en wordt daar verhandeld onder de ticker DPA (ISIN: NL0009197771). De aandelen luiden op naam of aan toonder. Elk genoteerd gewoon aandeel DPA geeft de houder recht op het uitbrengen van één stem.

Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bedraagt acht miljoen euro en is verdeeld in 80 miljoen gewone aandelen van 0,10 euro. Het totale aantal uitstaande aandelen bedraagt 41.777.492 (per 31 december 2010: 17.762.495). DPA kent geen cumulatief preferente aandelen of prioriteitsaandelen.

Dividendbeleid

De statuten van de vennootschap bepalen dat het reserverings- en dividendbeleid (de hoogte en bestemming van reservering, de hoogte van het dividend en de dividendvorm) in de jaarlijkse algemene vergadering aan de orde wordt gesteld. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan, op voorstel van de Raad van Bestuur dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen, besluiten dat een dividenduitkering in geld en/of aandelen plaatsvindt.

Belangrijke ontwikkelingen in 2011

DPA Group heeft per 27 april 2011 de overname van de Nederlandse Interim Groep (NIG) afgerond. Om de transactie te financieren zijn 23,9 miljoen nieuwe gewone aandelen uitgegeven, waarvan 12 miljoen aan de verkopende aandeelhouders van NIG en 11,9 miljoen aan bestaande aandeelhouders van DPA via een claimemissie. Na aan-passing van de oorspronkelijke overname-overeenkomst zijn 0,5 miljoen aandelen om niet teruggestort aan DPA.

Melding zeggenschap

Op basis van de meldingen in het kader van de Wet op het Financieel Toezicht (Wft) zijn per 31 december 2011 de volgende aandeelhouders met een aanmerkelijk belang bekend:

Aandeelhouder	Belang
Project Holland Beheer B.V.	16,0%
Atrium Beheer en Advies B.V.	13,3%
O.O. Berten Holding B.V.	13,3%
Gestion Deelnemingen II B.V.	8,9%
Janivo Beleggingen B.V.	8,8%
A. Strating	8,1%
Delta Lloyd N.V.	7,7%

Investor relations-beleid

DPA hecht aan transparantie en toegankelijkheid voor aandeelhouders en institutionele en particuliere beleggers. We voeren een open informatiebeleid naar (potentiële) aandeelhouders en anderen met (financiële) belangstelling voor de onderneming. Ons streven is om hen zo goed en tijdig mogelijk van relevante financiële en andersoortige informatie te voorzien. Dit jaarverslag is één van de middelen daartoe. Gepubliceerde halfjaarverslagen, persberichten en aandeelhouderspresentaties zijn terug te vinden op onze website (www.dpa.nl).

Financiële kalender 2012

Datum	Publicatie/evenement	Tijdstip
13 maart	Publicatie jaarcijfers 2011	Voorbeurs
26 april	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	13.00 uur
10 mei	Tussentijdse verklaring eerste kwartaal 2012	Voorbeurs
24 augustus	Publicatie halfjaarcijfers 2012	Voorbeurs
16 november	Tussentijdse verklaring derde kwartaal 2012	Voorbeurs

Contact

Voor specifieke informatie of vragen over DPA Group kunt u contact opnemen met Liesbeth Bleeker, secretaris van de vennootschap, via telefoonnummer 020 51 51 555. U kunt ook mailen naar Liesbeth.Bleeker@dpa.nl.

Personalia

Raad van Bestuur

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

Na zijn studies economie en fiscaal recht startte Eric Winter (1961) in 1987 in de accountancy bij het huidige Ernst & Young. 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).

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

Na zijn studie bedrijfseconomie begon Olav Berten (1967) zijn loopbaan als spaar- en beleggingsadviseur bij Spaarbeleg, een dochter van AEGON. Van 1999 tot 2003 leidde hij een AEGON-franchise voor pensioenproducten. In 2006 richtte hij met Eric Winter NIG op, waar hij onder andere grondlegger was van het huidige DPA Banking & Insurance.

Raad van Commissarissen

R. (Ron) Icke - voorzitter

Ron Icke (1957) volgde de NIVRA-opleiding tot registeraccountant en werkte 14 jaar als accountant bij PricewaterhouseCoopers. Van 1991 tot 2009 was hij achtereenvolgens directeur van uitzendbureau Goudsmit, CFO van Unique International, en CEO en voorzitter van de Board of Management en de Executive Committee van USG People. Ron Icke is voorzitter van de Raad van Commissarissen bij ORMIT en Orizon GmbH. Tevens vervult hij commissariaten bij Heijmans, KAS BANK, Gropeco, Kinderopvang Nederland en VvAA Groep. Hij is lid van de Raad van Toezicht Kadaster en voorzitter van het investeringscomité van het Project Holland Fonds. Hij bezit geen aandelen DPA.

D. (Dirk) Lindenbergh

Dirk Lindenbergh (1949) heeft een bedrijfskundige achtergrond. Hij behaalde een MBA en volgde het Advanced Management Program en een commissarisopleiding aan de Universiteit Nyenrode. Na de verkoop van de door hem opgerichte Errel Groep aan ABN Amro Equity en NPM Capital in 2000 was hij hier zes jaar actief als bestuurder. Dirk Lindenbergh vervult commissariaten bij DocData, Midlin, Astor 2 Participaties, BE Semiconductor Industries en Nedsense Enterprises. Hij bezit geen aandelen DPA.

Business unit managers

De business unit managers zijn als 'meewerkend voorman' verantwoordelijk voor de activiteiten in specifieke markten:

- DPA Banking & Insurance - Andry Klumpert
- DPA Compliance - Remco Abeln, Jeroen de Kreek en Nick Spengelink
- DPA Engineering - Rutger van Dijk
- DPA Finance - Martijn Kösters
- DPA IT - Dennis Iliohan
- DPA Legal en DPA Legal Services - Remco Abeln en Nick Spengelink
- DPA Recht & Ruimte - Jessica Böhm
- DPA Sociale Zekerheid - Liesbeth Grootenboer
- DPA Supply Chain - Liesbeth Grootenboer
- GEOS - Fred Boevé

Woord vooraf

2011 was voor DPA een transitiejaar, met als centrale doelstelling het duurzaam winstgevend maken van de onderneming. Een belangrijke stap was de overname en integratie van NIG. Aansluitend op deze overname is een ingrijpende herstructurering doorgevoerd, gericht op het vereenvoudigen van de organisatiestructuur en het optimaliseren van de bedrijfsprocessen. Hierbij hebben we duidelijke keuzes gemaakt wat betreft het merkenportfolio, het managementteam en de markten met groeipotentie, en wat betreft de inrichting van een efficiënte organisatie met minimale overhead. Door de genomen efficiëntiemaatregelen zijn de kosten structureel verlaagd.

Bovenal is een heldere strategische koers uitgezet. We willen een ondernemende 'specialistenspecialist' zijn die zich onderscheidt door krachtige proposities, tevreden klanten en kwalitatief goede en enthousiaste interim professionals. Aan de basis staan zelfstandige business units, die dicht op de markt zitten en daardoor flexibel kunnen inspelen op voor klanten en kandidaten relevante ontwikkelingen.

De doorgevoerde veranderingen hebben veel gevraagd van de medewerkers, maar ons ook sterker gemaakt. De marktorientatie en klantgerichtheid zijn toegenomen, wat zich vertaalt in intensievere contacten met opdrachtgevers én interim professionals. In de hele organisatie zien we een meer ondernemende cultuur en een gedeelde ambitie om DPA te versterken. En door de toegenomen omvang en diversiteit van onze activiteiten zijn we beter gepositioneerd voor grootschalige opdrachten en mantelcontracten. Dit vertaalt zich in meer variëteit aan opdrachten en betere individuele groeiperspectieven voor onze interim professionals.

De cijfers van het tweede halfjaar van 2011 laten zien dat de genomen maatregelen effect sorteren. Nu is het zaak om de ingezette lijn vast te houden en in 2012 een passend vervolg te geven. Hierin fungeren de business units als aanjagers van innovatie, kruisbestuiving, verdere professionalisering en groei. Om autonome groei te bewerkstelligen, investeren we in onze mensen, ons activiteitenportfolio en de relaties met klanten en interim professionals. Waar en wanneer zich daarvoor mogelijkheden voordoen, zullen we nieuwe activiteiten ontwikkelen. Zo wordt - onder de vleugels van DPA Legal - hard gewerkt om DPA Legal Services tot een zelfstandige business unit te ontwikkelen. Naast mogelijkheden voor autonome groei zoeken we actief naar overnamekandidaten met een duidelijke toegevoegde waarde.

Het is ons credo om goed naar klanten en interim professionals te luisteren, om hen te helpen in hun ontwikkeling door de juiste matches te bewerkstelligen. En om te kunnen anticiperen op ontwikkelingen in hun markt of domein. Elke dag helpen wij organisaties met het vinden van de juiste specialisten. En helpen we specialisten met het adresseren van nieuwe uitdagende opdrachten. We zijn trots dat we kunnen bijdragen aan de gewenste flexibiliteit in de arbeidsmarkt en waarden de flexibiliteit die onze eigen medewerkers en interim professionals hierin tonen. Samen met hen willen we graag voortbouwen aan een gezonde toekomst. We zijn de Raad van Commissarissen en onze aandeelhouders zeer erkentelijk voor het in ons gestelde vertrouwen en de ondersteuning bij het realiseren van onze groeiambities.

De Raad van Bestuur van DPA

Eric Winter, CEO

Olav Berten, COO

“We zijn trots dat we kunnen bijdragen aan de gewenste flexibiliteit in de arbeidsmarkt en waarderen de flexibiliteit die onze eigen medewerkers en interim professionals hierin tonen.”

Olav Berten en Eric Winter
COO en CEO



Verlag van de Raad van Bestuur

2011 was voor DPA het jaar van de ommekeer. De integratie van de per 27 april 2011 overgenomen Nederlandse Interim Groep (NIG) en de aansluitend doorgevoerde herstructurering hebben daar een grote rol in gespeeld. De gedane inspanningen om de organisatiestructuur te vereenvoudigen en de bedrijfsprocessen te optimaliseren, weerspiegelen zich in de resultaten van het tweede halfjaar. Dit alles tegen een achtergrond van onzekerheid over de economie, bezuinigingen bij overheden en toenemende complexiteit van de flexmarkt.

Terugblik op 2011

In 2011 is de Nederlandse economie in een recessie geraakt. Vanwege de economische onzekerheid hebben veel organisaties en instellingen de inhuur van externe krachten stopgezet. Desondanks heeft DPA veel van de gestelde doelen gehaald. Zo is:

- Groei van de omzet en over de laatste twee kwartalen van het boekjaar winst gerealiseerd;
- Het aantal marktsegmenten waarin DPA opereert vergroot, wat voor betere risicospreiding zorgt;
- Het klantenportfolio uitgebreid met een aantal gerenommeerde bedrijven en instellingen;
- De verhouding direct versus indirect personeel verbeterd en de organisatiestructuur vereenvoudigd;
- Het managementteam versterkt;
- Een cultuuromslag ingezet naar een ondernemende, klantgerichte no-nonsense omgeving;
- De basis gelegd voor een uniforme merkparaplu.

Acquisitie NIG

Op 13 januari 2011 is een voorwaardelijke koopovereenkomst getekend voor de overname van NIG: een detachingsbedrijf voor functies in het bank- en verzekeringswezen, compliance, ICT, finance, sociale zekerheid, bestuursrecht, ondernemingsrecht, ruimtelijke ontwikkeling en engineering. De acquisitie is op 9 maart 2011 goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in een buitengewone vergadering. Na afronding van de overnametransactie op 27 april 2011 is het integratieplan uitgevoerd. Dit betekende onder andere dat de NIG-merken onder de DPA-merkparaplu zijn gebracht en de bedrijfsonderdelen die dezelfde markten bedienen zijn samengevoegd. Ook zijn de financieel-administratieve en IT-systemen geïntegreerd. Na de integratie vallen negen business units onder het DPA-label: DPA Banking & Insurance, DPA Compliance, DPA Engineering, DPA Finance, DPA IT, DPA Legal, DPA Recht & Ruimte, DPA Supply Chain en DPA Sociale Zekerheid. Vanwege de sterke naams- en propositiebekendheid die GEOS in 15 jaar heeft opgebouwd, behoudt deze business unit zijn eigen merknaam.

Herstructurering

Door de onevenwichtige kostenstructuur van DPA en de veranderde dynamiek in de markt van interim professionals was een ingrijpende herstructurering en reorganisatie in 2011 onvermijdelijk. Strikte beheersingsmaatregelen hebben geleid tot structurele verlaging van de kosten. De staffuncties op groepsniveau en in de business units zijn gereduceerd en naar een niveau gebracht dat zich verhoudt tot het aantal gedetacheerden. De verhouding directe versus indirecte medewerkers op 31 december 2011 was 519 ten opzichte van 88. De totale reorganisatie-kosten bedroegen 4,4 miljoen euro.

Financiering

De vernieuwde financieringsovereenkomst die is afgesloten met IFN Finance biedt een financieringsruimte van maximaal 8,0 miljoen euro. Hiertoe heeft DPA zekerheden verleend zoals verpanding van de vorderingen op handelsdebiteuren en rechten uit eventuele kredietverzekeringen. Op 30 juni 2011 voldeed DPA door de getroffen reorganisatie- en pensioenvoorzieningen niet aan de minimum solvabiliteits eis in de financieringsovereenkomst. In goed overleg met IFN Finance is vervolgens de financieringsovereenkomst aangepast. Als gevolg hiervan dient DPA op kwartaalbasis te voldoen aan minimumeisen voor de EBITDA. Dividendbetalingen zijn verbonden aan minimumeisen voor de solvabiliteit en voor investeringen boven 0,5 miljoen euro is toestemming van IFN Finance nodig. DPA voldeed op 31 december 2011 aan de convenanten.

Wijzigingen van het management

De integratie van NIG zorgde voor veranderingen in de Raad van Bestuur en versterking van het management. Eric Winter en Olav Berten zijn per 27 april 2011 toegetreden tot de Raad van Bestuur. Bestuursleden Martin Delwel en Max Boodie hebben DPA per 1 september 2011 verlaten, na al eerder te zijn vrijgesteld van werkzaamheden. Het management werd naast Martijn Kösters, Fred Boevé en Andry Klumpert uitgebreid met Remco Abeln, Jessica Böhm, Rutger van Dijk, Liesbeth Grootenboer, Dennis Iliohan, Jeroen de Kreek en Nick Spenkelink.

Toelichting op de financiële resultaten over 2011

In de banksector en bij de overheid stagneerden onder druk van de economische crisis de budgetten voor detachering en nieuwe projecten. Ook in het bedrijfsleven stond de inhuur van interim professionals onder druk. Desondanks is de omzet met 38,6 procent toegenomen van 36,3 miljoen euro in 2010 naar 50,3 miljoen in 2011. Het eerste halfjaar liet een lichte omzetsijging zien, die in het tweede halfjaar verder toenam. NIG is vanaf 1 mei 2011 meegeconsolideerd. Over het boekjaar 2011 droeg NIG 18,0 miljoen euro bij aan de omzet en 4,5 miljoen euro aan de brutowinst. Als NIG het hele jaar zou zijn meegeconsolideerd, zou de omzet 59,7 miljoen euro bedragen.

De resultaatverbetering is mede te danken aan de doorgevoerde maatregelen om de kostenstructuur te optimaliseren. De jaarlijkse impairmenttest heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill van 5,4 miljoen euro. Ook zijn bijzondere en eenmalige lasten genomen van in totaal 7,3 miljoen euro voor reorganisatiekosten, bijzondere waardevermindering materiële vaste activa, bijzondere eenmalige pensioenkosten, belastingrisico's en acquisitiekosten. Als gevolg van deze impairment en bijzondere en eenmalige kosten rapporteert DPA over het boekjaar een nettoverlies van 11,5 miljoen euro (2010: nettoverlies 5,0 miljoen). Genormaliseerd bedraagt het verlies 0,6 miljoen euro versus een verlies van 3,0 miljoen in 2010.

De genormaliseerde verkoop- en beheerskosten zijn gestegen met 23 procent van 11,7 miljoen euro in 2010 naar 14,4 miljoen. De genormaliseerde verkoop- en algemene beheerskosten als percentage van de omzet zijn gedaald van 32,2 procent van de omzet naar 28,6 procent, met name door realisatie van verdere kostenefficiëntie, waaronder reductie van de indirecte personeelskosten.

Resultaat per segment

In het kader van de integratie van NIG is besloten om te rapporteren over drie segmenten: Finance, Banking & Insurance, IT Professionals en Legal & Public. Finance, Banking & Insurance omvat de activiteiten van DPA Finance, DPA Banking & Insurance en DPA Compliance. Onder IT Professionals vallen de activiteiten van DPA IT en GEOS. Legal & Public omvat de activiteiten van DPA Supply Chain, DPA Legal, DPA Sociale Zekerheid, DPA Recht & Ruimte en DPA Engineering.

Hieronder is een beknopt overzicht opgenomen van de omzet en brutowinst van de segmenten.

Omzet per segment	H1 2011	H2 2011	2011	2010
<i>in miljoenen euro's</i>				
Finance, Banking & Insurance	6,5	11,8	18,3	9,8
IT Professionals	8,6	9,1	17,7	18,5
Legal & Public	5,4	8,8	14,2	7,9
Totaal	20,5	29,8	50,3	36,3

Brutowinst per segment	H1 2011	H2 2011	2011	2010
<i>in miljoenen euro's en %</i>	%	%	%	%
Finance, Banking & Insurance	-0,2	4,3	4,1	9,2
IT Professionals	0,9	2,4	3,4	21,6
Legal & Public	1,4	2,5	3,9	32,9
Totaal	2,2	9,2	11,3	20,4
Bijzondere en eenmalige kosten	2,5	0,0	2,5	1,1
Totaal voor bijzondere en eenmalige kosten	4,7	9,2	13,8	21,5

Integratie, efficiëntieverbetering en reductie overheadkosten

In het tweede halfjaar van 2011 is de integratie van NIG gerealiseerd en is de noodzakelijke herstructurering doorgevoerd. Dit heeft geresulteerd in een verbetering van de verhouding tussen de directe en indirecte medewerkers en een sterke verlaging van de overheadkosten.

Onderstaand is een overzicht opgenomen waarin de effecten van de integratie van de backoffice van DPA en NIG, en de gerealiseerde efficiëntieverbetering en de reductie van de overheadkosten nader toegelicht worden:

Overhead	H1 2011	H2 2011	2011	2010
<i>in miljoenen euro's en % aantal medewerkers in aantallen</i>	%	%	%	%
Overheadkosten DPA	2,9	-	-	16,0
Overheadkosten NIG	0,4	-	-	-
Totaal overheadkosten	3,3	1,7	5,0	16,0
Gemiddeld aantal backoffice medewerkers	29	15	22	-
Verhouding directe en indirecte medewerkers	7,2	8,1	7,6	-

Met ingang van 1 juli 2011, de implementatiedatum van de integratie van de backoffice van DPA en NIG, wordt geen onderscheid meer gemaakt tussen de overheadkosten DPA en NIG. Als onderdeel van de integratie is afscheid genomen van 14 backoffice medewerkers. De in bovenstaande tabel gepresenteerde overheadkosten zijn exclusief bijzondere en eenmalige kosten.

De overheadkosten bevatten de kosten van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, alle advieskosten, de kosten van de beursnotering, de huisvestingskosten inclusief de afschrijvingen van de gerealiseerde verbouwingen en de kosten van de backoffice. In het tweede halfjaar van 2011 is de interne doelstelling van maximaal 6 procent overheadkosten gerealiseerd. Doelstelling voor 2012 is om de overheadkosten door kostenbeheersing en schaalvergroting te verlagen tot maximaal 5 procent van de omzet.

Bij de berekening van de verhouding tussen de directe en indirecte medewerkers is rekening gehouden met de flexwerkers en zzp-ers die door de indirecte medewerkers worden aangestuurd. De verhouding is gebaseerd op

aantallen fte's. Door verdere schaalvergroting streeft DPA ernaar om de verhouding indirect versus direct voor 2012 te verbeteren van 7,6 naar 8,5.

Financiële positie

De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedraagt 5,4 miljoen euro negatief (2010: 4,9 miljoen negatief). De nettokasstroom uit investeringsactiviteiten is 13,3 miljoen euro negatief (2010: nil), als gevolg van de acquisitie van NIG. De nettokasstroom uit financieringsactiviteiten bedraagt 15,0 miljoen euro door de opbrengst uit de uitgifte van aandelen (2010: 5,5 miljoen).

Balans

Het eigen vermogen is in 2011 toegenomen tot 32,7 miljoen (2010: 13,7 miljoen). Dit is deels toe te schrijven aan de opbrengst van een aandelenemissie van 30,4 miljoen euro. De opbrengst van de emissie is gebruikt voor financiering van de overname van NIG, de integratiekosten, aflossing van leningen en versterking van het werkkapitaal. Het totale aantal uitstaande DPA aandelen is toegenomen tot 41.777.492 (31 december 2010: 17.762.495). Als gevolg van de aandelenemissie is de solvabiliteit gestegen van 41,6 procent in 2010 naar 58,0 procent. De nettoschuldpositie is toegenomen van 4,0 miljoen euro in 2010 naar 5,4 miljoen in 2011.

Medewerkers

In totaal waren er op 31 december 2011 519 directe medewerkers en zzp'ers en 88 indirecte medewerkers werkzaam voor DPA.

De medewerkers hebben een belangrijke rol vervuld in de transitie van DPA. Mede door hun inzet en enthousiasme zijn we er in 2011 in geslaagd om het merk en de organisatie te versterken. Daardoor is DPA beter gepositioneerd voor grootschalige opdrachten en mantelcontracten, wat zich voor de medewerkers vertaalt in variëteit aan opdrachten en in betere individuele groeiperspectieven. Ook is de omslag gemaakt naar een cultuur die gedragen wordt door de kernwaarden ondernemend, betrokken, dienstbaar, persoonlijk en integer. Het ziekteverzuim is in 2011 afgenomen tot gemiddeld 3,7 procent, wat een indicatie kan zijn van de toegenomen tevredenheid over de werksituatie.

Als gevolg van de doorgevoerde organisatorische aanpassingen is er in 2012 meer ruimte om te investeren in onze mensen en hun ontwikkeling en begeleiding. Naast talent management zal er ook meer aandacht zijn voor het verbinden van talentvolle professionals door onder andere onderlinge kennisuitwisseling.

Medezeggenschap

De ingrijpende veranderingen in 2011 en de gevolgen daarvan voor medewerkers zijn in goed overleg en in nauwe samenwerking met de ondernemingsraad doorgevoerd en begeleid. Dit constructieve overleg heeft geleid tot werkbaar en breed gedragen conclusies, zowel voor de ondernemingsraad als voor de bestuurders. De samenwerking tussen de ondernemingsraad en het bestuur is wederzijds als positief ervaren.

Markt en strategie

Een van de belangrijkste ontwikkelingen in de arbeidsmarkt is de toenemende behoefte aan flexibiliteit. Gezien de voorziene vergrijzing is het onvermijdelijk dat we met minder mensen meer werk gaan verrichten. Ook groeien vast en tijdelijk werk als arbeidsvorm naar elkaar toe: het onderscheid tussen de in- en de externe professional wordt kleiner. Het besef groeit dat een flexibele schil van kennis en kunde voor specifieke domeinen en projecten organisaties helpt om de concurrentiepositie en productiviteit van organisaties te verbeteren. Mogelijk wordt de verhouding tussen vast en flexibel een strategische overweging in het HR-beleid bij een opgaande conjunctuur.

Bij hoogopgeleide specialisten zelf is de behoefte aan flexibiliteit fors toegenomen. De afgelopen jaren kozen zij steeds vaker bewust voor een loopbaan als interim professional of zzp'er. Hierbij spelen vooral kwalitatieve overwegingen een rol, zoals afwisseling in werkomgeving en projecten, en de wens om competenties optimaal te ontwikkelen en te benutten. Werken voor meerdere opdrachtgevers of in combinatie met een eigen bedrijf is tegenwoordig heel gewoon. Dit maakt het voor DPA extra belangrijk om duurzame relaties met specialisten te onderhouden en de expertise die zij opdoen zorgvuldig te volgen.

Merk

Onze ambitie is om DPA in 2012 verder te ontwikkelen als 'specialistenspecialist'. Als aanbieder van flexibel inzetbare specialisten die uitkomst bieden bij vernieuwings- en verandertrajecten, specifieke projecten of tijdelijke vervanging. Hiertoe volgen we nauwlettend wat organisaties en professionals bezighoudt, wat de uitdagingen in hun markt zijn en wat zij nodig hebben om zich verder te ontwikkelen. Belangrijke bouwstenen in deze strategie zijn intensieve relaties met klanten en interim professionals, gedegen kennis van marktontwikkelingen, een professionele organisatie en kwalitatief hoogstaande dienstverlening. Pragmatisch en klant- en kandidaatgericht ondernemerschap is de sleutel. Dit is onze expliciete merkbelofte die DPA anno 2012 met veel enthousiasme uitdraagt.

Heldere focus op niches

We geloven in focus op niches - specifieke markten of domeinen - en trachten in deze deelgebieden te excelleren. Per 1 januari 2012 bestaat DPA uit tien business units. Door deze structuur bundelen we kennis van de marktsegmenten waarin klanten en interim professionals opereren, begrijpen we hun uitdagingen en spreken we hun taal. Zo blijven we dicht bij onze klanten en medewerkers, en zijn we herkenbaar en toegankelijk. Ook kunnen we talentvolle professionals beter volgen en verbinden, en snel de juiste matches bewerkstelligen.

Via de business units wordt kennis van markten en domeinen vanuit hecht samenwerkende teams naar de markt gebracht. De business unit managers bekleden de functie van meewerkend voorman/-vrouw en zijn samen met de accountmanager(s) verantwoordelijk voor de geboden dienstverlening en het selecteren en 'matchen' van kandidaten. Door hun vergaande kennis van ontwikkelingen in de sector zijn deze teams in staat om pro-actief in te spelen op klantbehoeften, en productieve langetermijnrelaties met klanten en (potentieel interessante) interim professionals te ontwikkelen.

Groei

Onze strategie is gericht op groei door huidige en toekomstige opdrachtgevers nog beter te bedienen. Iedere business unit streeft naar kritische massa in zijn niche. DPA Banking & Insurance, DPA Finance, DPA Supply Chain en GEOS zijn hierin het verst ontwikkeld. Mede hierdoor heeft DPA Supply Chain meer dan 30 raamovereenkomsten en is DPA Banking & Insurance preferred supplier van verschillende grote financiële instellingen. Als hier een overtuigende businesscase aan ten grondslag ligt, zullen we ook nieuwe business units opzetten. Een eerste voorbeeld is DPA Legal Services, dat zich onder de vleugels van DPA Legal richt op het detacheren van jonge juristen en juridisch ondersteunend personeel. Ook analyseren wij continu de markt van potentiële overnamekandidaten die passen in de strategie en direct of binnen afzienbare tijd kunnen bijdragen aan de winst.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Bij en via DPA werken getalenteerde professionals. We zetten ons op alle mogelijke manieren in om deze mensen in staat te stellen het werk te doen waar ze goed in zijn. Goed werkgeverschap en personele ontwikkeling zijn daarbij doorslaggevend. Naast het kwaliteitsbeleid, dat in 2011 resulteerde in twee ISO-9001 certificeringen, voert DPA een actief milieubeleid. Centraal hierin staan zuinig omgaan met energie, minimale afvalproductie en minimale vervuiling, gericht op het kantoorpand en mobiliteit. Het strenge duurzame inkoopbeleid en onze Suppliers Code of Conduct leveren hier een belangrijke bijdrage aan.

We willen ook graag iets betekenen voor de maatschappij. Daarom hebben we onze medewerkers in december 2011 een bedrag ter beschikking gesteld om te doneren aan een van de volgende goede doelen:

- Make-A-Wish - voor het vervullen van de liefste wens van kinderen met een levensbedreigende ziekte;
- KNGF Geleidehonden - voor het opleiden van geleidehonden voor visueel gehandicapten;
- Stichting K.I.D.S. - voor het steunen van vier weeshuizen in Vietnam waar 120 kinderen hun straatleven verruilen voor een onbezorgd kinderleven.

Doelstellingen en vooruitzichten

De marktomstandigheden maken het niet eenvoudig om een blik op de toekomst te werpen. Door de geslaagde integratie van NIG is aanzienlijke voortgang geboekt in de strategische keuze voor schaalvergroting en het versterken van de basis voor de continuïteit van de onderneming. Door de focus op niches zijn zowel de mate van spreiding van de activiteiten als de mate van specialisatie vergroot. Hierdoor is DPA beter bestand tegen tegenvallers in tijden van laagconjunctuur en zijn we in staat adequaat te acteren zodra de vraag herstelt.

Onze strategische koers is nadrukkelijk gericht op het verder versterken en ontwikkelen van onze positie in nichemarkten. Schaalvergroting blijft noodzakelijk voor het kosteneffectief, vernieuwend en duurzaam uitvoeren van onze kernactiviteit: detachering van interim professionals voor specifieke domeinen en markten. Naast autonome groei zoeken we actief naar overnamekandidaten die passen in de strategie, en direct of binnen afzienbare tijd kunnen bijdragen aan de winst.

Voor het boekjaar 2012 heeft DPA de volgende doelstellingen gedefinieerd:

- Gezonde groei door een combinatie van autonome groei en acquisities;
- Kwalitatieve en kwantitatieve groei van ons netwerk aan hooggekwalificeerde interim professionals;
- Verdere verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en de klanttevredenheid;
- Optimaal gebruik maken van kruisbestuiving en benutten van schaalvoordelen binnen de groep;
- Succesvol ontwikkelen van een of meer nieuwe business units;
- Verdere standaardisatie en innovatie van de bedrijfsprocessen en de gebruikte systemen.

De resultaten over het tweede halfjaar bevestigen dat we op de goede weg zijn. Dit steunt ons in het streven naar winstgevende groei in 2012. Hiermee gepaard gaan levendige discussies met de business unit managers over mogelijkheden om hun activiteiten te versterken en om nieuwe niches te ontwikkelen. Mede door dit enthousiasme, de drive binnen de business units en de kansen die zich voordoen, zien we de toekomst met vertrouwen tegemoet.

Amsterdam, 12 maart 2012
De Raad van Bestuur van DPA
Eric Winter, CEO
Olav Berten, COO

Verslag van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in 2011 toegezien op een jaar waarin veel tijd en energie is gestoken in de herstructurering en het versterken van de marktpositie van DPA. Hierbij bieden we u het verslag aan van onze werkzaamheden in deze periode, waarin de realisatie van de ommekeer van DPA centraal stond.

Toezicht en activiteiten

Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen haar taken verricht conform de wettelijke bepalingen en de statuten van DPA. Zij hield toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en stond haar met raad terzijde. Bij de vervulling van haar taak richt de Raad van Commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. Dit met de Nederlandse Corporate Governance Code als uitgangspunt.

Het toezicht betreft onder andere:

- De strategie, het beleid en de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap;
- De financiële resultaten en de vermogenspositie;
- De aan de ondernemingsactiviteiten verbonden risico's en de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- De naleving van de wet- en regelgeving.

De Raad van Commissarissen heeft gedurende het boekjaar 26 vergaderingen belegd met de Raad van Bestuur. Bij 20 vergaderingen waren de voltallige Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur aanwezig. Zoals gebruikelijk is, was de externe accountant aanwezig bij de bespreking van de jaarrekening en de uitkomsten van de jaarrekeningcontrole. Eén vergadering was geheel gewijd aan de strategie van DPA.

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

- De overname en integratie van de Nederlandse Interim Groep B.V. (NIG);
- De uitgifte van 23,9 miljoen gewone aandelen DPA;
- Mutaties in de Raad van Bestuur, de remuneratie van de Raad van Bestuur en aanpassing van gemaakte earn-out afspraken;
- De reorganisatie en herstructurering van DPA;
- De aanpassing van de financieringsstructuur;
- De pensioenvoorziening en bijzondere waardevermindering van de goodwill (impairment).

Buiten de plenaire vergaderingen had de voorzitter van de Raad van Commissarissen regelmatig contact met de voorzitter van de Raad van Bestuur over de operationele gang van zaken en actuele onderwerpen. De Raad van Commissarissen heeft in een separate bijeenkomst kennisgemaakt met de business unit managers. Ook is een separate vergadering belegd om uitgebreid te kunnen spreken met de ondernemingsraad. De Raad van Commissarissen heeft deze bijeenkomsten als constructief en waardevol ervaren. In afwezigheid van de Raad van Bestuur heeft de Raad van Commissarissen het functioneren van de Raad van Bestuur en zijn leden, en van de Raad van Commissarissen en zijn leden geëvalueerd.

Hoewel de doorgevoerde veranderingen veel gevergd hebben van het management en de medewerkers, hebben zij geleid tot een sterker merk en een betere uitgangspositie voor de toekomst. Op basis van het strategisch plan voor 2012 zijn uitdagende doelstellingen geformuleerd. De Raad van Commissarissen zal dit proces nauwkeurig blijven volgen.

Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

Met ingang van 27 april 2011 is Eric Winter benoemd als voorzitter van de Raad van Bestuur en Olav Berten als lid van de Raad van Bestuur. Martin Delwel is met ingang van 10 juni 2011 vrijgesteld van werkzaamheden en Max Boodie met ingang van 1 juni 2011. Beide bestuursleden hebben DPA per 1 september 2011 verlaten. Vanwege deze mutaties in de Raad van Bestuur is extra aandacht besteed aan het functioneren van en de samenwerking met het bestuur.

“In de huidige complexe markt zijn creativiteit en flexibiliteit onontbeerlijk. In 2011 heeft DPA bewezen in ruime mate over deze eigenschappen te beschikken.”

Dirk Lindenbergh en Ron Icke
Raad van Commissarissen



Remuneratie Raad van Bestuur in 2011

Met de Raad van Bestuur zijn voor 2011 bij de situatie van DPA passende honoreringsafspraken gemaakt. De honorering van de leden van de Raad van Bestuur bestond in 2011 uit een vast salarisdeel, een variabel bestanddeel, een pensioenregeling en secundaire arbeidsvoorwaarden. In 2011 bedroeg het vaste salarisdeel voor de leden van de Raad van Bestuur op jaarbasis 175.000 euro en acht procent vakantiegeld. De leden van de Raad van Bestuur ontvingen een bijdrage in hun pensioenkosten van 17,5 procent van hun vaste salarisdeel. Vanwege de overname van NIG, de wijzigingen in het bestuur en de doorgevoerde reorganisatie heeft de Raad van Commissarissen, in overleg met de Raad van Bestuur, besloten om voor 2011 af te wijken van het remuneratiebeleid wat betreft de opbouw van het variabele bestanddeel. De Raad van Commissarissen heeft met de Raad van Bestuur specifieke persoonlijke doelstellingen afgesproken, gericht op de realisatie van de turnaround van DPA en de integratie van NIG. De Raad van Bestuur heeft deze doelstellingen in 2011 gerealiseerd. Hiervoor is een eenmalige bonus toegekend, die in plaats komt van de korte en lange termijn bonus voor 2011.

De onderstaande tabel geeft een schematisch overzicht van de remuneratie die de leden van de Raad van Bestuur hebben ontvangen. Voor het remuneratierapport 2011 verwijzen we naar de website van DPA.

Remuneratie bestuur	H.R.G. Winter <i>in dienst per 27 april 2011</i>		O.O. Berten <i>in dienst per 27 april 2011</i>		M.J. Delwel <i>uit dienst per 1 september 2011</i>		M.L.J. Boodie <i>uit dienst per 1 september 2011</i>	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Periodiek betaalde beloningen	132	-	132	-	142	147	129	143
Korte termijn incentive	75	-	75	-	-	15	-	13
Pensioenrechten	23	-	23	-	25	21	22	18
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	-	-	-	-	67	-	194	-
	230		230		234	183	345	174

Uit hoofde van de bij de koop van het minderheidsbelang in DPA Supply Chain People B.V. met de heer M.L.J. Boodie overeengekomen earn-out regeling is een bedrag van 0,4 miljoen euro in 2011 (in 2010: 0,2 miljoen) opgenomen.

Remuneratiebeleid 2012

Na de overname van NIG is een nieuw remuneratiebeleid opgesteld. Bij het bepalen van het beleid is aansluiting gezocht bij hetgeen 'marktconform' genoemd kan worden. Daartoe is onder andere gekeken naar de 'peer group', die onder andere bestaat uit directe concurrenten van DPA en vergelijkbare beursgenoteerde ondernemingen. Het remuneratiebeleid wordt op 26 april 2012 ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Remuneratiebeleid 2012	Beschrijving	Bijzonderheden
Basissalaris	<ul style="list-style-type: none"> Voor 2012 vastgesteld op 240.000 euro per jaar. 8 procent vakantiegeld. 	<ul style="list-style-type: none"> Wordt jaarlijks vastgesteld door de Raad van Commissarissen en eens per drie jaar getoetst ten opzichte van vergelijkbare beursgenoteerde ondernemingen.
Korte termijn incentive	<ul style="list-style-type: none"> Variabele financiële vergoeding tot maximaal 100 procent van het vaste jaarsalaris. Voor 40 procent gekoppeld aan het behalen van de jaarlijkse EBITDA-taakstelling. Voor 40 procent gekoppeld aan het excelleren van de jaarlijkse EBITDA-taakstelling (met staffel). Voor 20 procent gekoppeld aan het behalen van specifiek overeengekomen (kwantitatieve en kwalitatieve) doelstellingen. Wordt uitgekeerd als brutosalaris. 	<ul style="list-style-type: none"> Op basis van jaarlijks vast te stellen prestatiecriteria. 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 kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen.
Lange termijn incentive	<ul style="list-style-type: none"> Geen. 	<ul style="list-style-type: none"> Uitsluitend korte termijn bonus van 2012 tot en met 2014.
Secundaire arbeidsvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> Pensioenrechten: jaarlijkse vergoeding van 30.625 euro. Passende leaseauto. 	

Samenstelling en bezoldiging Raad van Commissarissen

Benoemingen en herbenoemingen van leden van de Raad van Commissarissen vinden plaats door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Commissarissen kunnen maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad. Bij de herbenoeming vindt een toetsing plaats aan de profielschets. Deze is te vinden op de website van de vennootschap. Sinds 3 oktober 2010 bestaat de raad uit twee personen: Ron Icke (voorzitter) en Dirk Lindenbergh. Zowel de heer Icke als de heer Lindenbergh is op 3 oktober 2010 benoemd voor een eerste termijn van vier jaar. Beide heren hebben de Nederlandse nationaliteit. Zij bezitten geen aandelen DPA of hierop betrekking hebbende optierechten. Meer informatie over de leden van de Raad van Commissarissen is te vinden in de paragraaf 'Personalía' op pagina 12.

In 2011 is geen invulling gegeven aan de vacature voor een derde lid van de Raad van Commissarissen. Dit omdat de raad prioriteit wilde geven aan het oplossen van de problemen van de onderneming. Hierdoor blijft de mogelijkheid open om bij een eventuele overname de Raad van Commissarissen uit te breiden met een kandidaat met het op dat moment gewenste profiel.

Nadere informatie over de taken en werkwijze is te vinden in de statuten van DPA en het reglement van de Raad van Commissarissen op de website van de vennootschap. Gezien de omvang van de raad zijn geen aparte commissies ingesteld. In 2011 bedroeg de honorering van de leden van de Raad van Commissarissen totaal 70.000 euro.

“Bij DPA is alle ruimte voor unieke constructies. Daardoor kan GEOS interim professionals naast de zekerheid van een vast contract de mogelijkheid bieden om als zelfstandig opererende ondernemers te werken en beloond te worden.”

Fred Boevé
business unit manager GEOS



Beloningen commissarissen	R. Icke		D. Lindenberg	
	2011	2010	2011	2010
Periodieke beloning	40	10	30	8
Winstdelingen en bonusbetalingen	-	-	-	-

Jaarrekening en resultaatbestemming

De Raad van Bestuur heeft de jaarrekening over het boekjaar 2011 voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. De jaarrekening is besproken in onze vergadering op 12 maart 2012. Deze jaarrekening is opgenomen op de pagina's 45 tot en met 96 van dit jaarverslag. De jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants N.V. De controleverklaring is weergegeven op pagina 97 en 98. We stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de jaarrekening van 2011 vast te stellen en de daarin opgenomen resultaatbestemming goed te keuren. Gezien het nettoverlies heeft de Raad van Bestuur, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besloten om over 2011 geen dividend uit te keren. Na het verlies van 11,5 miljoen euro resulteert per 31 december 2011 een eigen vermogen van 32,7 miljoen euro. Tevens stellen we de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het gevoerde bestuur en, separaat daarvan, de Raad van Commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht.

Tot slot

In 2011 hadden de wijzigingen in het bestuur en de organisatie en de daarmee gepaard gaande onrust de nodige impact. Ook was er de druk om alert te blijven op kansen en goed te blijven presteren in een moeilijk economisch klimaat. We hebben veel waardering voor de wijze waarop de medewerkers hun schouders onder deze uitdagingen gezet hebben en het klantbelang onveranderlijk voorop bleven stellen.

Aan het eind van het boekjaar kunnen we concluderen dat 2011 zich in financieel opzicht kenmerkt door vooruitgang die zich voorzichtig aftekende in het tweede kwartaal, en duidelijker zichtbaar werd naarmate het tweede halfjaar vorderde. De ingezette strategie, kwaliteit van het management en de medewerkers en de resultaatontwikkeling geven ons het vertrouwen dat DPA erin zal slagen de ingezette positieve trend vast te houden.

We waarderen de ondernemersdrive van het bestuur en de business unit managers, die wordt gecombineerd met gedegen kennis van flexibel werken en de markten waarin DPA zich beweegt. In de huidige complexe markt zijn creativiteit en flexibiliteit onontbeerlijk. In 2011 heeft DPA bewezen in ruime mate over deze eigenschappen te beschikken. Graag willen we het bestuur, de business unit managers en alle medewerkers van DPA hartelijk danken voor hun bijdrage aan de transitie en resultaten in 2011.

Amsterdam, 12 maart 2012
Raad van Commissarissen van DPA
R. Icke RA
D. Lindenberg MBA

Risico's, risicobeheersing en -controle

DPA heeft net als andere ondernemingen te maken met strategische, operationele, financiële en compliance-risico's. Door een systematische benadering op strategisch en operationeel niveau proberen we kansen en bedreigingen tijdig te identificeren en het risico te beperken dat de bedrijfsdoelstellingen niet worden gerealiseerd en dat DPA wordt blootgesteld aan onvoorziene bedreigingen. Wij inventariseren bedrijfsrisico's en schatten de waarschijnlijkheid en mogelijke impact daarvan in. Zo mogelijk treffen we maatregelen ter afdekking of vermindering van deze risico's en bewaken we de tijdige afwikkeling daarvan.

Strategische risico's

De wereld van interim professionals is sterk in beweging. Aan de kandidaatzijde is merkbaar dat mensen meer zijn gaan hechten aan de balans tussen werk en privé, vrijheid en verantwoordelijkheid. Ook is het besef toegenomen dat het belangrijk is om je te blijven ontwikkelen, en dat periodiek van baan veranderen en afwisselende projecten voor een steilere leercurve en een hogere marktwaarde kunnen zorgen. Vanuit het perspectief van onze klanten constateren we dat specialistische kennis en creativiteit steeds belangrijker geacht worden, en een criterium zijn in de beslissing om werk al dan niet uit te besteden. Verder vervaagt het onderscheid tussen detacheren van specialisten, consultancy en interim management. Deze ontwikkelingen maken het voor aanbieders van flexibel inzetbare specialisten nog belangrijker om de ontwikkelingen in hun markten nauwlettend te volgen en zich op toegevoegde waarde te onderscheiden naar zowel klanten als kandidaten.

Conjunctuur - De markt voor flexibele specialisten is te typeren als vroegcyclisch. Bij de huidige neergaande conjunctuur neigen bedrijven ertoe om opdrachten uit te stellen en pas in het uiterste geval flexwerkers in te schakelen. Volgens deskundigen zal bij het aantrekken van de economie de krapte op de arbeidsmarkt in alle hevigheid terugkeren. Bij hoogconjunctuur neigen bedrijven en instellingen ernaar om flexibele contracten om te zetten in vaste contracten. De spreiding van de kernactiviteiten over tien business units, diversiteit aan opdrachtgevers en mantelcontracten, en de flexibele schil van medewerkers met een tijdelijk contract en zzp'ers matigen de invloed van conjunctuurrisico's.

Arbeidsmarkt - Het succes van DPA steunt grotendeels op de mate waarin DPA kan beschikken over interim professionals met specifieke competenties en de mate waarin de business units weten te anticiperen op schaarste in markten of domeinen. Volgens het rapport 'De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2016' van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) daalt de werkende bevolking tussen 2010 en 2013 van 7,8 naar 6,9 miljoen door vergrijzing. Tegelijkertijd wordt tot 2016 gerekend op werkgelegenheidsgroei van gemiddeld 0,4 procent per jaar. Voor specifieke vakgebieden is er een aanhoudende 'war for talent'. Om hierin sterk te staan, wil DPA zich zowel onderscheiden wat betreft de beschikbare opdrachten en opdrachtgevers, als door aandacht voor kandidaten en hun persoonlijke groei. De aandacht is naast het vinden, volgen en (ver)binden van professionals en het bewerkstelligen van de juiste matches, ook gericht op het ontwikkelen van talent. Om dit te ondersteunen investeert DPA op centraal niveau in het DPA-merk en in onze positionering als werkgever en als aanbieder van flexwerk.

Acquisities - DPA wil de beoogde groei deels vormgeven door acquisities. Aan groei door overnames zijn meer risico's verbonden dan aan autonome groei. Daarom maakt een uitvoerig bedrijfsonderzoek standaard deel uit van overnametrajecten en vindt eventuele integratie plaats op basis van een gestructureerd plan van aanpak. Hierbij wordt voortgebouwd op de opgedane ervaring bij de overname en integratie van NIG in 2011. Deze is volgens plan afgerond, zonder ten koste te gaan van de klantgerichtheid en de kwaliteit van de geboden dienstverlening.

Operationele risico's

DPA opereert in een zeer competitieve omgeving waarin relaties met en het vertrouwen van de klant en kandidaten, en onze reputatie voor kwaliteit van essentieel belang zijn.

Kwaliteit en kwantiteit van projecten - Belangrijke pijlers van onze strategie zijn de variëteit en diversiteit aan opdrachten, de kwaliteit van de gerealiseerde matches en de door onze interim professionals uitgevoerde opdrachten. Daarom staat voor 2012 optimalisering van de ondersteunende processen op de agenda. Andere belangrijk aandachtspunten zijn kruisbestuiving tussen de business units en het benutten van de schaalvoordelen

“De kracht van DPA is de combinatie van ondernemerschap en slagvaardigheid, waardoor we heel snel vragen naar specialisten zoals auditors en treasurers kunnen converteren in goede matches.”

Martijn Kösters
business unit manager DPA Finance

in de organisatie. We blijven continu streven naar kwalitatief hoogstaande dienstverlening en onderhouden hiertoe regelmatig contact met de opdrachtgevers en onze interim professionals. Ook blijven we investeren in onze medewerkers en ons netwerk van kandidaten en potentiële opdrachtgevers, in training en opleiding van interim professionals en in kennisuitwisseling.

Bezettingsgraad - Leegloopuren van interim professionals kunnen worden veroorzaakt door frictieeengloop (de periode tussen twee opdrachten) of door een mismatch tussen de kwalificaties van de betreffende professional en de markt vraag. De oorzaak kan ook liggen in onvoldoende beschikbare nieuwe opdrachten. Frictieeengloop kan worden beperkt door goed managen van de opdracht en regelmatig contact met de opdrachtgever en de interim professional. Mismatches worden beperkt door het op peil houden van de kennis en kunde van de interim professionals en door in het uiterste geval afscheid te nemen van medewerkers. Door de toegenomen klant- en kandidaatgerichtheid kan DPA sneller inspelen op nieuwe klantbehoeften en kansen en wordt het risico van onderbezetting verder beperkt.

Druk op tarieven en marges - De onzekere marktsituatie noodzaakt sommige partijen en zelfstandigen om te concurreren op tarieven. DPA is alert op dit soort ontwikkelingen en zet zich continu in om de organisatieomvang, proposities en tarieven marktconform te houden. Door de in 2011 gerealiseerde schaalvergroting kan DPA zich positioneren als een van de grotere aanbieders van interim professionals en komt zij eerder in aanmerking voor mantelcontracten. Ook is verdere spreiding van de omzet over verschillende business units gerealiseerd. Kostenbeheersing blijft een belangrijk aandachtspunt.

IT-systemen - IT vervult een belangrijke ondersteunende rol in onze activiteiten en dienstverlening. Om de IT-risico's te reduceren, is voorzien in beheersingsmaatregelen op het gebied van organisatie en beleid, beveiliging, continuïteit en incident-, problem- en changemanagement. Duurzame investeringen blijven noodzakelijk om de IT-systemen verder te integreren en optimaliseren. In 2012 zal DPA een bedrijfsbreed CRM-systeem implementeren dat gekoppeld is aan het financieel-administratief systeem.

Financiële risico's

In de huidige markt zijn de operationele lasten en financiële daadkracht van DPA medebepalend voor haar concurrentiekracht. Daarom let DPA continu op het kostenniveau. DPA is niet actief buiten Nederland en loopt geen valutarisico's.

Krediet- of debiteurenrisico - Dit is het risico van financieel verlies als een afnemer zijn beloofde betalingen niet nakomt of kan nakomen. Maatregelen zijn ingesteld om te bewerkstelligen dat alleen verkopen plaatsvinden aan klanten met bewezen kredietwaardigheid. DPA hanteert een zeer strak debiteurenbeleid, waarbij geregeld controle op niet betaalde facturen plaatsvindt en passende actie wordt ondernomen. Het bedrag aan afschrijvingen wegens oninbaarheid van debiteuren was in 2011 verwaarloosbaar.

Garanties - Op 31 december 2011 waren, naast de verstrekte aansprakelijkheidsstellingen zoals bedoeld in artikel 2:403 BW, garanties afgegeven uit hoofde van huurverplichtingen (2009: idem) en uit hoofde van financiële verplichtingen aan crediteuren. DPA geeft uitsluitend financiële garanties af voor 100 procent dochterondernemingen.

Liquiditeitsrisico - Het is belangrijk dat DPA altijd over voldoende liquide middelen beschikt om haar werkkapitaalbehoefte te managen en tijdig aan de financiële verplichtingen te voldoen. Het uitgangspunt van het liquiditeitsrisicobeheer is dat er voor zover mogelijk voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en moeilijke omstandigheden, en zonder dat onaantoonbare verliezen worden geleden of de reputatie van DPA in gevaar komt. Met behulp van een 12-maands 'rolling-forecastmodel' ziet DPA erop toe dat voldoende liquiditeit voorhanden is om gedurende twaalf maanden de verwachte operationele kosten te dekken en aan de financiële verplichtingen te voldoen. Tevens is aan DPA een werkkapitaalfinanciering verstrekt in de vorm van debiteurenfinanciering van maximaal 8,0 miljoen euro. Ultimo 2011 is 5,9 miljoen opgenomen.

“Door onze kennis van de markt en korte communicatielijnen kunnen we razendsnel schakelen. Ook bij zeer specieke klantvragen.”

Jessica Böhm
business unit manager
DPA Recht & Ruimte



Marktrisico - De resultaten en de operationele inkomsten van DPA kunnen nadelig beïnvloed worden door veranderingen in marktprijzen, zoals rentetarieven en aandelenkoersen. Het marktrisicobeheer heeft tot doel de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement. Rentedekking is de leidende parameter in het managen van renterisico's. De rente op de debiteurenfinanciering is variabel. Indien noodzakelijk zal DPA uit oogpunt van risicomanagement overwegen rentes voor een langere periode vast te leggen of een renteplafond in te bouwen.

Goodwill - Bijzondere waardeverminderingen in verband met goodwill en andere immateriële activa kunnen het nettoresultaat beïnvloeden. Minimaal jaarlijks wordt de waardering van de goodwill beoordeeld. In 2011 heeft een bijzondere waardevermindering op de goodwill (impairment) van 5,4 miljoen euro plaatsgevonden.

Pensioenen - DPA kent verschillende toegezegde pensioenregelingen. In 2011 is een voorziening getroffen voor het geschatte verschil tussen de af te dragen premie met terugwerkende kracht tot 1 januari 2008 volgens de bepalingen van Stichting Pensioenfonds Personeelsdiensten (StiPP) en de door DPA voor haar werknemers afgedragen premie.

Compliancerisico's

DPA kent interne beleidsregels en procedures die waarborgen dat de bedrijfsvoering overeenkomstig relevante wet- en regelgeving, interne regels en gedragscodes plaatsvindt. De secretaris van de vennootschap vervult hierin een adviserende en monitorende rol.

Integriteit - De verschillende regelingen op het gebied van integriteit zijn gepubliceerd op de website van DPA. DPA verlangt van haar medewerkers en van degenen die voor ons werken, dat zij onze gedragscode en interne richtlijnen kennen en toepassen. De business unit managers zijn primair verantwoordelijk voor de integriteit van hun entiteit.

Juridische claims en mogelijke aansprakelijkheid - Juridische claims en geschillen kunnen het behalen van onze doelstellingen in gevaar brengen en leiden tot reputatieschade. DPA probeert altijd aan de wet- en regelgeving te voldoen en draagt zorg voor een adequate registratie van besluiten en contracten. In 2011 was DPA betrokken bij enkele gerechtelijke procedures, onder andere vanwege het vertrek van bestuurders en voormalige medewerkers.

Risicobeheersing en -controle

De Raad van Bestuur, onder toezicht van de Raad van Commissarissen, is eindverantwoordelijk voor de systemen voor risicobeheersing en -controle. De business unit managers zijn verantwoordelijk voor de resultaten van hun entiteit, het identificeren en mitigeren van de onderliggende risico's en het toezien op de doelmatigheid van de activiteiten binnen de hiertoe geformuleerde kaders.

Met ons risicobeheersings- en controlesysteem zoeken wij het juiste evenwicht tussen klantgericht ondernemerschap en het risicoprofiel dat we als onderneming wensen te accepteren. Het risicomanagement en onze interne controlemaatregelen leveren een belangrijke bijdrage aan het tijdig herkennen en afdoende beheersen van deze risico's. Tevens ondersteunen zij ons bij het behalen van onze operationele en financiële doelen en bij het voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Vanwege de beoogde groei en het veranderende risicoprofiel van DPA worden de systemen voor risicobeheersing en controle doorlopend geëvalueerd, bijgesteld en verbeterd.

Het systeem is gericht op beheersing van risico's die met de bedrijfsactiviteiten en de realisatie van bedrijfsdoelstellingen samenhangen. Ook bewaakt het de effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsprocessen en de consistentie van de administratieve processen. Het kader voor risicobeheersing is in de hele groep geïmplementeerd. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beheerssysteem ligt primair bij de bedrijfsonderdelen zelf. 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. De externe accountant biedt hierbij de noodzakelijke en meest actuele inzichten en fungeert als klankbord voor de Raad van Bestuur. De resultaten worden besproken met de Raad van Commissarissen.

Het risicobeheersings- en controlesysteem

Het interne risicobeheersing- en controlesysteem van DPA bestaat uit verschillende instrumenten. Deze zijn onder te verdelen naar richtlijnen en overlegstructuren, rapportages en interne controle.

Richtlijnen en overlegstructuren

De belangrijkste richtlijnen en overlegstructuren zijn:

- De corporate governance-structuur, vastgelegd in de statuten en interne reglementen zoals de insider- en klokkenluidersregeling;
- 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 de diverse projecten;
- Periodiek overleg met de Raad van Commissarissen, waarin de belangrijkste risico's en mitigerende maatregelen worden besproken.

Rapportages

De voornaamste pijlers onder de interne beheersing zijn de processen van de jaarlijkse bedrijfsplanning en prestatiebewaking. De strategie, de businessplannen, de belangrijkste risico's en de resultaten van de business units worden besproken met de Raad van Bestuur en door het 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 richtlijnen. De belangrijkste rapportages zijn:

- Jaarbudget en businessplannen;
- Dagelijkse rapportage over de positie van liquide middelen;
- Gedetailleerde direct opvraagbare kwalitatieve informatie over onder andere de ontwikkeling van projecten in de 'pipeline', de bezettingsgraad en de orderportefeuille;
- Gedetailleerde maandelijks informatie over de financiële resultaten ten opzichte van het budget en de resultaten van de voorgaande periode, inclusief een overzicht van de prestatie-indicatoren;
- Maandelijks (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;
- Halfjaarlijkse uitgebreide financiële rapportage over de verwachte realisatie van het jaarbudget;
- Een tussentijdse verklaring over de algemene financiële gang van zaken in het eerste en derde kwartaal.

Interne controle

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 tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.
- *Strategische doelstellingen* - Alle business units hebben businessplannen opgesteld en vertaald naar doelstellingen en begrotingen. Hieraan toetsen het bestuur en het management elke maand de resultaten.
- *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. Tevens worden waar nodig maatregelen beschreven ter verdere optimalisatie van het interne beheersingssysteem.



“De belangrijkste toegevoegde waarde van DPA is directe inzetbaarheid van specialisten met uitgebreide relevante werkervaring en gedegen opleidingen in hun specifieke vakgebied.”

Andy Klumpert
business unit manager
DPA Banking &
Insurance

“Wat ik waardeer aan ons business model is het intensieve contact met klanten. Hier komt eenderde van de opdrachten uit voort.”

Jeroen de Kreek
business unit manager
DPA Compliance



Verklaring omtrent de werking van de risicobeheersings- en controlesystemen

De Raad van Bestuur verklaart dat, gelet op het hier beschreven systeem voor risicobeheersing en controle, de financiële verslaglegging adequaat is opgezet. Zij heeft in het verslagjaar naar behoren gefunctioneerd in het verschaffen van een redelijke mate van zekerheid dat de jaarrekening over 2011 geen materiële onjuistheden bevat. Er zijn geen aanwijzingen dat de systemen voor risicobeheersing en controle op de financiële verslaglegging in het lopende jaar niet naar behoren zullen functioneren. De systemen kunnen evenwel geen absolute zekerheid bieden dat onjuistheden in de jaarrekening altijd ontdekt of voorkomen zullen worden.

Verklaring inzake artikel 5:25c Wet financieel toezicht (Wft)

De Raad van Bestuur van DPA verklaart dat, voor zover bekend, de jaarrekening 2011 (pagina 45 tot en met 96) is opgesteld in overeenstemming met algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het verlies van DPA en gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen. Het jaarverslag (pagina 7 tot en met 44) geeft een getrouw beeld 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 de vennootschap wordt geconfronteerd beschreven.

Amsterdam, 12 maart 2012

Raad van Bestuur

Eric Winter, CEO

Olav Berten, COO

Corporate Governance

DPA is een naamloze vennootschap met statutaire zetel in Nederland waarvan de aandelen zijn toegelaten tot de effectenbeurs NYSE Euronext Amsterdam. De statuten van DPA zijn te vinden op de website van de vennootschap en laatstelijk gewijzigd op 27 april 2011. DPA streeft naar een bestuursstructuur die recht doet aan de korte- en langetermijnbelangen van de onderneming, haar klanten, aandeelhouders, medewerkers, interim professionals en de samenleving. Hierbij vormt de Nederlandse Corporate Governance Code (hierna te noemen: de Code) een belangrijke leidraad. Deze gedragscode voor beursgenoteerde bedrijven heeft als doel verbeterde transparantie in de jaarrekening, betere verantwoording aan de Raad van Commissarissen en versterking van de zeggenschap en bescherming van aandeelhouders. De Code is in 2003 vastgesteld door de Commissie Tabaksblat en in december 2008 geactualiseerd door de Monitoring Commissie Corporate Governance (Commissie Frijs).

Structuur

De hoofdlijnen van de corporate governance-structuur van DPA zijn beschreven in dit hoofdstuk en staan ook op de corporate governance-pagina's van de sectie 'investor relations' op de DPA-website. Het toezicht op de algehele corporate governance-structuur is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

- De *Raad van Bestuur* bestuurt DPA op strategische, financiële en organisatorische aangelegenheden. Bestuursleden worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Bestuur bestaat uit twee personen. Samen met de business unit managers vormen zij het dagelijks bestuur van de onderneming in operationele zin.
- De *Raad van Commissarissen* houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Zij staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. De Raad van Commissarissen bestaat uit twee personen. De vacature voor een derde lid van de raad is in 2011 niet ingevuld, dit komt onder andere doordat de Raad van Commissarissen ervoor heeft gekozen om prioriteit te geven aan het oplossen van de problemen van de onderneming.
- In de *Algemene Vergadering* van Aandeelhouders worden besluiten genomen over zaken zoals de vaststelling van de jaarrekening, goedkeuring van dividendeuitkeringen, benoemingen van bestuursleden en commissarissen, bezoldigingsregelingen en wijzigingen van de statuten. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders dient goedkeuring te geven aan besluiten van het bestuur over belangrijke veranderingen in de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming. Ten minste eenmaal per jaar wordt een Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden. De oproeping geschiedt via de website van DPA.
- De *accountant* wordt benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders na een voordracht van de Raad van Commissarissen. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 20 mei 2010 is KPMG Accountants benoemd als externe accountant voor het boekjaar 2011. De externe accountant woont de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij waarin de jaarcijfers worden behandeld.
- *Secretaris van de vennootschap*. Per 1 januari 2012 is een secretaris van de vennootschap aangesteld. Zij ondersteunt de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, ziet erop toe dat juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen.

De Code

De Code bevat principes en best practice-bepalingen die de bij een vennootschap betrokken personen en partijen tegenover elkaar in acht zouden moeten nemen. DPA onderschrijft de uitgangspunten van de Code en voldoet aan het merendeel van de best practice-bepalingen. Met name de omvang van de onderneming weerhoudt DPA van het toepassen van een aantal best practice-bepalingen. DPA geeft in haar jaarverslag een bondige en gemotiveerde omschrijving van de onderwerpen waarop de vennootschap afwijkt van de Code. In die gevallen handelt DPA zo veel mogelijk in de geest van de Code.

“De flexibele schil van de arbeidsmarkt zal blijven ontwikkelen en groeien. Daarin onderscheiden via DPA gedetacheerde professionals zich door hun specifieke kennis, vaardigheden en competenties.”

Liesbeth Grootenboer
business unit manager
DPA Supply Chain en
DPA Sociale Zekerheid



“Blijf je ontwikkelen, is mijn advies aan ICT-professionals. Als je ontwikkeling stopt, loop je het risico dat je geleidelijk inboet aan toegevoegde waarde voor je werk- of opdrachtgever.”

Dennis Iliohan
business unit manager DPA IT

Raad van Bestuur

DPA onderschrijft de principes met betrekking tot 'Taak en werkwijze' (II.1), 'Bezoldiging' (II.2) en 'Tegenstrijdige belangen' (II.3) van de Code en de bijbehorende best practice-bepalingen.

Voorzover hierna niet anders vermeld wordt, past DPA de practice-bepalingen van hoofdstuk II van de Code toe:

- Best practice-bepaling II.1.1 - Benoeming leden Raad van Bestuur voor een periode van vier jaar. DPA benoemt haar bestuurders voor onbepaalde tijd. Het functioneren van een bestuurder is bepalend voor de duur van de benoeming. Dit wordt jaarlijks geëvalueerd door de Raad van Commissarissen.
- Best practice-bepaling II.2.7 - Ontslagvergoeding conform de kantonrechtformule. Voor de periode tot 31 december 2013 zijn afwijkende afspraken gemaakt met de heren Winter en Berten. Als de arbeidsovereenkomst voor deze datum wordt ontbonden als gevolg van een vertrek op verzoek van de vennootschap of als gevolg van overlijden of langdurige arbeidsongeschiktheid, bedraagt de ontslagvergoeding tweemaal het vaste deel van het jaarsalaris. Bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst voor deze datum als gevolg van een andere reden, wordt de ontslagvergoeding conform de kantonrechtformule bepaald. Deze bedraagt ten hoogste 50 procent van het vaste deel van het jaarsalaris.
- Best practice-bepaling II.2.14 - Publicatie belangrijkste elementen van contract van bestuurder. De lopende arbeidsovereenkomsten van de per 27 april 2011 benoemde bestuurders zijn gerespecteerd. Informatie over de hoogte en structuur van de beloning van de individuele leden van het bestuur is opgenomen in toelichting 30 'Beloningen Raad van Bestuur'.

NIG en haar dochtervennootschappen waren voor de acquisitie door DPA gehuisvest in panden die gehuurd werden van vennootschappen van de heer Winter en de heer Berten. Conform de bij acquisitie gemaakte afspraken is een belangrijk deel van de medewerkers van NIG verhuisd naar het pand van DPA in Amsterdam. Alleen de huurovereenkomst voor het pand aan de Parklaan 48 in Bussum van de vennootschap van de heer Winter is gecontinueerd (zie pagina 82 van de jaarrekening). Hierbij zijn best practice-bepalingen II.3.2 tot en met II.3.4 nageleefd.

Raad van Commissarissen

Ten aanzien van de 'samenstelling en de rol van drie kerncommissies van de Raad van Commissarissen' (principe III.5) geldt dat vanwege de beperkte omvang van de Raad van Commissarissen (minder dan vier leden) geen aparte commissies zijn ingesteld. Alle onderwerpen worden in de voltallige Raad besproken. Daarbij is een verdeling gemaakt naar aandachtsgebieden. Vanwege zijn financiële expertise heeft de heer Icke de audit in zijn portefeuille. De heer Lindenberg heeft remuneratie, selectie en benoeming in zijn portefeuille.

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

- Best practice-bepaling III.2.1 en 2.2 - Onafhankelijkheid commissarissen. DPA beschouwt de leden van de Raad van Commissarissen als onafhankelijk. In strikt formele zin voldoet de heer Icke niet aan de geldende criteria, aangezien hij voorzitter is van het investeringscomité van Project Holland Fonds. Overeenkomstig het reglement van het Project Holland Fonds neemt de heer Icke geen deel aan vergaderingen van het investeringscomité die DPA als onderwerp hebben.
- Best practice-bepaling III.3.1. - Diversiteit in samenstelling raad. Gezien de omvang van de raad is het niet realistisch om minimumpercentages te hanteren voor de verschillende diversiteitskenmerken.
- Best practice-bepalingen III.3.3 en III.4.1 - Introductieprogramma commissarissen. Gezien de omvang en organisatievorm van DPA wordt geen formeel introductieprogramma gevolgd.
- Principe III.8 - One-tier bestuursstructuur. DPA heeft een two-tier bestuursstructuur. Principe III.8 en de bijbehorende best practice-bepalingen zijn derhalve niet van toepassing.

Per 27 april 2011 zijn 23,9 miljoen nieuwe gewone aandelen uitgegeven via een claimemissie. Deze aandelenemissie is voor 34 procent gegarandeerd door Project Holland Fonds. Deze onderneming hield op dat moment 21,9 procent van de aandelen in DPA. De Raad van Commissarissen heeft zich in dat verband verzekerd dat deze transactie onder de in de branche gebruikelijke voorwaarden is aangegaan. De Raad van Commissarissen verklaart dat best practice-bepalingen III.6.1 tot en met III.6.3 en III.6.4 zijn nageleefd.

Aandelen en Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Het maatschappelijk kapitaal is opgebouwd uit gewone aandelen aan toonder belichaamd in een 'global certificate'. De vennootschap kent geen preferente aandelen of prioriteitsaandelen. Er zijn geen certificaten van aandelen of cumulatief preferente 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 gewone 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 - 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 door middel van een elektronisch communicatiemiddel. DPA wacht de verdere ontwikkelingen op het gebied van het online stemmen op afstand af alvorens hierin te voorzien.
- Best practice-bepaling IV.3.1 - Het via webcasting, telefonisch of anderszins kunnen volgen van analistenbijeenkomsten, presentaties en persconferenties. Voor het beschikbaar stellen van deze faciliteiten is de vennootschap op dit moment nog onvoldoende toegerust. DPA kondigt eventuele bijeenkomsten aan via de website en stelt hier ook de gepresenteerde informatie beschikbaar.

Financiële verslaggeving, interne audit-functie en externe accountant

DPA onderschrijft de principes en bijbehorende best practice-bepalingen met betrekking tot 'financiële verslaggeving' (principe V.1), 'rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant' (principe V.2) en 'Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de vennootschap' (principe V.4) en past deze toe. Gezien de omvang van de vennootschap is geen interne auditor benoemd (principe V.3).

Corporate Governance-verklaring

De Corporate Governance-verklaring zoals bedoeld in artikel 2a van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag van (effectief) 1 januari 2010 ('Vaststellingsbesluit') is permanent beschikbaar via de DPA-website of 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 10 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. Tussen DPA en de betrokken grootaandeelhouders bestaan geen aandeelhoudersovereenkomsten.
- 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 12.
- De informatie bedoeld in het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn (artikel 3b Vaststellingsbesluit) staat in de hoofdstukken 'Corporate Governance en 'Aandeelhoudersinformatie', en 'Risico's, risicobeheersing en -controle' en in de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.

“In onze markt worden generalisten steeds meer een commodity en kunnen nichespelers met bovengemiddelde kennis van een markt of domein veel terrein winnen.”

Remco Abeln
business unit manager DPA Legal



“In 2012 wil DPA Engineering flink groeien. Daartoe blijven we investeren in persoonlijke relaties, maatwerk, en kennis en kunde.”

Rutger van Dijk
business unit manager
DPA Engineering



- Voor de uitoefening van het stemrecht door houders van gewone 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 heeft geen deelnemingen die in aanmerking komen voor meldingen uit hoofde van artikel 5:43 van de Wft.
- Het integriteitsbeleid van DPA is beschreven in het hoofdstuk 'Corporate Governance' en de Gedragscode op de website.

De Corporate Governance-verklaring, met inbegrip van de vereiste informatie in het kader van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn, is ook te vinden op de website van DPA onder de rubriek 'Corporate Governance', evenals de statuten en reglementen. Alle relevante documentatie is permanent beschikbaar via de DPA-website of op te vragen bij de vennootschap.

“Juristen blijven altijd nodig, maar soms is er simpelweg minder budget voor inhuren of aannemen van mensen. DPA denkt mee over kwalitatieve oplossingen en kan snel toegevoegde waarde bieden.”

Nick Spenkelink
business unit manager DPA Legal

Jaarrekening 2011



Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar eindigend op 31 december 2011

x duizend euro	Toelichting	2011	2010
Netto-omzet	7, 29	50.256	36.272
Kostprijs van de omzet	8	38.956	28.857
Brutowinst		11.300	7.415
Verkoopkosten	9	6.480	4.998
Algemene beheerkosten	10	12.726	8.327
Bijzondere waardevermindering goodwill	12	5.416	605
		24.622	13.930
Bedrijfsresultaat		-13.322	-6.515
Financiële baten	13	3	27
Financiële lasten	13	-350	-405
Netto financieringslasten		-347	-378
Resultaat voor winstbelastingen		-13.669	-6.893
Winstbelasting over resultaat	14	2.179	1.882
Nettoresultaat over het jaar		-11.490	-5.011
Niet-gerealiseerde resultaten over boekjaar na winstbelastingen		-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar		-11.490	-5.011
Nettoresultaat toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap	15	-11.490	-5.360
Minderheidsbelang		-	349
Nettoresultaat over het jaar		-11.490	-5.011
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	-0,34	-0,34
Verwaterd nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	15	-0,33	-0,34

Geconsolideerde balans per 31 december 2011

x duizend euro	Toelichting	31 december 2011	31 december 2010
Activa			
Materiële vaste activa	16	889	1.302
Immateriële activa	17	36.784	19.424
Uitgestelde belastingvorderingen	18	3.832	2.593
Vaste activa		41.505	23.319
Handels- en overige vorderingen	19	14.133	8.201
Winstbelastingen		279	-
Liquide middelen	20	498	1.366
Vlottende activa		14.910	9.567
Totaal activa		56.415	32.886
Eigen vermogen			
Geplaatst aandelenkapitaal	21	4.178	1.776
Agio	21	68.858	40.735
Reserves	21	-28.826	-23.466
Onverdeeld resultaat	21	-11.490	-5.360
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap		32.720	13.685
Minderheidsbelang		-	-
Totaal eigen vermogen		32.720	13.685
Verplichtingen			
Voorzieningen	23	892	1.522
Leningen	22	-	2.472
Overige langlopende verplichtingen	24	1.971	1.995
Langlopende verplichtingen		2.863	5.989
Voorzieningen	23	3.257	2.476
Bankschulden	22	5.869	2.954
Winstbelastingen	14	-	244
Overige schulden	24	11.706	7.538
Kortlopende verplichtingen		20.832	13.212
Totaal verplichtingen		23.695	19.201
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		56.415	32.886

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x duizend euro	Toelichting	2011	2010
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Nettoresultaat		-11.490	-5.011
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen materiële vaste activa	16	503	373
Amortisatie immateriële activa	17	1.528	855
Bijzondere waardevermindering goodwill	17	5.416	605
Bijzondere waardevermindering immateriële activa	17	-	125
Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa	16	800	-
Netto financieringslast	13	347	378
Winstbelastingen	14	-2.179	-1.882
Last uit hoofde van op aandelen gebaseerde betalingen	11	410	215
		6.825	669
Mutatie in:			
Handels- en overige vorderingen	28	716	3.061
Crediteuren en overige schulden	28	1.448	-2.726
Voorzieningen	28	-1.849	-1.244
		315	-909
Kasstroom uit operationele activiteiten			
		-4.350	-5.251
Betaalde rente	13	-350	-405
Ontvangen rente	13	3	27
Ontvangen winstbelasting		-754	701
		-1.101	323
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
		-5.451	-4.928
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verwerving van NIG (exclusief liquide middelen)	28	-13.192	-
Investerings in materiële vaste activa	16	-118	-
Investerings in immateriële activa	17	-	-17
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten			
		-13.310	-17
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opbrengst uit uitgifte van aandelen	28	17.450	7.000
Verkregen leningen	22	-	2.680
Aflossing leningen	22	-2.472	-1.208
Verwerving van minderheidsbelangen		-	-3.000
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten			
		14.978	5.472
Nettoename(-afname) in geldmiddelen en kasequivalenten			
		-3.783	527
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	28	-1.588	-2.115
Nettoename(-afname) in geldmiddelen en kasequivalenten		-3.783	527
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december			
		-5.371	-1.588

Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen

x duizend euro	Toelichting	Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap					Minderheidsbelang	Totaal eigen vermogen
		Geplaatst aandelenkapitaal	Agio	Reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal		
Stand per 1 januari 2010								
	21	1.276	32.235	-11.670	-8.890	12.951	-27	12.924
Nettoresultaat 2010								
					-5.360	-5.360	349	-5.011
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen								
Resultaatbestemming 2009								
Aandelenemissie		500	8.500	-8.890	8.890			9.000
Op aandelen gebaseerde betalingen				215		215		215
Uitkering dividend							-443	-443
Aankoop minderheidsbelang				-3.121		-3.121	121	-3.000
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen								
		500	8.500	-11.796	8.890	6.094	-322	5.772
Stand per 31 december 2010								
	21	1.776	40.735	-23.466	-5.360	13.685	-	13.685
Nettoresultaat 2011								
					-11.490	-11.490		-11.490
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen								
Resultaatbestemming 2010								
Aandelenemissie		2.391	28.039	-5.360	-5.360	30.430		30.430
Op aandelen gebaseerde betalingen		11	399			410		410
Emissiekosten			-315			-315		-315
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen								
		2.402	28.123	-5.360	5.360	30.525	-	30.525
Stand per 31 december 2011								
	21	4.178	68.858	-28.826	-11.490	32.720	-	32.720

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 aldaar kantoor aan het adres Gatwickstraat 11. DPA is genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. De vennootschap is statutair op 18 maart 1999 opgericht als DPA Flex Group N.V. De naam van de vennootschap 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 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%)
- DPA Vast B.V. (100%)
- DPA Projects B.V. (100%)
- DPA Flex Young Professional B.V. (100%)
- DPA FIT B.V. (100%)
- DPA Flex Werving & Selectie B.V. (100%)
- GEOS IT Professionals B.V. (100%)
- Conink Consultants B.V. (100%)
- DPA Supply Chain People B.V., (100%)
- DPA Finance B.V. (100%)
- DPA IT B.V. (100%)
- NIG Sociale Zekerheid Specialisten B.V. (100%)
- NIG Compliance Professionals B.V. (100%)
- NIG Midoffice Professionals B.V. (100%)
- NIG Finance B.V. (100%)
- NIG Ondernemingsrecht Specialisten B.V. (100%)
- NIG Recht en Ruimte B.V. (100%)
- NIG ICT Professionals B.V. (100%)
- NIG Ruimtelijke Ontwikkeling B.V. (100%)
- NIG Engineering Professionals B.V. (100%)

Activiteiten

De activiteiten van DPA bestaan in hoofdzaak uit detachering van financieel-administratieve, juridische, bancaire, technische, inkoop- en IT-gespecialiseerde interim professionals. Dit zijn bijvoorbeeld controllers, hoofden financiën, risicomangers, salarisadministrateurs, systeem- en netwerkbeheerders, ERP-professionals, 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 enkelvoudige winst- en verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 2:402 Boek BW. De geconsolideerde jaarrekening is voor publicatie vrijgegeven op 12 maart 2012. De jaarrekening zal op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2012 ter vaststelling aan de aandeelhouders worden 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, baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die gegeven de omstandigheden als redelijk worden beschouwd. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en veronderstellingen.

De door het management 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.

Afwijkingen financiële verslaggeving 2010 van verslaggevingsvoorschriften

In de loop van 2011 is de jaarrekening 2010 van DPA door de AFM beoordeeld op de juiste toepassing van de financiële verslaggeving. Hierbij heeft de AFM geconstateerd dat de financiële verslaggeving over 2010 op enkele punten niet voldeed aan de van toepassing zijnde verslaggevingsvoorschriften. Dit betreft het ten laste brengen van emissiekosten van het eigen vermogen in plaats van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het ontbreken van een toelichting over verstrekte zekerheden met betrekking tot de financieringsfaciliteit, het ontbreken van de correctie als gevolg van fourthrestel op de normale en verwaterde winst per aandeel over 2008 en 2009, en het ontbreken van een toelichting op het voorwaardelijk recht op huurcompensatie door de bemiddelaar. De AFM heeft deze mededeling niet vergezeld doen gaan van een aanbeveling tot het uitgeven van een persbericht over de toepassing van voorschriften ten aanzien van deze onderwerpen en de gevolgen daarvan. Deze onderwerpen zijn in de jaarrekening 2011 nader toegelicht.

3. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

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

Grondslagen voor de consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van DPA en haar dochterondernemingen. Dochterondernemingen zijn rechtspersonen waarin DPA, 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 zeggenschap tot het moment waarop deze 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 met ingang van 1 januari 2010 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, wordt dit 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 investeringen die volgens de 'equity'-methode worden verwerkt, worden geëlimineerd naar rato van het belang van de Groep in de investering. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar slechts voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

Verantwoording van bedrijfscombinaties

Met ingang van 1 januari 2010 past de Groep voor de verantwoording van bedrijfscombinaties IFRS 3 Bedrijfscombinaties (2008) toe. Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de Groep. Er is sprake van zeggenschap als de Groep de mogelijkheid heeft om het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen om voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van de entiteit. Bij de beoordeling van zeggenschap houdt de Groep rekening met op dat moment uitoefenbare potentiële stemrechten.

Overnames op of na 1 januari 2010

Voor overnames op of na 1 januari 2010 waardeert de Groep de goodwill als:

- De reële waarde van de overgedragen vergoeding; 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 en aangegane 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 verwerkt in het resultaat. Als die voorwaardelijke vergoeding wordt geëlimineerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. In het andere geval worden wijzigingen na eerste opname in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen.

Overnames tussen 1 januari 2004 en 1 januari 2010

Voor gedane overnames tussen 1 januari 2004 en 1 januari 2010 is goodwill het positieve verschil tussen de kostprijs van de acquisitie en het belang van de Groep in het opgenomen bedrag (over het algemeen de reële waarde) van de identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen van de overgenomen partij. Als het verschil negatief was, werd onmiddellijk een boekwinst uit een voordelige koop in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen.

Door de Groep gemaakte transactiekosten in verband met een bedrijfscombinatie, niet zijnde kosten in verband met de uitgifte van aandelen, werden opgenomen als onderdeel van de kostprijs van de overname.

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 als eigenaars. Derhalve wordt uit hoofde van dergelijke transacties geen goodwill opgenomen. De aanpassingen van de minderheidsbelangen zijn gebaseerd op een evenredig bedrag van de netto-activa van de dochteronderneming.

Voorheen werd bij de verwerving van een minderheidsbelang in een dochteronderneming goodwill opgenomen, die het meerdere vertegenwoordigde van de boekwaarde van het belang en de op de transactiedatum verworven netto-activa.

Financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële activa

Leningen en vorderingen worden door de Groep bij eerste opname verwerkt op de datum waarop deze ontstaan.

De Groep neemt een financieel actief niet langer op in de balans 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. Als de Groep een belang behoudt of creëert in de overgedragen financiële activa, wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen.

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd. Het resulterende bedrag wordt uitsluitend netto in de balans gepresenteerd indien de Groep een wettelijk afdwingbaar recht op deze saldering heeft en voornemens is om te salderen op nettobasis of het actief en de verplichting gelijktijdig te realiseren.

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 waardeverminderingverliezen.

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 deze ontstaan. Bij alle overige financiële verplichtingen vindt de eerste opname plaats op de transactiedatum. De transactiedatum is de datum waarop de Groep zich verbindt aan de contractuele bepalingen van het instrument. Zodra aan de prestatie ingevolge de verplichting is voldaan, deze is opgeheven of verlopen, neemt de Groep een financiële verplichting niet langer in de balans op.

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

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.

Overige financiële verplichtingen bestaan uit leningen en overige financieringsverplichtingen, rekening-courant-kredieten 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.

Voor verkoop beschikbare financiële activa

Voor verkoop beschikbare activa zijn niet-afgeleide financiële activa die zijn aangemerkt als voor verkoop beschikbaar en die niet zijn geëlimineerd in een van de overige categorieën. Bij eerste opname worden deze activa gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten.

Na eerste opname worden deze activa gewaardeerd tegen reële waarde. Eventuele veranderingen in de reële waarde, behoudens bijzondere waardeverminderingverliezen en valutakoersverschillen, worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en gepresenteerd in de reële-waardereserve binnen het eigen vermogen. Wanneer een

belegging niet langer in de balans wordt opgenomen, wordt de in het eigen vermogen opgenomen cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de winst-en verliesrekening.

Voor verkoop beschikbare financiële activa bestaan uit vorderingen op bestuurders.

Netto-omzet

DPA levert door middel van hooggekwalificeerde professionals kennis- en capaciteitsoplossingen op het gebied van IT, finance, legal en legal services, sociale zekerheid, banking en insurance, recht en ruimte, engineering en supply chain management. In deze segmenten bestaat de omzet uit het verlenen van diensten (detacheren van gespecialiseerde professionals). Daarnaast fungeert de Groep 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. 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 een overeenkomst diensten in verschillende verslagperioden worden geleverd, wordt de vergoeding toegerekend op basis van de relatieve reële waarde van de dienstverlening.

Bedrijfskosten

Bedrijfskosten worden geclassificeerd op basis van het functionele model.

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.

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

Algemene beheerkosten betreffen de personeels- en accommodatiekosten met betrekking tot de 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 lease-overeenkomsten worden als integraal deel van de totale leasekosten in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verwerkt over de leasetermijn.

Lease-overeenkomsten worden als financiële lease-overeenkomsten geclassificeerd als de economische aan het onderliggende actief verbonden voor- en nadelen in belangrijke mate voor rekening en risico van DPA zijn. De minimale leasebetalingen uit hoofde van een 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. Het contract wordt aangemerkt als een lease-overeenkomst als de

nakoming van de overeenkomst afhankelijk is van het gebruik van een specifiek actief of de overeenkomst het recht van het gebruik van een specifiek actief omvat.

Bij de aanvang of herbeoordeling van de overeenkomst scheidt de Groep betalingen en overige door de overeenkomst vereiste vergoedingen in betalingen voor de lease en betalingen voor de overige elementen, op basis hun relatieve reële waarden. Als de Groep concludeert dat het praktisch niet haalbaar is om de betalingen betrouwbaar te scheiden, worden een actief en een verplichting opgenomen voor een bedrag dat gelijk is aan de reële waarde van het onderliggende actief. Daarna wordt de verplichting verminderd naarmate betalingen worden gedaan en worden impliciete financieringskosten met betrekking tot de verplichting opgenomen, op basis van de marginale rentevoet van de Groep.

Financiële baten en lasten

De financiële lasten omvatten interestlasten. De financiële baten omvatten interestbaten, koersverschillen op liquide middelen, oprenting van voorzieningen en rentedragende schulden. 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. In het geconsolideerde resultaat begrepen verliezen van dochterondernemingen worden bij de berekening van de belastingen naar de winst in aanmerking genomen voor zover verrekening 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 indien een wettelijk afdwingbaar recht aanwezig is om acute belastingen, die te vorderen en te betalen zijn, met elkaar te compenseren en indien de uitgestelde belastingen betrekking hebben op dezelfde belastingautoriteit. Uitgestelde belastingvorderingen, met inbegrip van die voortvloeiend uit voorwaartse verliescompensatie, worden gewaardeerd voor zover verrekening waarschijnlijk wordt geacht.

Uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen worden gewaardeerd tegen belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum, of tegen tarieven waartoe materieel reeds op balansdatum is besloten, voor de jaren waarin naar verwachting de boekwaarde van de activa en verplichtingen zal worden gerealiseerd of afgewikkeld. Uitgestelde belastingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voor de volgende tijdelijke verschillen wordt geen uitgestelde belastingverplichting getroffen: fiscaal niet-afrekbare goodwill, de eerste opname van activa of verplichtingen die noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloedt, en verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, voor zover zij in de voorzienbare toekomst waarschijnlijk niet zullen worden afgewikkeld.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden verantwoord tegen historische kosten minus cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardevermindervers verliezen. Onder de historische kosten zijn begrepen uitgaven die direct gerelateerd zijn aan de aanschaf van de betreffende activa. Daaropvolgende uitgaven (waaronder die van reparatie en onderhoud) worden alleen geactiveerd als het waarschijnlijk is dat de actiefpost toekomstige economische

voordelen genereert en 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 de 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 de verwerving van dochterondernemingen wordt verantwoord onder immateriële activa.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

Overige immateriële activa

Overige immateriële activa (klantenbestanden, merknamen, intern ontwikkelde software en medewerkerdatabases of 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 het moment van het ontstaan van de bedrijfscombinatie. 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 de kostprijs voortvloeit uit de ontwikkelingsfase van een intern project en als kan worden aangetoond dat het project technisch uitvoerbaar is, de intentie aanwezig is om het project te voltooien en het actief zal worden gebruikt.

Uitgaven inzake intern ontwikkelde klantenbestanden, merknamen en medewerkerdatabases worden als kosten in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord.

Amortisatie op overige immateriële activa wordt lineair ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord, overeenkomstig de geschatte gebruiksduur. 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 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.

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 toegekend vanaf het moment van acquisitie aan kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting synergievoordelen zullen behalen. Goodwill is het positieve verschil tussen de verkrijgingprijs en de reële waarde van de aan de Groep toerekenbare verworven netto-activa. Een eventueel negatief verschil wordt direct in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord.

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 rata in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van die kasstroomgenererende eenheid. Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt niet teruggedraaid.

Een bijzondere waardevermindering inzake overige activa, wordt teruggedraaid als de schattingen, gebruikt bij de bepaling van de realiseerbare waarde, zijn veranderd.

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 en waarbij rekening wordt gehouden met de oorspronkelijke afschrijvingen.

Handels- en overige vorderingen

De handels- en overige vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde, die in het algemeen overeenkomt met de nominale waarde. Opvolgende waardering vindt plaats tegen geamortiseerde kostprijs verminderd met een voorziening voor bijzondere waardeverminderingen. Een voorziening voor bijzondere waardeverminderingen voor handels- en overige vorderingen wordt gevormd wanneer het waarschijnlijk is dat de Groep niet in staat is om deze vorderingen 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.

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren worden voorgefinancierd door middel van bevoorschotting door een factormaatschappij.

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 is 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 het totale 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 bij de afhandeling van de verplichtingen het waarschijnlijk is dat er een uitstroom van middelen benodigd is en waarvan de omvang van de verplichting op betrouwbare wijze is 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 indien de Groep een gedetailleerd en formeel reorganisatieplan heeft goedgekeurd en de reorganisatie is aangevangen of publiekelijk is gecommuniceerd. In de reorganisatievoorziening zijn voornamelijk de geschatte kosten in verband met de 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 nettokosten 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, die in het algemeen overeenkomt met de nominale waarde. Vervolgens worden deze gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Personeelsbeloningen

Pensioenen en overige personeelsbeloningen

Binnen de Groep zijn verschillende pensioenregelingen aanwezig. Alle regelingen betreffen zogenaamde toegezegde bijdrageregelingen, die gefinancierd worden door bijdragen aan niet aan de Groep gelieerde instellingen. Als deze niet aan de Groep gelieerde instellingen over onvoldoende middelen beschikken om aan alle werknemers betalingen inzake pensioenen met betrekking op de door de werknemers verrichte diensten in huidige en voorafgaande perioden te doen, heeft de Groep geen andere in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen om aanvullende bijdragen te doen. Een toegezegde bijdrageregeling is een regeling inzake vergoedingen na uitdiensttreding waarbij een entiteit vaste bijdragen afdraagt aan een aparte entiteit, en geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om verdere bijdragen te betalen. Verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen 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 een terugbetaling in contanten of een verlaging van toekomstige betalingen beschikbaar is. 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.

Op aandelen gebaseerde betalingen

De reële waarde op de toekenningsdatum van op aandelen gebaseerde betalingen aan personeelsleden wordt opgenomen als een personeelslast, met een overeenkomstige opboeking van het eigen vermogen, verdeeld over de periode waarin de werknemers onvoorwaardelijk recht krijgen op de betalingen. Het als last opgenomen bedrag wordt aangepast voor het aantal betalingen waarbij naar verwachting zal worden voldaan aan de betreffende dienstverleningsvoorwaarden en niet-marktgerelateerde voorwaarden van onvoorwaardelijk worden, zodat het uiteindelijk als last opgenomen bedrag is gebaseerd op het aantal betalingen waarbij op de toekenningsdatum daadwerkelijk is voldaan aan de betreffende voorwaarden. Bij op aandelen gebaseerde betalingsovereenkomsten die non-vesting conditions bevatten, vindt verdiscontering plaats op de 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.

Winst per aandeel

De Groep presenteert gewone en verwaterde winst per aandeel (wpa) voor de gewone aandelen. Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst of het verlies gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan (gecorrigeerd voor aangehouden eigen aandelen). Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel worden de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst of het verlies en het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan (gecorrigeerd voor aangehouden eigen aandelen) 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, waaronder opbrengsten en kosten in verband met transacties met de 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 beoordeling van de prestatie, op basis van beschikbare aparte financiële informatie.

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

Uitgaande van de organisatiestructuur en rapportagestructuur aan de Raad van Bestuur zijn de volgende drie segmenten onderkend:

- Finance, Banking & Insurance;
- IT Professionals;
- Legal & Public.

De omzet die in deze segmenten wordt gerealiseerd betreft de opbrengst voor het verrichten van diensten.

Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en de informatieverschaffing 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 volgende methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van deze 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 kostprijzen en bepaald met behulp van de genoteerde marktprijzen van vergelijkbare activa en artikelen voor zover deze beschikbaar zijn en, waar van toepassing, met behulp van vervangingskosten. In de schatting van de afschrijvingen op 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.

Op aandelen gebaseerde betalingen

De reële waarde van de personeelsregeling voor de aankoop van eigen aandelen wordt bepaald met behulp van het Monte Carlo-samplingmodel. 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 toekenningdatum, de uitoefenprijs van het instrument, 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 instrumenten (gebaseerd op ervaringen uit het verleden en het gedrag van de instrumenthouders), de verwachte dividenden en de risicovrije rentevoet (op basis van staatsobligaties). Dienstverlening en niet-marktgerelateerde voorwaarden worden niet meegewogen bij de bepaling van de reële waarde.

Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is pas met ingang van boekjaren die aanvangen na 1 januari 2012 van kracht en derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. Geen van deze standaarden heeft naar verwachting een effect van betekenis op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep. Dit met uitzondering van IFRS 9 financiële instrumenten, die in 2013 verplicht van toepassing wordt op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep en aanleiding kan zijn voor wijzigingen in de classificatie en waardering van financiële activa. De Groep is niet van plan deze standaard vervroegd toe te passen en heeft de omvang van het te verwachten effect nog niet bepaald.

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 en passiva in het komende jaar.

Bijzondere waardevermindering van immateriële activa (toelichting 17)

De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden worden onder meer bepaald via berekeningen van de bedrijfswaarde. Deze berekeningen omvatten het gebruik van schattingen.

Handelsvorderingen (toelichting 19)

Daar waar gemeend wordt dat een vordering niet meer inbaar is, is een voorziening genomen. Deze voorziening is een inschatting op moment van rapportage. Uiteindelijk kan het ontvangen bedrag toch verschillen van hetgeen op moment van rapportage was ingeschat.

Voorzieningen (toelichting 23)

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

Benutting fiscale verliezen (toelichting 18)

Bij de bepaling van de uitgestelde belastingvorderingen op basis van onder meer voorwaartse verliescompensatie en de uitgestelde belastingverplichtingen spelen veronderstellingen een significante rol. Er zijn veel onzekere factoren die het bedrag van de voorwaartse verliescompensatie kunnen beïnvloeden. De Groep waardeert de

uitgestelde belastingenvorderingen inzake voorwaartse verliescompensatie op basis van haar beste inschattingen.

Als de werkelijke 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.

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, aangezien deze een integraal onderdeel uitmaken van het cash management van de Groep. Betaalde en ontvangen winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De betaalde verkrijgingsprijs van verworven dochterondernemingen en de ontvangen verkoopprijs van afgestoten dochterondernemingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. 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 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 alsmede het kapitaalbeheer van de Groep. Daarnaast zijn in deze geconsolideerde jaarrekening nadere kwantitatieve toelichtingen opgenomen.

Risicobeheerkader

De Raad van Bestuur van DPA 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 onderneming. 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, maar een van de commissarissen verantwoordelijk te stellen 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 verkopen plaatsvinden 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 exposure aan kredietrisico is opgenomen in toelichting 22 ('Rentedragende schulden').

Garanties

Het beleid van de Groep is om uitsluitend financiële garanties af te geven voor 100 procent dochterondernemingen. Op 31 december 2011 waren naast de verstrekte aansprakelijkheidsstellingen zoals bedoeld in artikel 2:403 BW (toelichting 42) garanties afgegeven uit hoofde van huurverplichtingen (2010: idem) en uit hoofde van 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. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat er voor zover mogelijk voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en moeilijke omstandigheden, en zonder dat daarbij onaanvaardbare verliezen worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt.

Ter bepaling van de kasstroombehoefte maakt de Groep maandelijks gebruik van een forecast-model. Hiermee worden de belangrijkste verwachte instromen, uitstromen en de ontwikkeling van de kredietfaciliteiten bijgehouden. Daarmee ziet de Groep erop toe dat voldoende liquiditeit voorhanden is om gedurende een periode van twaalf maanden de verwachte operationele kosten te dekken en te voldoen aan de financiële verplichtingen.

Tevens is aan DPA een werkkapitaalfinanciering verstrekt in de vorm van debiteurenfinanciering van maximaal 8,0 miljoen euro. De te betalen rente bedroeg over 2011 éénmaands Euribor plus 250 basispunten (2010: éénmaands Euribor plus 250 basispunten). Ultimo 2011 is een bedrag van 5,9 miljoen euro opgenomen.

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 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.

Kasstroom- en reële waarde intereustrisico

Omdat de Groep slechts in beperkte mate interestdragende activa heeft, is het resultaat van de Groep niet sterk afhankelijk van wijzigingen in de rentevoet. Het kasstroom- en reële waarde intereustrisico van de Groep is voornamelijk een gevolg van lange en korte termijn leningen. In 2010 en 2011 zijn leningen verstrekt in euro.

Valutarisico

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

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 en waarmee de toekomstige ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten kan worden zeker gesteld. Kapitaal bestaat uit aandelenkapitaal, agioreserve, algemene reserves en minderheidsbelangen van de Groep. De Raad van Bestuur streeft naar een toereikend rendement op het eigen vermogen. 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.

Het eigen vermogen is aanzienlijk versterkt door de emissie van 23,9 miljoen aandelen in april 2011. Een deel van de emissie is gebruikt ter financiering van de koopprijs van NIG, de transactiekosten en terugbetaling van het uitstaande gedeelte van de achtergestelde lening van de grootaandeelhouders. Het resterende deel is gebruikt ter versterking van de liquiditeitspositie van DPA.

x duizend euro	2011	2010
Totale verplichtingen	23.695	19.201
Af: geldmiddelen en kasequivalenten	498	1.366
Nettoschuld	23.197	17.835
Totaal eigen vermogen	32.720	13.685
Verhouding vreemd vermogen/eigen vermogen	0,7	1,3

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

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

7. Netto-omzet

	2011	2010
Netto-omzet	50.256	36.272

Dit betreft de omzet uit hoofde van detachering van medewerkers in de segmenten Finance, Banking & Insurance, IT Professionals en Legal & Public.

Een detaillering van de omzet is opgenomen in toelichting 29 'Segmentatie'.

De verschillende activiteiten van de Groep worden uitsluitend in Nederland aangeboden.

8. Kostprijs van de omzet

	2011	2010
De kostprijs van de omzet betreft de kosten van gedetacheerden:		
Personeelskosten	21.541	16.972
Overige directe kosten	17.415	11.885
	38.956	28.857

In 'Overige directe kosten' is een bedrag van 2.723.000 euro voor autokosten gedetacheerden opgenomen.

9. Verkoopkosten

	2011	2010
Personeels- en gerelateerde kosten	5.464	3.993
Advertenties en marktwerking	387	323
Huisvesting	629	682
	6.480	4.998

10. Algemene beheerskosten

	2011	2010
Personeelskosten	5.253	3.211
Afschrijving materiële vaste activa	503	373
Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa	800	-
Amortisatie immateriële activa	1.528	855
Bijzondere waardevermindering overige immateriële activa	-	125
Reis- en verblijfkosten	975	363
Huisvesting	628	682
Bijzondere eenmalige pensioenkosten	500	-
Overige	2.539	2.718
	12.726	8.327

In de algemene beheerskosten is 447.000 euro aan externe juridische, corporate finance en due diligence-kosten voor de overname van NIG opgenomen (2010: 934.000 euro inclusief emissiekosten).

11. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2011	2010
Het totaal aan lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten begrepen in het bedrijfsresultaat is:		
Lonen en salarissen	27.298	19.477
Sociale lasten	2.943	2.208
Pensioenlasten - toegezegde bijdrageregelingen	493	582
	30.734	22.267
Overige personeelskosten	1.524	1.371
	32.258	23.638
Deze personeelskosten zijn onder de volgende hoofden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord:		
Kostprijs van de omzet	21.541	16.972
Verkoopkosten	5.464	3.455
Algemene beheerskosten	5.253	3.211
	32.258	23.638
Het gemiddeld aantal werknemers gedurende het boekjaar was als volgt:		
Gedetacheerden in vaste dienst (interim professionals)	408	245
Gedetacheerden met een tijdelijk contract	11	21
Eigen medewerkers (intern)	79	64
	498	330

Dit betreft het gemiddeld aantal werknemers exclusief derden. De kosten van derden zijn niet verantwoord onder 'Lonen en salarissen', maar onder 'Overige directe kosten' (kostprijs van de omzet).

In 'Lonen en salarissen' is 3.508.000 euro aan reorganisatielasten opgenomen (2010: 353.000 euro).

De overige reorganisatiekosten bedragen circa 900.000 euro en zijn opgenomen in toelichting 10 'Algemene beheerskosten'.

Op aandelen gebaseerde betalingen

	2011		2010	
	Toegekend	Geleverd	Toegekend	Geleverd
Aantal aandelen				
Leden Raad van Bestuur	-	-	-	-
In 2011 vertrokken leden Raad van Bestuur	200.000	100.000	100.000	-
Personeelsleden	-	4.000	6.843	6.843
	200.000	104.000	106.843	6.843

De geleverde aandelen aan de voormalige leden van de Raad van Bestuur in 2011 hebben betrekking op de earn-out regeling die is overeengekomen bij de koop van het minderheidsbelang in DPA Supply Chain People B.V. in 2010. De earn-out

vergoeding betreft in totaal 300.000 aandelen, waarvan 100.000 aandelen geleverd zijn in 2011 en 200.000 aandelen geleverd zullen worden in 2012.

De aandelen worden als kosten verantwoord in het jaar dat deze toegekend zijn. Het totaal aan kosten is gebaseerd op de reële waarde van de aandelen op het toekenningmoment. In 2011 is het totaal aan geboekte kosten die verband houden met deze regeling 0,4 miljoen euro.

De kosten zijn opgenomen in de post 'Lonen en salarissen'.

12. Bijzondere waardevermindering goodwill

	2011	2010
Kasstroomgenererende eenheden		
IT Professionals	3.833	-
Legal & Public	1.583	605
	5.416	605

Voor een toelichting wordt verwezen naar toelichting 17 'Immateriële activa'.

13. Financiële baten en lasten

	2011	2010
Rentebaten	3	27
Rente en soortgelijke kosten	-350	-405
	-347	-378

Voor een toelichting wordt verwezen naar toelichting 22 'Rentdragende schulden'.

14. Winstbelastingen

	2011	2010
Verschuldigde winstbelastingen		
Boekjaar	231	244
Te veel voorzien in voorgaande boekjaren	-	-327
Verlaging van het belastingtarief	-	49
	231	-34
Uitgestelde betalingen		
Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen	-2.410	-1.848
	-2.179	-1.882

Aansluiting met het effectieve belastingtarief	%	2011	%	2010
Nettoresultaat over het jaar		-11.490		-5.011
Totaal winstbelastingen		-2.179		-1.882
Resultaat voor winstbelastingen		-13.669		-6.893
Winstbelastingen op basis van het lokale tarief	25,0	3.418	25,5	1.758
Permanente verschillen (impairment goodwill)	-9,9	-1.354	-2,2	-154
Verlaging van belastingtarief	-	-	-0,7	-49
Tarief eerste schijf en correctie beperkt aftrekbare kosten	0,8	115	-	-
Te weinig (te veel) voorzien in voorgaande boekjaren	-	-	4,7	327
	15,9	2.179	27,3	1.882

15. Winst per gewoon aandeel

	2011	2010
Nettoresultaat	-11.490	-5.011
Toe te rekenen aan minderheidsaandeelhouder	-	349
Nettoresultaat toe te rekenen aan de gewone aandeelhouders van de vennootschap	-11.490	-5.360
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen		
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	17.762.495	12.755.652
Effect van op aandelen gebaseerde beloningen	104.000	6.467
Effect van uitgegeven aandelen	16.311.886	3.064.516
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen gedurende het jaar	34.178.381	15.826.635
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (verwaterd)		
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen gedurende het jaar	34.178.381	15.826.635
Effect van toe te kennen aandelen uit hoofde verwerving minderheidsbelang	200.000	100.000
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (verwaterd)	34.378.381	15.926.635
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal aandelen	-0,34	-0,34
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal verwaterde aandelen	-0,33	-0,34

Toelichting op de geconsolideerde balans

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

Verwerving Nederlandse Interim Groep

Op 27 april 2011 heeft DPA alle aandelen in NIG overgenomen. De overname is gefinancierd door een emissie van nieuwe aandelen. De voornaamste doelstelling van de overname had betrekking op synergievoordelen en de daaruit voortvloeiende schaalvoordelen. Beide bedrijven kunnen in de nieuwe combinatie gebruikmaken van elkaars 'preferred supplier'-contracten bij de top 200 Nederlandse bedrijven en overheidsinstellingen. Verder zal de nieuwe combinatie vanwege haar omvang beter gepositioneerd zijn om goede professionals aan zich te binden en nieuwe business units in aantrekkelijke niches op te zetten.

De bundeling van krachten met NIG heeft voor DPA schaalvergroting met zich meegebracht waardoor de efficiëntie van de organisatie verbeterd is. Voorts kunnen de vaste lasten over de gehele gecombineerde organisatie worden verspreid, waardoor het winstpotentieel van de gecombineerde organisatie hoger is dan van de twee afzonderlijke bedrijven.

NIG is vanaf 1 mei 2011 meegeconsolideerd. Per die datum is tevens de voorlopige 'purchase price allocation' uitgevoerd. Deze is herzien per 30 juni 2011 en ultimo 2011. In de maanden mei tot en met december 2011 droeg NIG 18 miljoen euro bij aan de omzet en 4,5 miljoen aan de brutowinst. Indien de overname op 1 januari 2011 had plaatsgevonden, zou de geconsolideerde omzet van DPA over 2011 59,7 miljoen euro hebben bedragen met een brutowinst van 13,5 miljoen.

Ultimo 2011 is een herberekening gemaakt van de totale waarde van de overnamesom van NIG op basis van een aantal wijzigingen in de oorspronkelijke overnameovereenkomst. De nieuw berekende waarde van de koopprijs wijkt nauwelijks af van de per 30 juni 2011 berekende overnamesom van 23.196.000 euro. De belangrijkste categorieën overgedragen vergoeding en de opgenomen bedragen aan verworven activa en aangegane verplichtingen waren per 30 juni en ultimo 2011 als volgt:

	Per 30 juni 2011	Per 31 december 2011
Overgedragen vergoeding		
Geldmiddelen	10.494	10.638
Eigen-vermogensinstrumenten (respectievelijk 10,0 en 10,5 miljoen aandelen)	11.119	11.675
Voorwaardelijke vergoeding via eigen-vermogensinstrumenten	890	890
Voorwaardelijke vergoeding via opties op eigen-vermogensinstrumenten	693	-
	23.196	23.203

De waarde van de gewone aandelen is gebaseerd op de aandelenkoers van DPA Group NV op 27 april 2011, 1,64 euro per aandeel, rekening houdend met een discount vanwege de lock-up op deze aandelen tot 1 januari 2014. Als gevolg van wijzigingen in de oorspronkelijke overnameovereenkomst is de voorwaardelijke levering van 1.000.000 gewone aandelen omgezet in een onvoorwaardelijke verkrijging van 500.000 gewone aandelen en teruglevering aan DPA van 500.000 aandelen om niet.

De voorwaardelijke vergoeding via eigen-vermogensinstrumenten heeft betrekking op 1.000.000 gewone aandelen die per de overnamedatum zijn geleverd. Bij het niet realiseren van de overeengekomen omzet- en EBITDA-doelstellingen over 2012 dienen deze aandelen om niet teruggeleverd te worden.

De voorwaardelijke vergoeding via opties op eigen-vermogensinstrumenten heeft betrekking op verstrekte opties op in totaal 5.000.000 aandelen (per 30 juni 2011: opties op 3.000.000 aandelen). 3.000.000 opties op aandelen worden definitief bij het realiseren van de overeengekomen omzet en EBITDA-doelstellingen over 2013. 2.000.000 opties op aandelen worden definitief bij het realiseren van de overeengekomen omzet- en EBITDA-doelstellingen over 2014. De opties kennen een uitoefenprijs van 3,00 euro en een looptijd van drie jaar ingaande vier weken na de vaststelling van de jaarrekening van DPA over 2013 respectievelijk 2014.

Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen

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

Materiële vaste activa	772
Immateriële activa	7.492
Handels- en overige vorderingen	5.348
Geldmiddelen	70
Vordering vanwege schadeloosstelling verkopers NIG	1.300
Uitgestelde belastingverplichtingen (per saldo)	-1.271
Voorziening pensioenen	-2.000
Schulden aan kredietinstellingen	-2.624
Handelsschulden en overige te betalen posten	-2.696
Saldo van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	6.391

De immateriële activa hebben betrekking op de bestaande klantrelaties van de verschillende NIG business units. Deze zijn per business unit geïdentificeerd en worden afgeschreven over een periode variërend van twee tot tien jaar.

De voorziening pensioenen vloeit voort uit het schrijven dat NIG per mei 2011 van de Stichting Pensioenfonds Personeelsdiensten (StiPP) heeft ontvangen, waarin StiPP stelt dat NIG met terugwerkende kracht tot 1 januari 2008 aangesloten is. Er is een voorziening getroffen voor de geschatte bijdrage voor NIG uit hoofde van af te dragen premies volgens de StiPP-bepalingen voor een bedrag van 2,0 miljoen euro. De voorziening is bepaald op basis van de in toelichting 23 uiteengezette wijze.

De uitgestelde belastingverplichtingen vloeien met name voort uit het opnemen van de hiervoor beschreven immateriële activa en voorziening pensioenen.

De voormalige eigenaren van NIG hebben DPA in het kader van de overname van NIG garanties verstrekt voor een deel van de mogelijke financiële gevolgen van een verplichte aansluiting van NIG bij StiPP. De garantie is gemaximeerd tot de verkoopopbrengst van maximaal 2 miljoen aandelen die in Escrow worden gehouden. Naar verwachting wordt gedurende 2012 overeenstemming bereikt met StiPP. Derhalve heeft deze voorziening een kortlopend karakter.

Goodwill

Goodwill uit hoofde van de overname is als volgt opgenomen:

Totaal overgedragen vergoeding	23.203
Reële waarde van identificeerbare activa	6.391
Goodwill	16.812

De opgenomen goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan de niet tot waardering gebrachte expertise en kwaliteiten van het personeel van de overgenomen onderneming en de synergievoordelen die naar verwachting zullen voortvloeien uit de integratie van NIG met DPA. De goodwill is fiscaal niet aftrekbaar. Een aansluiting van het betaalde bedrag inzake de overname van NIG naar het kasstroomoverzicht is opgenomen als onderdeel van toelichting 28.

16. Materiële vaste activa

Het verloop in 2011 en 2010 van de materiële vaste activa is als volgt:

	Verbouwingen, inrichting en inventaris	Computer- hardware	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2010	1.609	66	1.675
Investeringen	-	-	-
Afschrijvingen	-364	-9	-373
Boekwaarde per 31 december 2010	1.245	57	1.302
Aanschafwaarde	4.609	3.387	7.996
Cumulatieve afschrijvingen	-3.364	-3.330	-6.694
Boekwaarde per 31 december 2010	1.245	57	1.302
Investeringen	38	80	118
Aanschafwaarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	1.422	524	1.946
Cumulatieve afschrijvingen investeringen verworven in bedrijfscombinaties	-862	-312	-1.174
Afschrijvingen	-420	-83	-503
Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa	-800	-	-800
Boekwaarde per 31 december 2011	623	266	889
Aanschafwaarde	6.069	3.991	10.060
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-5.446	-3.725	-9.171
Boekwaarde per 31 december 2011	623	266	889

De bijzondere waardevermindering materiële vaste activa van 0,8 miljoen euro heeft betrekking op de geactiveerde verbouwing- en inrichtingskosten van het kantoorpand van DPA aan de Gatwickstraat voor de verdiepingen die niet door DPA worden gebruikt, maar worden onderverhuurd.

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

	Termijn	Afschrijvings- percentage
Verbouwingen, inrichting en inventaris	5-10 jaar	10-20%
Computerhardware	3 jaar	33%

17. Immateriële activa

Het verloop in 2011 en 2010 van de immateriële activa is als volgt:

	Goodwill	Klanten	CV's	Software	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2010	17.817	3.010	57	108	20.992
Investeringen	-	-	-	17	17
Bijzondere waardevermindering	-605	-	-	-125	-730
Amortisatie	-	-826	-29	-	-855
Boekwaarde per 31 december 2010	17.212	2.184	28	-	19.424
Aanschafwaarde	59.741	6.299	185	125	66.350
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-42.529	-4.115	-157	-125	-46.926
Boekwaarde per 31 december 2010	17.212	2.184	28	-	19.424
Investeringen	16.812	7.492	-	-	24.304
Bijzondere waardevermindering	-5.416	-	-	-	-5.416
Amortisatie	-	-1.500	-28	-	-1.528
Boekwaarde per 31 december 2011	28.608	8.176	-	-	36.784
Aanschafwaarde	76.553	13.791	185	125	90.654
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945	-5.615	-185	-125	-53.870
Boekwaarde per 31 december 2011	28.608	8.176	-	-	36.784

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

	Verwachte levensduur	Resterende levensduur	Amortisatie- percentage
Klanten	2-10 jaar	0-9 jaar	10-50%
CV'S	3-5 jaar	n.v.t.	20-33%
Software	3 jaar	n.v.t.	33%

Segmenten en kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend	% belang	Acquisitie-datum	Earn-out regelingen	Boekwaarde 2011	Bijzondere waardevermindering	Boekwaarde 2010
Finance, Banking & Insurance						
NIG Midoffice Professionals B.V.	100%	27-4-2011	Ja	7.081	-	-
NIG Compliance Professionals B.V.	100%	27-4-2011	Ja	1.980	-	-
DPA Finance B.V.	100%	27-4-2011	Ja	2.710	-	-
				11.771	-	-
IT Professionals						
GEOS IT Professionals B.V.	100%	1-1-2007	Nee	5.287	420	5.707
DPA IT B.V. ⁽¹⁾	100%	2-2-2006	Ja	7.085	3.413	8.887
				12.372	3.833	14.594
Legal & Public						
DPA Supply Chain People B.V.	100%	5-9-2007	Nee	1.035	1.583	2.618
NIG Ondernemingsrecht Specialisten B.V.	100%	27-4-2011	Ja	3.430	-	-
				4.465	1.583	2.618
				28.608	5.416	17.212

⁽¹⁾ In de loop van 2011 zijn de kasstroomgenererende eenheden DPA ICT en NIG IT samengevoegd. De bijzondere waardevermindering van 3,4 miljoen euro heeft betrekking op DPA ICT. De boekwaarde 2010 betreft eveneens uitsluitend DPA ICT.

De realiseerbare waarde van de diverse kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten is gebaseerd op de bedrijfswaarde. Aan de kasstroomgenererende eenheden NIG Sociale Zekerheid en Recht & Ruimte is geen goodwill toegerekend. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt gebruik gemaakt van toekomstige kasstromen op grond van de huidige operationele resultaten en de verwachte toekomstige resultaten. Deze laatste zijn gebaseerd op schattingen en veronderstellingen van het management omtrent de groei van de omzet en de ontwikkelingen in de operationele marges over een termijn die vier jaren omvat. Kasstromen na deze periode worden geëxtrapoleerd door middel van een groeipercentage van 1,5% (2010: 1,5%), zijnde het verwachte gemiddelde inflatiepercentage.

In 2011 zijn de IT-activiteiten van DPA en NIG samengevoegd in de kasstroomgenererende eenheid DPA IT. Hetzelfde geldt voor de finance-activiteiten die ondergebracht zijn in DPA Finance. De goodwill die aan NIG Finance en NIG ICT was toegerekend is als gevolg van deze samenvoeging toegerekend aan respectievelijk DPA Finance en DPA IT.

De directie heeft twee belangrijke operationele variabelen geïdentificeerd die bij een negatieve verandering van de veronderstellingen mogelijk kunnen resulteren in een realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid die lager is dan de boekwaarde. Deze twee variabelen zijn omzet en brutomargepercentage. Deze wijken af van de in 2010 gehanteerde variabelen. In 2010 betroffen de voornaamste variabelen de disconteringsvoet en brutomargegroei. De directie is van mening dat veranderingen in omzet en brutomarge relevanter zijn en derhalve in een nauwkeuriger voorspelbare realiseerbare waarde resulteren dan de voorheen gehanteerde variabelen.

Omzet

De directie heeft een aantal mogelijk scenario's voor de ontwikkeling van de omzet per kasstroomgenererende eenheid door-gerekend. Deze omzet is gedeeltelijk gebaseerd op een inflatiecorrectie (1,5%) en voor een deel op volumegroei, resulterend in een omzetgroei tussen 5 en 10% per jaar in de periode 2013-2015. De groei voor 2012 is gebaseerd op de interne begroting.

Brutomarge

Het brutomargepercentage zoals dat in de impairmenttest gehanteerd is, is gebaseerd op de gemiddelde gerealiseerde marge van de afgelopen drie jaar, waar nodig gecorrigeerd voor eenmalige effecten en rekening houdend met een beperkt verder herstel van het huidige brutomargepercentage. Het brutomargepercentage ligt daarmee iets lager dan het brutomargepercentage zoals dat in de impairmenttest ultimo 2010 is gehanteerd. De aannames ten aanzien van het brutomargepercentage per kosten-genererende eenheid zijn als volgt: Finance, Banking & Insurance 26,5%; IT Professionals 22,2%; Legal & Public 28,5%.

De geprognosticeerde kasstromen worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet vóór belastingen van 12,8% (2010: 12,8%). De gehanteerde disconteringsvoet vóór belastingen voor de kasstroomgenererende eenheden is een maatstaf op basis van de risicovrije rentevoet voor 10-jaars obligaties die in de relevante markt door de overheid worden uitgegeven, gecorrigeerd voor een risicopremie die recht doet aan zowel het hogere risico van effectenbeleggingen als het systeemrisico van de bewuste kasstroomgenererende eenheid.

Op basis van deze scenario's en een inschatting van de kans dat de betreffende scenario's gerealiseerd kunnen worden, is per 30 juni 2011 geconstateerd dat een bijzondere waardevermindering van de goodwill voor een bedrag van 5,4 miljoen euro noodzakelijk is. Deze is per die datum ook in de cijfers opgenomen. Ultimo 2011 is geconstateerd dat geen extra waardevermindering noodzakelijk is.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

De directie heeft tevens een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd op de waardebeoordeling van de verschillende kasstroomgenererende eenheden. Daarbij is een evaluatie uitgevoerd van de effecten van een hogere dan wel een lagere groei van de omzet van de kasstroomgenererende eenheden. Tevens is een analyse uitgevoerd naar de gevoeligheid van de waardebeoordeling bij wijzigingen in het brutomargepercentage.

Van alle kasstroomgenererende eenheden zijn DPA IT en GEOS in het segment IT Professionals het meest gevoelig voor de effecten van een hogere of lagere groei van de omzet en wijziging van het brutomargepercentage. Onderstaande tabel laat het effect zien van een procentuele verandering in zowel de omzet als het brutomargepercentage op de realiseerbare waarde. Uit deze analyses blijkt dat een structureel lagere groeivoet van 2% leidt tot een waardevermindering van circa 0,3 miljoen euro. Een structurele daling van het brutomargepercentage van 1% heeft een groter effect. Bij ongewijzigde uitgangspunten zou in het laatste geval sprake zijn van een afwaardering van circa 1,0 miljoen euro.

Effect op realiseerbare waarde	Procentuele verandering 2013-2015	Waardeverandering
GEOS IT Professionals B.V.		
Omzet	-2%	-276
Brutomarge	-1%	-642
DPA IT B.V.		
Omzet	-2%	-
Brutomarge	-1%	-404

18. Uitgestelde belastingvorderingen

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

	Vorderingen		Verplichtingen		Netto	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Immateriële activa	-	-	2.044	564	-2.044	-564
Pensioenvoorziening	500	-	-	-	500	-
Voorwaartse verliescompensatie	5.376	3.157	-	-	5.376	3.157
Boekwaarde per 31 december	5.876	3.157	2.044	564	3.832	2.593

Mutaties in uitgestelde belastingsaldi gedurende het boekjaar:

	1 januari	Opgenomen in	Verworven	Rechtstreeks	31 december
	2011	resultaten	bedrijfs- combinaties	naar eigen vermogen	2011
Immateriële activa	-564	393	-1.873	-	-2.044
Pensioenvoorziening	-	-	500	-	500
Voorwaartse verliescompensatie	3.157	2.017	102	100	5.376
Boekwaarde per 31 december	2.593	2.410	-1.271	100	3.832

Het totaal bedrag aan compensabele verliezen bedraagt 22.528.000 euro, waarvan 21.276.000 euro is opgenomen als voorwaartse verliescompensatie (2010: 9.598.000 euro en 8.891.000 euro).

Uit de 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 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 0,8 miljoen euro (2010: 0,2 miljoen euro).

19. Handels- en overige vorderingen

	31 december 2011	31 december 2010
Handelsdebiteuren, na aftrek voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	11.192	6.963
Vorderingen op bestuurders	1.300	-
Overige vorderingen	1.641	1.238
	14.133	8.201

De boekwaarde van de kortlopende vorderingen benadert de reële waarde.

De vordering op bestuurders betreft een garantie van bestuurders met betrekking tot de mogelijke financiële gevolgen van een verplichte aansluiting van NIG bij StiPP. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting 'Verwerving Nederlandse Interim Groep' op pagina 68 en 69.

De Groep heeft een groot aantal klanten in meerdere bedrijfstakken, waardoor er een beperkt geconcentreerd kredietrisico is.

Het verloop van de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen handelsdebiteuren is:

	2011	2010
Stand per 1 januari	110	163
Dotaties	129	7
Vorderingen afgeschreven als oninbaar	-72	-60
Stand per 31 december	167	110

De dotaties zijn in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen onder de verkoopkosten. De bedragen die ten laste gebracht worden van de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen worden in het algemeen afgeschreven op het moment dat er geen additionele inkomende kasstromen meer worden verwacht.

De handelsdebiteuren die aan een bijzondere waardevermindering onderhevig zijn worden voorzien exclusief btw.

De ouderdom van de handelsdebiteuren is:

Ouderdom	31 december 2011	31 december 2010
0-30 dagen	6.558	4.009
30-60 dagen	2.901	1.710
60-90 dagen	990	736
90 dagen of meer	910	618
Niet afgewaardeerd	11.359	7.073
Afgewaardeerd	-167	-110
	11.192	6.963

20. Liquide middelen

	31 december 2011	31 december 2010
Kas- en banksaldi	498	1.366

De liquide middelen worden aangehouden bij ABN AMRO Bank N.V., Deutsche Bank N.V. en ING Bank N.V. en staan ter vrije beschikking van de onderneming.

21. Eigen vermogen

Op 9 maart 2011 is besloten tot verhoging van het maatschappelijke kapitaal van de vennootschap van 30.005.000 tot 80.000.000 gewone aandelen van 0,10 euro nominaal. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt 8 miljoen euro. Het geplaatste aandelenkapitaal ultimo 2011 bedraagt 4.177.749 euro (41.777.492 gewone aandelen).

Op 9 maart 2011 heeft de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders besloten tot de uitgifte van 23.910.997 gewone aandelen. Onderdeel hiervan was een claimemissie van 11.910.997 nieuwe gewone aandelen tegen een uitgiftekoers van 1,50 euro met een opbrengst van 17,9 miljoen euro. 12 miljoen aandelen zijn uitgegeven aan de verkopende aandeelhouders van NIG. Na aanpassing van de oorspronkelijke overnameovereenkomst zijn hiervan 0,5 miljoen aandelen om niet teruggeleverd aan DPA.

De opbrengst van de emissie is gebruikt voor de financiering van de overname van NIG (zie pagina 68), de daarmee gemoede integratiekosten, aflossing van 2,5 miljoen euro achtergestelde leningen en versterking van het werkkapitaal en de liquiditeitspositie. Daarnaast zijn in 2011 aan (voormalige) Raad van Bestuursleden en personeelsleden 104.000 nieuwe gewone aandelen uitgegeven en geleverd (zie toelichting 11).

Verloop aandelenkapitaal	Gewone aandelen	
	31 december 2011	31 december 2010
Uitstaand per 1 januari	17.762.495	12.755.652
Uitgegeven aandelen	23.910.997	5.000.000
Op aandelen gebaseerde beloningen	104.000	6.843
Uitstaand per 31 december - volgestort	41.777.492	17.762.495
Na balansdatum:		
Op aandelen gebaseerde beloningen	200.000	100.000
Uitstaande aandelen	41.977.492	17.862.495
Maatschappelijk kapitaal - nominale waarde in euro	8.000.000	3.000.005

Voor het verloop van mutaties in het eigen vermogen zie pagina 49 'Geconsolideerd overzicht van mutatie in het eigen vermogen'.

22. Rentedragende schulden

x duizend euro	2011	2010
Leningen		
Stand per 1 januari	2.472	3.000
Verkregen	-	2.680
Omzetting leningen in aandelenkapitaal	-	-2.000
Afgelost	-2.472	-1.208
Stand per 31 december	-	2.472
Bankschulden		
Stand per 1 januari	2.954	3.351
Opgenomen/ afgelost	2.915	-397
Stand per 31 december	5.869	2.954
Totaal rentedragende schulden	5.869	5.426

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.

Als het rentepercentage gemiddeld 1%-punt hoger zou zijn geweest, en alle overige variabelen constant zouden zijn gebleven, was de nettorentelast over het verslagjaar circa 39.000 euro hoger geweest.

Leningen

Dit betreft leningen met een achtergesteld karakter die door drie aandeelhouders in 2010 zijn verstrekt ter versterking van het werkkapitaal. De leningen hebben een vast interestpercentage van 8%. De verstrekte leningen zijn afgelost als onderdeel van de claimemissie in april 2011.

Bankschulden

Op 24 juni 2011 heeft DPA de lopende financieringsovereenkomst met IFN Finance vernieuwd. De vernieuwde financieringsovereenkomst biedt DPA de mogelijkheid om haar groeistrategie verder in te vullen en kent een maximale financieringsruimte van 8 miljoen euro.

In verband met het niet voldoen aan de minimum solvabiliteits eis per eind juni 2011 is IFN Finance met DPA overeengekomen de overeenkomst van 24 juni te wijzigen. IFN Finance heeft DPA een 'waiver' verleend in verband met het niet nakomen van de solvabiliteitsconvenant. In november 2011 heeft DPA een nieuwe leningovereenkomst getekend met IFN Finance. De faciliteit betreft een debiteurenfinanciering van 70% of 80% (percentage naar keuze DPA) van het totaal van de aan IFN Finance verpande vorderingen met een maximum bedrag van 8,0 miljoen euro.

DPA en alle huidige en toekomstige directe en indirecte(dochter)vennootschappen zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de nakoming van alle verplichtingen. De zekerheden bestaan uit de verpanding van vorderingen op handelsdebiteuren en de verpanding van de rechten uit kredietverzekering indien van kracht. Indien DPA jegens IFN Finance in gebreke is met de voldoening van enige vordering tot zekerheid waarvoor het pandrecht is gevestigd, worden ook alle overige verplichtingen jegens IFN Finance opeisbaar. IFN Finance kan als gevolg van het in gebreke zijn door DPA haar zekerheden uitwinnen zonder DPA hiervan op de hoogte te stellen. De overeenkomst met IFN Finance bevat daarnaast de overige voorwaarden:

1. (Des)investeringen vanaf een bedrag van 0,5 miljoen euro dienen vooraf met IFN Finance besproken te worden. Bij acquisities ontvangt IFN Finance de due diligence-rapporten ter inzage. De inhoud hiervan dient IFN Finance te conveniëren;
2. Zonder voorafgaande schriftelijke toestemming is het DPA niet toegestaan (inter)company leningen te verstrekken, vanaf een bedrag van 0,25 miljoen euro, aan ondernemingen die niet in de leningovereenkomst met IFN Finance zijn opgenomen. De ondernemingen die in de overeenkomst zijn opgenomen behoren alle tot DPA;
3. Kredietovereenkomsten met derden, met uitzondering van kredieten verstrekt door Deutsche Bank, mogen niet aangegaan worden zonder voorafgaande toestemming van IFN Finance.

De hoogte van de rentevergoeding wordt bepaald op basis van het éénmaands Euribor-tarief plus een opslag. Deze opslag wordt bepaald door de hoogte van de EBITDA en het percentage debiteurenfinanciering, en varieert tussen 1,50 en 2,75%. De opslag bevat een liquiditeitspremie van 0,5%.

De leningovereenkomst kent twee financiële convenanten, te weten (1) een minimum-EBITDA en (2) een restrictie met betrekking tot dividenduitkeringen en/of aflossingen op achtergestelde leningen.

De berekening van de minimum-EBITDA is gebaseerd op de meetperiode voorafgaand aan de meetdatum. Ingaande 1 juli 2011 is de minimum-EBITDA convenant als volgt gedefinieerd:

EBITDA <i>in euro's</i>	Meetperiode	Meetdatum
800.000	6 maanden	31 december 2011
1.200.000	9 maanden	31 maart 2012
1.600.000	12 maanden	30 juni 2012
2.000.000	12 maanden	30 september 2012
3.000.000	12 maanden	31 december 2012
3.000.000	12 maanden	Elk volgend kwartaal

Zolang en voorzover de solvabiliteit van DPA lager is dan 35% en/of het eigen vermogen lager is dan de immateriële activa, zijn dividenduitkeringen en/of aflossingen op achtergestelde leningen niet toegestaan.

DPA voldoet per 31 december 2011 aan de financiële convenanten.

Ten behoeve van de presentatie in het kasstroomoverzicht zijn de kortlopende rentedragende schulden (bankschulden) geclassificeerd als geldmiddelen en kasequivalenten.

23. Voorzieningen

x duizend euro	31 december 2011	31 december 2010
Leegstandsvoorziening	1.649	2.323
Reorganisatievoorziening	-	409
Pensioenvoorziening	2.500	-
Overige voorzieningen	-	1.266
	4.149	3.998
Verminderd met het langlopende gedeelte	892	1.522
Kortlopend gedeelte	3.257	2.476

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

Leegstandsvoorziening	2011	2010
Stand per 1 januari	2.323	2.919
Dotaties	254	83
Oprenting	20	27
Onttrekkingen en vrijval	-948	-706
Stand per 31 december	1.649	2.323

Reorganisatievoorziening	2011	2010
Stand per 1 januari	409	1.278
Dotaties	4.408	353
Onttrekkingen	-4.817	-1.222
Stand per 31 december	-	409

Pensioenvoorziening	2011	2010
Stand per 1 januari	-	-
Verworven in bedrijfscombinaties	2.000	-
Dotaties	500	-
Onttrekkingen	-	-
Stand per 31 december	2.500	-

Overige voorzieningen	2011	2010
Stand per 1 januari	1.266	1.045
Dotaties	1.052	1.843
Onttrekkingen	-2.318	-1.622
Stand per 31 december	-	1.266

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

Voor een huurverplichting van een voormalig pand is sprake van een verlieslatend contract waarvoor een voorziening voor leegstand is gevormd.

De dotaties aan de reorganisatievoorziening komen voort uit de herstructureringen die noodzakelijk zijn als gevolg van de integratie van NIG en de financieel-economische situatie.

In mei 2011 heeft DPA een schrijven van Stichting Pensioenfonds Personeelsdiensten (StiPP) ontvangen. Hierin stelt StiPP dat DPA met terugwerkende kracht tot 1 januari 2008 aangesloten bij StiPP en derhalve premieplichtig is. DPA heeft voor een belangrijk deel van haar dochtervennootschappen al een collectieve pensioenregeling. De op 27 april 2011 overgenomen Nederlandse Interim Groep had geen pensioenregeling voor haar dochtervennootschappen. Er is een voorziening van 2,5 miljoen euro getroffen voor: (i) het geschatte verschil tussen de af te dragen premie volgens de StiPP-bepalingen versus de premie die DPA al voor haar werknemers heeft afgedragen, en (ii) premie voor de voormalige medewerkers van de Nederlandse Interim Groep en haar dochtervennootschappen.

De gesprekken met StiPP zijn voortgaand. De uitkomst van de definitieve afdracht is nog onzeker. De daadwerkelijke afhandeling is afhankelijk van externe factoren die beperkt beïnvloedbaar zijn door DPA, waaronder de uiteindelijke positie die StiPP ten aanzien van dit dossier zal innemen. Naar verwachting worden deze gesprekken in 2012 afgerond, derhalve heeft deze voorziening een kortlopend karakter. De kosten voor de dotatie aan de voorziening zijn opgenomen in de 'Algemene beheerskosten' (toelichting 10).

Overige voorzieningen heeft betrekking op bonusregelingen personeel en belastingrisico's. Beide posten zijn gedurende 2011 in zijn geheel afgewikkeld.

24. Overige schulden

	31 december 2011	31 december 2010
Handelscrediteuren	2.350	2.418
Overige belastingen en sociale lasten	2.481	1.990
Pensioenpremies	152	-
Lonen, salarissen en uitgestelde beloningscomponenten	231	-
Vooruitontvangen bedragen	2.626	2.650
Nog te betalen reorganisatiekosten	1.131	-
Overige schulden	4.706	2.475
	13.677	9.533
Verminderd met het langlopende gedeelte	1.971	1.995
Kortlopend gedeelte	11.706	7.538

De boekwaarde van de overige schulden is nagenoeg gelijk aan de reële waarde.

25. Financiële risicobeheersing

Kredietrisico

Voor het kredietrisico wordt verwezen naar toelichting 19 en 20 'Handels- en overige vorderingen' en 'Liquide middelen'.

Valutarisico

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

Liquiditeitsrisico

Hieronder volgen de contractuele looptijden van niet-afgeleide financiële verplichtingen, inclusief rentebetalingen.

Contractuele looptijden	Boekwaarde	Contractuele kasstroom	6 maanden of minder	6 - 12 maanden	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	Na 5 jaar
2011							
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Achtergestelde leningen	-	-	-				
Rekening-courant kredieten banken	5.869	-5.920	-5.920				
Overige schulden, exclusief voorontvangen bedragen	9.920	-9.920	-9.920				
	15.789	-15.840	-15.840	-	-	-	-
2010							
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Achtergestelde leningen	2.472	-2.768	-	-198	-2.570		
Rekening-courant kredieten banken	2.954	-2.974	-2.974	-	-		
Overige schulden, exclusief voorontvangen bedragen	6.883	-6.883	-6.883	-	-		
	12.309	-12.625	-9.857	-198	2.570	-	-

26. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

x duizend euro	31 december 2011	31 december 2010
Verplichtingen korter dan 1 jaar	3.586	4.041
Verplichtingen langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	9.828	10.804
Verplichtingen langer dan 5 jaar	2.103	4.579
Totale verplichtingen	15.517	19.424
Verplichtingen korter dan 1 jaar	1.531	1.182
Verplichtingen langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	2.388	2.338
Verplichtingen langer dan 5 jaar	154	257
Totale vorderingen	4.073	3.777
Garanties afgegeven aan derden	961	740

De verplichtingen betreffen nagenoeg geheel huurcontracten van vestigingen en leasecontracten van auto's. De belangrijkste kenmerken van het huurcontract van het huidige en oude pand zijn:

- Looptijd tot en met maart 2018 c.q. februari 2013;
- Stilzwijgende verlenging met een termijn van 5 jaar c.q. 2 keer 5 jaar;
- De opzegtermijn bedraagt voor beide contracten 1 jaar;
- Er is 20% korting op de huur tot 2018 verkregen.

Het contract van het voormalige kantoorpand aan de Malthusstraat in Amsterdam is opgezegd.

De vorderingen betreffen uitsluitend nog in rekening te brengen bedragen uit hoofde van onderhuur 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 (toelichting 42).

Claims: er lopen geen rechtszaken die materieel van aard zijn en waarin DPA partij is.

27. Verbonden partijen

NIG en haar dochtervennootschappen waren voor de acquisitie door DPA gehuisvest in panden die gehuurd werden van (vennootschappen van) de heer Winter en de heer Berten. Onderdeel van de afspraken uit hoofde van de acquisitie van NIG is dat een belangrijk deel van de medewerkers van NIG uiterlijk per 30 juni 2011 verhuist naar het pand van DPA in Amsterdam en dat de huurovereenkomsten met (vennootschappen van) de heer Winter en de heer Berten worden ontbonden. Alleen de huurovereenkomst voor het pand aan de Parklaan 48 in Bussum, dat tegen een objectief vastgestelde marktconforme huurprijs van (de vennootschap van) de heer Winter is gehuurd, wordt gecontinueerd. De verhuizing van het personeel en de ontbinding van de huurovereenkomsten zijn per 30 juni 2011 gerealiseerd. In de maanden mei t/m december 2011 is uit hoofde van de huurovereenkomst voor deze panden een bedrag van 242.400 euro aan huur betaald.

De in 2010 door de aandeelhouders aan DPA verstrekte leningen zijn afgelost als onderdeel van de claimmissie in april 2011.

Uit hoofde van de earn-out regeling die is overeengekomen met de heer M.L.J. Boodie bij de koop van het minderheidsbelang in DPA Supply Chain People BV zijn in het eerste halfjaar 2011 100.000 aandelen geleverd. De hiermee verbonden kosten zijn in 2010 verantwoord. Met de heer Boodie is in 2011 overeengekomen dat de resterende 200.000 aandelen, waar hij uit hoofde van de earn-out regeling recht op heeft, in 2012 aan hem worden uitgekeerd. De hiermee verbonden kosten zijn in 2011 verantwoord.

Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

28. 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 enerzijds en het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten en balans anderzijds 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 2011	31 december 2010
Liquide middelen	498	1.366
Kortlopende rentedragende schulden	-5.869	-2.954
	-5.371	-1.588
Handels- en overige vorderingen		
Stand per 1 januari	8.201	11.705
Verworven in bedrijfscombinaties	6.648	-
Mutatie kasstroomoverzicht	-716	-3.061
Verwerkt dividend (non-cash)	-	-443
Stand per 31 december	14.133	8.201
Crediteuren en overige schulden		
Stand per 1 januari	9.533	12.259
Verworven in bedrijfscombinaties	2.696	-
Mutatie kasstroomoverzicht	1.448	-2.726
Stand per 31 december	13.677	9.533
Voorzieningen		
Stand per 1 januari	3.998	5.242
Verworven in bedrijfscombinaties	2.000	-
Mutatie kasstroomoverzicht	-1.849	-1.244
Stand per 31 december	4.149	3.998
Verwerving van een onderneming (exclusief liquide middelen)		
Overgedragen vergoeding	23.203	-
Overgedragen eigen-vermogeninstrumenten	-12.565	-
Verworven geldmiddelen	2.554	-
Mutatie kasstroomoverzicht	13.192	-
Opbrengst uit de uitgifte van aandelenkapitaal		
Uitgegeven aandelen	30.430	9.000
Eigen-vermogensinstrumenten	-11.675	-
Voorwaardelijke vergoeding via eigen-vermogensinstrumenten	-890	-
Emissiekosten	-315	-
Winstbelasting emissiekosten	-100	-
Omzetting lening in aandelenkapitaal	-	-2.000
Mutatie kasstroomoverzicht	17.450	7.000

Informatie per segment

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

29. Segmentatie

De diensten van DPA worden aangeboden vanuit drie segmenten. Deze segmenten bestaan uit verschillende business units, die als gemeenschappelijk kenmerk de aard van specialisme, of dezelfde type klant en marktbenadering hebben. De business units voorzien in de behoefte aan interim professionals binnen verschillende markten en sectoren en bieden tevens werving & selectie diensten aan. De aansturing vanuit de directie en rapportage van de resultaten en ontwikkelingen, vindt op segment basis plaats en resulteert in de volgende onderverdeling:

1. Finance, Banking & Insurance

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

2. IT Professionals

Hierin zijn opgenomen: DPA IT en GEOS. Beide organisaties richten zich op de detachering van IT interim professionals.

3. Legal & Public

Hierin zijn opgenomen DPA Supply Chain People, DPA Ondernemingsrecht, DPA Legal Services, DPA Sociale Zekerheid, DPA Recht & Ruimte en DPA Engineering. Deze organisaties richten zich op de detachering van medewerkers voor logistieke en juridische ondersteuning van organisaties op diverse terreinen, met name gericht op de publieke sector.

De huidige segmentatie wijkt af van die van ultimo 2010. De segmentatie zoals toen gehanteerd was gelijk aan de indeling naar business unit, en bestond uit GEOS, IT detachering, financiële detachering en supply chain management. Na de overname van NIG is de segmentatie opnieuw beoordeeld en is een indeling tot stand gekomen zoals hiervoor beschreven. De vergelijkende cijfers zijn aangepast op de gewijzigde segmentatie.

Per 30 juni 2011 was DPA Compliance onderdeel van het segment Legal & Public. De werkzaamheden van de door Compliance gedetacheerde medewerkers richten zich echter voornamelijk op het bank en verzekeringswezen. Derhalve is besloten DPA Compliance onder te brengen in het segment Finance, Banking & Insurance. Als gevolg van deze wijziging is op jaarbasis de netto-omzet van Finance, Banking & Insurance met 2,6 miljoen euro toegenomen, de brutowinst met 0,9 miljoen euro en het aantal personeelsleden met 20. Netto-omzet, brutowinst en aantal personeelsleden van Legal & Public is met dezelfde bedragen respectievelijk aantallen afgenomen.

Netto-omzet	31 december 2011	31 december 2010
Finance, Banking & Insurance	18.340	9.837
IT Professionals	17.669	18.538
Legal & Public	14.247	7.897
	50.256	36.272
Brutowinst	2011	2010
Finance, Banking & Insurance	4.066	896
IT Professionals	3.362	3.956
Legal & Public	3.872	2.563
	11.300	7.415

Personeel	31 december 2011	31 december 2010
Finance, Banking & Insurance	226	109
IT Professionals	155	137
Legal & Public	138	41
	519	287

Materiële baten en lasten	Reorganisatie-lasten	Goodwill impairment	Eenmalige pensioenlasten
2011			
Finance, Banking & Insurance	1.688	-	137
IT Professionals	725	3.833	258
Legal & Public	63	1.583	105
	2.476	5.416	500
2010			
Finance, Banking & Insurance	47	-	-
IT Professionals	48	-	-
Legal & Public	258	605	-
	353	605	-

Afschrijvingen op immateriële activa en afschrijvingen op materiële vaste activa, de totale activa en de investeringen in immateriële en materiële vaste activa worden intern niet op segmentatiebasis gerapporteerd. Om deze reden zijn de aansluitingen voor deze onderdelen naar de segmenten niet opgenomen.

Zoals vermeld in toelichting 17 en op pagina 72 is een bijzondere waardevermindering van 5.416.000 euro (2010: 605.000 euro) ten laste van het resultaat gebracht. Deze afwaardering is toerekenbaar aan het segment IT Professionals en Legal & Public (2010: Legal & Public).

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

	31 december 2011	31 december 2010
Brutowinst segmenten	11.300	7.415
Niet toegekende bedragen:		
Overige bedrijfskosten	-24.622	-13.930
Financiële baten en lasten	-347	-378
Resultaat voor winstbelastingen	-13.669	-6.893

Beloningen bestuurders en commissarissen

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

30. 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 2011 en 2010:

Beloningen bestuursleden	H.R.G. Winter		O.O. Berten		Totaal					
	2011	2010	2011	2010	2011	2010				
Periodiek betaalde beloningen	132	-	132	-	264	-				
Pensioenrechten	23	-	23	-	46	-				
Winstdelingen en bonusbetalingen	75	-	75	-	150	-				
	230	-	230	-	460	-				

Beloningen voormalige bestuursleden	M.J. Delwel		M.L.J. Boodie		R.A.M.R. van der Hoek		J. van Duijn		Totaal	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Periodiek betaalde beloningen	142	147	129	143	-	129	-	51	271	470
Pensioenrechten	25	21	22	18	-	22	-	8	47	69
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	67	-	194	-	38	240	-	265	299	505
Winstdelingen en bonusbetalingen	-	15	-	13	-	-	-	-	-	28
	234	183	345	174	38	391	-	324	617	1.072

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

In 2011 zijn vertrekregelingen getroffen met de heren Delwel en Boodie, die geleid hebben tot additionele vergoedingen.

Uit hoofde van de bij de koop van het minderheidsbelang in DPA Supply Chain People B.V met de heer M.L.J. Boodie overeengekomen earn-out regeling is een bedrag van 0,4 miljoen euro in 2011 (in 2010: 0,2 miljoen) opgenomen.

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

- Maximaal 100% van het vaste jaarsalaris;
- 40% van de korte termijn bonus is gekoppeld aan het behalen van de jaarlijkse EBITDA-taakstelling;
- 40% van de korte termijn bonus is gekoppeld aan het excelleren van de jaarlijkse EBITDA-taakstelling waarbij gewerkt wordt met een staffel;
- 20% van de korte termijn bonus is gekoppeld aan het behalen van enkele specifiek overeengekomen doelstellingen. Deze kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief zijn;
- De bonus wordt geheel uitgekeerd als brutosalaris.

Het remuneratieverslag over 2011 is gepubliceerd op www.dpa.nl.

31. Beloningen Raad van Commissarissen

De volgende aan de beloning van de leden van de Raad van Commissarissen gerelateerde bedragen zijn opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 2011 en 2010:

Beloningen leden Raad van Commissarissen	R. Icke		D. Lindenberg		Totaal	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Periodiek betaalde beloningen	40	10	30	8	70	18
Winstdelingen en bonusbetalingen	-	-	-	-	-	-
	40	10	30	8	70	18

Beloningen voormalige leden Raad van Commissarissen	E.J. Blaauboer		M.M.G. van Hemele		A.W. Schaberg		Totaal	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Periodiek betaalde beloningen	-	22	-	30	-	23	-	75
Winstdelingen en bonusbetalingen	-	20	-	-	-	-	-	20
	-	42	-	30	-	23	-	95

DPA heeft geen leningen of garanties afgegeven aan leden van de Raad van Commissarissen.

Enkelvoudige jaarrekening 2011

Enkelvoudige balans per 31 december 2011

Enkelvoudige balans per 31 december 2011 (vóór resultaatbestemming)

x duizend euro	Toelichting	31 december 2011	31 december 2010
Activa			
Immateriële activa	33	28.608	17.212
Financiële vaste activa	34	22.454	20.077
Vaste activa		51.062	37.289
Handels- en overige vorderingen	35	1.307	1.176
Liquide middelen	36	4.493	371
Vlottende activa		5.800	1.547
Totaal activa		56.862	38.836
Passiva			
Geplaatst kapitaal		4.178	1.776
Agio		68.858	40.735
Algemene reserve		-28.826	-23.466
Onverdeeld resultaat		-11.490	-5.360
Eigen vermogen	41	32.720	13.685
Langlopende verplichtingen	38	-	2.472
Kortlopende verplichtingen	39	24.142	22.679
Totaal passiva		56.862	38.836

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

Enkelvoudig winst- en verliesrekening over het boekjaar eindigend op 31 december 2011

x duizend euro	2011	2010
Resultaat uit deelnemingen na belastingen	-2.751	-2.727
Overige baten en lasten na belasting	-8.739	-2.633
Resultaat na belastingen	-11.490	-5.360

Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

32. 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, met afzonderlijke vermelding van de goodwill, op basis van de waarderinggrondslagen voor activa en verplichtingen zoals vermeld in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2011 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. Als geen nadere grondslagen vermeld zijn, wordt verwezen naar de vermelde grondslagen in de geconsolideerde jaarrekening. Een overzicht van de waarderinggrondslagen is opgenomen in toelichting 2 en 3 op de geconsolideerde jaarrekening.

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

33. Immateriële activa

Voor het verloop en de nadere toelichting immateriële activa in 2011 wordt verwezen naar toelichting 17.

34. 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 de transactie met een deelneming aantoont dat sprake is van een bijzondere waardevermindering van een actief.

Een overzicht van het verloop in 2011 en 2010 van de financiële vaste activa bestaande uit deelnemingen in dochter-ondernemingen en uitgestelde belastingvorderingen is opgenomen in onderstaande opstelling:

Financiële vaste activa	31 december 2011	31 december 2010
Deelnemingen	17.417	19.161
Uitgestelde belastingvorderingen	5.037	916
	22.454	20.077

Het verloop van de deelnemingen is als volgt:

	2011	2010
Boekwaarde 1 januari	19.161	22.485
Investerings en desinvesteringen	1.007	-135
Uitkering dividend	-	-462
Resultaat	-2.751	-2.727
Boekwaarde 31 december	17.417	19.161

	2011	2010
Deelnemingen	17.417	19.161
Voorziening deelnemingen	0	0
Boekwaarde 31 december	17.417	19.161

35. Handels- en overige vorderingen

	31 december 2011	31 december 2010
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	-	1.018
Overige vorderingen	1.307	158
	1.307	1.176

De looptijd van de vorderingen is minder dan één jaar. Onder de overige vorderingen is voor 1,3 miljoen euro aan vorderingen begrepen op de verkopers van NIG.

36. Liquide middelen

	31 december 2011	31 december 2010
Kas- en banksaldi	4.493	371

37. Algemene reserve

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 27 april 2011 is de resultaatbestemming over 2010 als volgt vastgesteld:

Resultaatbestemming 2010

Ten laste van de agioreserve	-
Ten laste van de algemene reserve	-5.360
Resultaat na belasting	-5.360

Dividend 2011

In 2011 is geen dividend uitgekeerd.

Eigen aandelen

Met inachtneming van de wettelijke kapitaalbeschermingsregels ex artikel 2:207 BW zijn ultimo het verslagjaar geen aandelen (2010: 0 aandelen) van nominaal 0,10 euro door de vennootschap verkregen.

38. Langlopende verplichtingen

	31 december 2011	31 december 2010
Stand per 1 januari	2.472	3.000
Verkregen	-	2.680
Omzetting leningen in aandelenkapitaal	-	-2.000
Afgelost	-2.472	-1.208
Stand per 31 december	-	2.472

De lening is ultimo 2010 door aandeelhouders verstrekt ter versterking van het werkkapitaal en heeft een achtergesteld karakter. De lening heeft een vast interestpercentage van 8%. De lening is op 27 april 2011 in haar geheel afgelost.

39. Kortlopende verplichtingen

	31 december 2011	31 december 2010
Crediteuren	139	311
Rekening-courant verhoudingen dochterondernemingen	19.058	21.462
Belastingenschulden	425	-
Overige schulden	4.520	906
	24.142	22.679

40. Werknemers

Gedurende 2011 waren bij de rechtspersoon gemiddeld twee werknemers in dienst (2010: twee).

41. Mutatieoverzicht van het eigen vermogen

	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agio	Andere wettelijke reserves	Algemene reserve	Overdeeld resultaat	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2010	1.276	32.235	33	-11.703	-8.890	12.951
Resultaatbestemming 2009				-8.890	8.890	
Resultaat boekjaar					-5.360	-5.360
Uitgifte gewone aandelen	500	8.500				9.000
Op aandelen gebaseerde betalingen				215		215
Verwerving minderheidsbelang				-3.121		-3.121
Mutatie wettelijke reserve			-33	33		
Stand per 31 december 2010	1.776	40.735	-	-23.466	-5.360	13.685
Stand per 1 januari 2011	1.776	40.735	-	-23.466	-5.360	13.685
Resultaatbestemming 2010				-5.360	5.360	
Resultaat boekjaar					-11.490	-11.490
Uitgifte gewone aandelen	2.391	28.039				30.430
Op aandelen gebaseerde betalingen	11	399				410
Emissiekosten		-315				-315
Stand per 31 december 2011	4.178	68.858	-	-28.826	-11.490	32.720

42. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

Door de vennootschap is ten behoeve van alle in de consolidatie betrokken dochterondernemingen zoals opgenomen in toelichting 1, met uitzondering van Nederlandse Interim Groep B.V. en haar dochtervennootschappen, een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in artikel 2:403 BW.

Fiscale eenheid

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

- DPA Beheer B.V.
- DPA Nederland B.V.
- DPA Vast B.V.
- DPA Projects B.V.
- DPA FIT B.V.
- DPA Flex Young Professional B.V.
- DPA Flex Werving & Selectie B.V.
- GEOS IT Professionals B.V.
- DPA Supply Chain People B.V.
- Conink Consultants B.V.
- DPA IT B.V.
- NIG ICT Professionals B.V.

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

In de jaarrekening van dochtervennootschappen wordt een belastinglast berekend op basis van het behaalde commerciële resultaat. Door DPA wordt met de dochtervennootschappen afgerekend op basis van het commerciële resultaat van de dochter.

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 leningovereenkomst met IFN Finance.

43. Transacties met verbonden partijen

Alle maatschappijen in de Groep worden beschouwd als verbonden partijen. Verwezen wordt naar toelichting 27 van de geconsolideerde jaarrekening.

Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

De beloningen die in het boekjaar ten laste van de Vennootschap zijn gekomen voor (voormalige) bestuurders en (voormalige) commissarissen is toegelicht in toelichting 30 en 31 van de geconsolideerde jaarrekening.

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

Naam	Vestigingsplaats	Aandeel
DPA Nederland B.V.	Amsterdam	100%
DPA Beheer B.V.	Amsterdam	100%
Nederlandse Interim Groep B.V.	Bussum	100%
GEOS IT Professionals B.V.	Amsterdam	100%
DPA Supply Chain People B.V.	Amsterdam	100%
Conink Consultants B.V.	Amsterdam	100%
DPA Finance B.V.	Amsterdam	100%
DPA IT B.V.	Amsterdam	100%

44. Honoraria van de accountant

	2011			2010		
	KPMG Accountants	Overig KPMG netwerk	KPMG totaal	KPMG Accountants	Overig KPMG netwerk	KPMG totaal
Onderzoek van de jaarrekening	63	-	63	64	-	64
Andere controle-opdrachten	16	-	16	4	-	4
Adviesdiensten op fiscaal terrein	4	-	4	-	-	0
Andere niet-controle diensten	-	24	24	7	67	74
Totaal	83	24	107	75	67	142

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van DPA Group N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in deze jaarstukken op pagina 45 tot en met 96 opgenomen jaarrekening 2011 van DPA Group N.V. te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2011, het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, mutatieoverzicht eigen vermogen en kasstroomoverzicht over 2011 en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2011 en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2011 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van DPA Group N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat en de kasstromen over 2011 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van DPA Group N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat over 2011 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Utrecht, 12 maart 2012

J.C.M. van Rooijen R.A.
KPMG Accountants N.V.

Statutaire regeling betreffende de winstbestemming

Ingevolge de statuten van de vennootschap staat de winst ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, met dien verstande dat de vennootschap slechts winst kan uitkeren voor zover het eigen vermogen groter is dan het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal, vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of statuten moeten worden aangehouden.

Bestemming van het resultaat over het boekjaar

Het negatieve resultaat over het boekjaar 2011 ter grootte van 11.490.000 euro wordt ten laste van de algemene reserves gebracht.

Adresgegevens

DPA Group N.V.
Gatwickstraat 11, 1043 GL Amsterdam
Postbus 9396, 1006 AJ Amsterdam
Telefoon: 020 515 15 55
Fax: 020 515 15 51
Mail: info@dpa.nl
www.dpa.nl

Overige kantoren

Bussum:
Parklaan 48, 1405 GR Bussum
Telefoon: 035 625 05 05

Eindhoven:
Science Park Eindhoven 5216, 5692 EG Son

Rotterdam:
Gebouw de Coopvaart, Blaak 502, 3011 TA Rotterdam

Zoetermeer:
Röntgenlaan 1, 2719 DX Zoetermeer

Colofon

Redactie: C&V communicatie, Caroline Jooren
Vormgeving: Phidesign, Inge Hattuma
Fotografie: Hermien Lam Fotografie
Drukwerk: Drukkerij Imprimo

Dit verslag is gedrukt op FSC-gecertificeerd papier.