

JAARVERSLAG 2013

JAARVERSLAG 2013

DPA Group N.V.

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

DE KRACHT VAN KENNIS EN KUNDE

DPA
DETACHERING

JAARVERSLAG 2013

DE KRACHT VAN KENNIS EN KUNDE

Inhoud

Over DPA	7
DPA in het kort	7
Kerncijfers	9
Aandeelhoudersinformatie	10
Personalia	12
Woord vooraf	15
Verslag van de Raad van Bestuur	16
Verslag 2013	16
Risico's, risicobeheersing en -controle	35
Corporate Governance	48
Verslag van de Raad van Commissarissen	52
Geconsolideerde jaarrekening 2013	57
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar geëindigd op 31 december 2013	58
Geconsolideerde balans per 31 december 2013 (vóór resultaatbestemming)	59
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar geëindigd op 31 december 2013	60
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen over het boekjaar geëindigd op 31 december 2013	61
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	62
Toelichting op het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar	76
Toelichting op de geconsolideerde balans	80
Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht	97
Informatie per segment	98
Beloningen bestuurders en commissarissen	102
Enkelvoudige jaarrekening 2013	105
Enkelvoudige balans per 31 december 2013	106
Enkelvoudige winst- en verliesrekening	107
Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening	108
Overige gegevens	114
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	114
Statutaire regeling betreffende de winstbestemming	116
Bestemming van het resultaat over het boekjaar	116
Adresgegevens	117

De kracht van kennis en kunde

Voortdurend je kennis en vaardigheden verdiepen, verbreden en vernieuwen. Hierdoor leveren DPA professionals de beste diensten aan opdrachtgevers. Veel ontwikkeling vindt in de praktijk plaats: door te werken aan afwisselende uitdagingen en door kruisbestuiving met andere specialisten. Daarnaast bieden we persoonlijke begeleiding, coaching, mentoring en competence centers. In netwerken en kennisgroepen. Passende trainingen en vakgerichte opleidingen. Bij DPA geloven we in maximaal inzetten van talent en een leven lang leren. Want kennis en kenniswerkers zijn de sleutels tot innovatie en groei.

Over DPA

DPA in het kort

Als 'specialist in specialisten' staat DPA voor inzet en ontwikkeling van kennis en kunde. We voorzien zowel in werving, selectie en flexibele inzetbaarheid als in advies en ontwikkeling van hoogwaardige expertise. Dit voor de vakgebieden banking & insurance, techniek & consultancy, finance, IT, legal & public, supply chain en marketing. DPA professionals bieden uitkomst bij tijdelijke vervanging, verandertrajecten, en complexe projecten en vraagstukken.

Kennis en kunde

DPA onderscheidt zich in de arbeidsmarkt door langetermijnrelaties met opdrachtgevers en diepgaande kennis van hun markt. Daarnaast onderhouden we duurzame verbintenissen met talentvolle professionals: mensen die het verschil kunnen maken. Hen ondersteunen we op alle mogelijke manieren in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Zo biedt DPA toegevoegde waarde voor haar klanten én professionals.

Marktfocus

De diensten van DPA worden aangeboden vanuit gespecialiseerde business units: teams die hun aanpak geheel toespitsen op de divergerende behoeften van opdrachtgevers en (zelfstandige) professionals in specifieke markten of vakgebieden. Deze heldere segmentatie stelt ons in staat om met een brede portfolio aan diensten dicht bij onze opdrachtgevers en professionals te blijven. Klanten en kandidaten ervaren de professionaliteit van een grote organisatie, en de betrokkenheid en persoonlijke aanpak van een nichebedrijf.

Business units

Per 31 december 2013 heeft DPA de volgende business units:

- *DPA Banking & Insurance* - professionals in operationele kernfuncties bij banken en verzekeraars.
- *DPA Bankis Banking* - bancaire functionarissen en specialisten.
- *DPA Bankis Training & Coaching* - trainingen, workshops, inwerkprogramma's en coachingtrajecten, met name voor bancaire professionals.
- *DPA Cauberg-Huygen* - raadgevend ingenieursbureau op het gebied van bouw, infrastructuur en onderzoek.
- *DPA Compliance* - compliance professionals en interim managers.
- *DPA CreditForce Professionals* - specialisten in credit management, debiteurenbeheer, incassomanagement en kredietanalyse.
- *DPA Engineering* - technische specialisten voor functies en projecten in de scheeps- en machinebouw en de branches automotive, heavy lifting, piping en high tech.
- *DPA Finance* - specialisten in finance & accounting, planning & control en toezicht & regelgeving. Voorziet onder andere in auditors, projectmanagement officers, btw- en subsidiespecialisten, salarisadministrateurs en audit-, treasury- en projectcontrol-specialisten.
- *DPA Healthcare* - medische staf en specialisten.
- *DPA IT Infrastructure Solutions* - specialisten in technische IT-infrastructuuruitdagingen: architectuur, migraties, cloud computing en virtualisatie in Microsoft-omgevingen.
- *DPA IT Security* - specialisten in informatiebeveiliging en security management.
- *DPA Legal* - juristen.
- *DPA Legal Services* - juridisch ondersteunende medewerkers en juristen met maximaal drie jaar werkervaring.
- *DPA Management Support* - ondersteunend personeel op management- en directieniveau.
- *DPA Online Marketing* - specialisten op het gebied van online marketing en social media.
- *DPA Overheid* - juridische en ruimtelijke/technische experts en interim specialisten voor gemeenten, provincies, waterschappen, woningbouwverenigingen, regionale samenwerkingsverbanden en project- en adviesbureaus (via DPA Recht & Ruimte), evenals specialisten op gebieden als de Wet werk en bijstand (Wwb), schuldhulpverlening, Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), inburgering, re-integratie, uitkeringsadministratie en beleid bij (deel)gemeenten, stadsdelen en uitkeringsinstanties (via DPA Sociale Zekerheid).
- *DPA Risk* - riskmanagement-specialisten bij met name financiële instellingen.

- *DPA Spanish Professionals* - Spaanse talenten voor schaarse specialismen.
- *DPA Technipower* - specialisten in de techniek, met name op het gebied van elektrotechniek, elektronica en werktuigbouwkunde.
- *DPA Supply Chain* - inkopers, inkoopmanagers, logistiek managers en planners.
- *GEOS* - senior SAP-, Siebel-, Oracle- en business intelligence-consultants.

Rapportage

De operationele business units zijn in dit verslag samengevoegd tot drie logische clusters die in samenhang door het bestuur worden beoordeeld en aangestuurd: Finance, Banking & Insurance, Techniek & ICT en Legal & Public. Meer over de segmentatie leest u op pagina 22.

Kerncijfers

	2013 ¹	2012 ²	2011 ³	2010
<i>in miljoenen euro's tenzij anders aangegeven</i>				
Resultaat				
Netto-omzet	71,1	65,1	50,3	36,3
Brutowinst	16,7	15,1	11,3	7,4
Bedrijfsresultaat	5,1	1,9	-13,3	-6,5
Resultaat voor belastingen	4,6	1,5	-13,7	-6,9
Nettoresultaat	4,2	1,2	-11,5	-5,0
Nettoresultaat per aandeel (<i>in euro's</i>)	0,09	0,03	-0,34	-0,34
Vermogenspositie				
Balanstotaal	74,1	66,2	56,4	32,9
Eigen vermogen	41,8	38,2	32,7	13,7
Solvabiliteit (<i>in % van balanstotaal</i>)	56,4	57,8	58,0	41,6
Liquiditeit in % (<i>vlootende activa ten opzichte van kortlopende verplichtingen</i>)	56,7	77,5	71,6	72,4
Netto kaspositie ⁴	-14.702	-5.555	-5.371	-1.588
Medewerkers⁵				
Gedetacheerde interim professionals	869	748	519	309
Indirecte medewerkers	109	91	88	64
Toegevoegde waarde per gemiddelde indirecte medewerker (<i>x 1.000 euro</i>)	167	169	149	122
Aandelen				
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (<i>x 1.000</i>)	45.477	44.312	34.178	15.827
Aantal uitstaande aandelen jaareinde (<i>x 1.000</i>)	45.477	45.477	41.777	17.762
Hoogste koers (<i>in euro's</i>)	1,68	1,51	2,30	3,00
Laagste koers	1,33	0,83	0,64	1,95
Ultimo koers	1,58	1,51	0,90	2,30

¹ *CreditForce Professionals* is meegeconsolideerd vanaf 29 juli 2013, *Cauberg-Huygen* vanaf 19 september 2013 en *Technipower* vanaf 3 oktober 2013.

² *Benkis Interim Professionals* is meegeconsolideerd vanaf 24 april 2012 en *Benkis Training & Coaching* vanaf 1 oktober 2012.

³ *NIG* is meegeconsolideerd vanaf 1 mei 2011.

⁴ *Inclusief leningen verstrekt door aandeelhouder PHF (schuld) ter verwerving aandelenbelang in ICT Automatisering.*

⁵ *Voor de periode 2010-2012 geschat.*

Aandeelhoudersinformatie

Het aandeel DPA Group N.V. is genoteerd aan de effectenbeurs NYSE Euronext Amsterdam en wordt verhandeld onder de ticker DPA (ISIN NL0009197771). DPA Group wordt per 24 maart 2014 opgenomen in de Amsterdam Smallcap Index (AScX) van NYSE Euronext Amsterdam. De index bestaat uit 25 beursfondsen die worden verhandeld op de Amsterdamse beurs en qua omvang tot de posities 51-75 behoren.

De genoteerde aandelen luiden aan toonder. Aandelen kunnen op naam luiden. Een 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 per 31 december 2013 is 45.477.492 (per 31 december 2012: idem). DPA kent geen 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 van Aandeelhouders aan de orde wordt gesteld. De Raad van Bestuur bepaalt onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen welk deel van de winst wordt gereserveerd. De winst die resteert staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan, op voorstel van de Raad van Bestuur dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen, besluiten of een dividenduitkering in geld en/of aandelen plaatsvindt.

Liquiditeitsverschaffer

SNS Securities trad in 2013 op als 'liquidity provider' voor het aandeel DPA en zal dit ook in 2014 doen.

Melding zeggenschap

Op basis van de meldingen in het kader van de Wet op het Financieel Toezicht (Wft) zijn per 31 december 2013 de onderstaande aandeelhouders met een substantiële deelneming bekend.

Aandeelhouder	Belang
Project Holland Beheer B.V.	16,0%
Atrium Beheer en Advies B.V.	12,1%
O.O. Berten Holding B.V.	12,1%
Gestion Deelnemingen II B.V.	8,9%
Gestion Deelnemingen V B.V.	6,2%
Janivo Beleggingen B.V.	8,8%
T.W.E. Beheer B.V.	10,6%
Delta Lloyd N.V.	7,7%
Kas Trust Bewaarder Gestion Actief Beheer Fonds B.V.	4,9%

Voor een overzicht van meldingen verwijzen we naar www.afm.nl (zie: 'professionals', vervolgens 'registers', 'substantiële deelnemingen' en 'bestuurders en commissarissen').

Investor relations-beleid

DPA hecht aan transparantie en toegankelijkheid voor aandeelhouders, institutionele en particuliere beleggers en andere stakeholders. We voeren een open informatiebeleid en streven ernaar om aandeelhouders en andere belangstellenden zo tijdig en compleet mogelijk van relevante financiële en andersoortige informatie te voorzien.

Onze jaarverslagen, halfjaarberichten, trading updates, persberichten en aandeelhouderspresentaties zijn beschikbaar via onze website (www.dpa.nl). Oproeping voor aandeelhoudersvergaderingen geschiedt eveneens via de website.

Financiële kalender 2014

Datum	Publicatie/evenement	Tijdstip
11 maart	Publicatie jaarcijfers 2013	Voorbeurs
15 mei	Publicatie trading update eerste kwartaal 2014	Voorbeurs
15 mei	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	13.00 uur
18 augustus	Publicatie halfjaarcijfers 2014	Voorbeurs
10 november	Publicatie trading update derde kwartaal 2014	Voorbeurs

Contact

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

Personalia

Raad van Bestuur

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

Na 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). Na de overname van NIG door DPA is Eric Winter per 27 april 2011 benoemd in de Raad van Bestuur van DPA als Chief Executive Officer.

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

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

Raad van Commissarissen

R. (Ron) Icke - voorzitter

Ron Icke (1957) volgde de NIVRA-opleiding tot registeraccountant en werkte 14 jaar als accountant bij PricewaterhouseCoopers. Tussen 1991 en 2009 was hij directeur van uitzendbureau Goudsmit, CFO van Unique International en CEO en voorzitter van de Board of Management en het Executive Committee van USG People. Ron Icke is voorzitter van de Raad van Commissarissen bij ORMIT. Tevens vervult hij commissariaten bij Heijmans N.V., KAS BANK N.V. en VvAA Groep. Hij is lid van de Raad van Toezicht van Kadaster, lid van het investeringscomité van Project Holland Fonds en board advisor bij Orizon GmbH en Kinderopvang Nederland. Ron Icke is op 3 oktober 2010 benoemd als voorzitter van de Raad van Commissarissen. De heer Icke heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen DPA (zie jaarrekening toelichting 31 'Beloningen Raad van Commissarissen').

D. (Dirk) Lindenbergh - lid van de Raad van Commissarissen

Dirk Lindenbergh (1949) heeft een bedrijfskundige achtergrond. Hij behaalde een MBA en volgde het Advanced Management Program en een commissarisopleiding aan de Nyenrode Business Universiteit. 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 N.V., Midlin N.V., Astor Participaties II B.V. en BE Semiconductor Industries N.V. Dirk Lindenbergh is sinds 3 oktober 2010 lid van de Raad van Commissarissen. De heer Lindenbergh heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen DPA (zie jaarrekening toelichting 31 'Beloningen Raad van Commissarissen').

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

Bart-Jan van Genderen (1970) is founder van Consolidated Media Industries, een groep van digitale mediabedrijven (waaronder DutchView, TVEverywhere, Infostrada Sports Group, NLbuzz en Sir Rufus). Tot oktober 2013 leidde hij dit bedrijf als CEO. Hij is lid van de Raad van Bestuur van de Bart de Graaff Foundation. Bart-Jan van Genderen is op 25 april 2013 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen DPA (zie jaarrekening toelichting 31 'Beloningen Raad van Commissarissen').

Management business units

De business units managers/directeuren zijn als 'meewerkend voorman' verantwoordelijk voor de activiteiten in specifieke markten of domeinen:

Fred Boevé - directeur GEOS IT Professionals en DPA Supply Chain

Jessica Böhm - directeur DPA Overheid

Rutger van Dijk - business unit manager DPA Engineering

Erik Fontein - business unit manager DPA Benkis Banking

Diederik Gelauff - business unit manager DPA Legal

Dennis Iliohan - directeur DPA IT Infrastructure Solutions en DPA IT Security

Andry Klumpert - directeur DPA Banking & Insurance

Martijn Kösters - directeur DPA Finance

Jeroen de Kreek - business unit manager DPA Compliance & DPA Risk

Adham Laamraoui - business unit manager DPA Online Marketing

André de Leeuw - business unit manager DPA Benkis Training & Coaching

Joost van Orten - directeur DPA Technipower

Emile Philippens - vestigingsdirecteur DPA Cauberg-Huygen

Jack Ponsteen - vestigingsdirecteur DPA Cauberg-Huygen

Henk Spierenburg - vestigingsdirecteur DPA Cauberg-Huygen

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

Sebastian Schreijer - business unit manager DPA Spanish Professionals

Woord vooraf

Wie zich wil ontwikkelen, doet er goed aan zich te laten inspireren door de toekomst. Inspelen en anticiperen op veranderingen. Investeren in de langere termijn. Kennis en kunde verbinden tot effectiviteit. Tegelijkertijd groeit bij publieke en private organisaties het besef dat het onmogelijk is om alle benodigde kennis en kunde permanent in huis te hebben.

De uitdaging begint al bij het vinden en volgen van de juiste professionals. Ondanks de transparantie van de arbeidsmarkt is dit tijdrovend mensenwerk. Ook is er een sectorale mismatch: in veel segmenten van de arbeidsmarkt sluiten het aanbod en de vraag onvoldoende op elkaar aan. Zo is er een tekort aan specialisten in bijvoorbeeld de industrie-, ICT- en gezondheidszorgsector. Bovendien wordt de houdbaarheidstermijn van functies beperkter. En vaak is er simpelweg onvoldoende aansluiting tussen de opgedane en de benodigde specialistische kennis.

In dit spanningsveld vindt en verbindt DPA kenniswerkers die zich willen blijven ontwikkelen en voortdurend bijleren. Medewerkers die niet denken in termen van 'functies', maar in termen van 'rollen', 'verantwoordelijkheden', 'toegevoegde waarde', 'resultaten' en 'projecten'. Organisaties ontzorgen we in hun behoefte aan inzetbaarheid van de juiste gespecialiseerde professionals, met de juiste kennis en kunde, op het juiste moment. Desgewenst voor complete projecten. Medewerkers ontzorgen we in hun behoefte aan afwisseling, uitdaging, professionele en persoonlijke ontwikkeling en 'employability'.

De huidige trends zoals flexibilisering, vergrijzing en snelle technologische ontwikkelingen gaan gepaard met bedreigingen, maar wat ons betreft vooral met kansen. Mede door de keuzes die DPA de afgelopen jaren heeft gemaakt, kunt u erop vertrouwen dat we deze kansen voortvarend zullen aangrijpen. Hierbij is ons vizier nadrukkelijk gericht op waardecreatie voor de langere termijn. In dit jaarverslag brengen we daarom naast onze financiële resultaten ook een aantal initiatieven rond het ontwikkelen van kennis en kunde in beeld.

Graag willen we onze waardering uitspreken voor onze medewerkers en de Ondernemingsraad. Dit vanwege hun betrokken inzet en in het bijzonder vanwege hun aanpassings- en anticipatievermogen. We zijn de Raad van Commissarissen dankbaar voor hun betrokkenheid en hun adviezen. Ook willen we onze klanten en aandeelhouders bedanken voor het vertrouwen dat zij in ons stellen.

De Raad van Bestuur van DPA
Eric Winter, CEO
Olav Berten, COO

Verlag van de Raad van Bestuur

Verlag 2013

Het afgelopen boekjaar heeft DPA verdere vooruitgang geboekt in het realiseren van de in 2011 ingezette groeistrategie. Deze is gericht op het creëren van toegevoegde waarde voor opdrachtgevers en professionals. Meer dan ooit tevoren achten we schaalgrootte noodzakelijk om de bedrijfsvoering efficiënt te organiseren en om naast het ontwikkelen van bestaande en nieuwe activiteiten te kunnen investeren in de benodigde markt- en kennisontwikkeling. Voldoende omvang is verder belangrijk om in aanmerking te komen voor lange termijn partnerrelaties met opdrachtgevers. Daartoe zoeken we continu naar mogelijkheden voor autonome groei en gerichte overnames in geselecteerde, kansrijk geachte marktsegmenten. Om in onze competitieve markt continuïteit te garanderen, zien we 'operational excellence' en kostenefficiëntie als basisvoorwaarden. Hiertoe sturen we onveranderlijk scherp op productiviteit, overheadkosten, werkkapitaal en vooral ook op klanttevredenheid.

Terugblik op 2013

Ook in 2013 bleven het sentiment in de financiële markten en de aanhoudende onzekerheid over de economie voelbaar in al onze markten. Hierdoor kampten enkele business units met onderbezetting. Desondanks is DPA erin geslaagd om in dit boekjaar wederom een gezonde groei in omzet en winstgevendheid te realiseren. De omzetgroei is voor een belangrijk deel gedragen door de in de tweede jaarhelft gerealiseerde overnames. Tegelijkertijd heeft DPA zich onverminderd gericht op scherpe beheersing van de kosten en het werkkapitaal. In het boekjaar is wederom hard gewerkt aan het verbeteren van onze marktpositie en onze dienstverlening aan de opdrachtgevers, in combinatie met het ontwikkelen van de kennis en kunde van onze professionals. Voor de hieronder omschreven doelstellingen voor 2013 is goede voortgang gemaakt.

Verkrijgen van schaalvoordelen - De acquisities van CreditForce, Technipower en Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs zorgden voor verdere diversificatie en versterking van de activiteiten en daarmee ook voor extra schaalvoordelen. De drie bedrijven droegen in 2013 direct bij aan de winst. Met de complementaire overgenomen en nieuw opgezette activiteiten kan DPA beter invulling geven aan haar rol van strategische sparringpartner voor de opdrachtgever. Bovendien is DPA sterker gepositioneerd voor mantel- en raamcontracten en 'preferred supplier'-overeenkomsten.

Realisatie van autonome groei - In 2013 is geïnvesteerd in het versterken van onze marktposities en ons kandidaten- en klantenportfolio. Met name ten aanzien van de nieuwe initiatieven 'DPA Spanish Professionals', 'DPA Online Marketing', 'DPA IT Security' en 'DPA Management Support' verwachten we de ingezette groei te kunnen voortzetten. Van de sinds 1 januari 2012 opgezette nieuwe activiteiten heeft DPA Spanish Professionals als eerste winstgevendheid bereikt. DPA Onderwijs en DPA Human Resources bleken op afzienbare termijn onvoldoende commercieel perspectief te bieden. Deze activiteiten zijn in het derde kwartaal van 2013 beëindigd. Het gezamenlijke aanloopverlies van alle nieuwe activiteiten in 2013 bedroeg 0,4 miljoen euro (2012: 0,2 miljoen).

"DPA wil zich onderscheiden met dienstverlening die veel verder reikt dan het oplossen van personele capaciteitsvragen. We focussen ons op klantbehoeften en marktontwikkelingen om van daaruit optimale verbindingen te leggen naar actuele kennis en kunde."

Eric Winter en Olav Berten
CEO en COO



Ontwikkelen toegevoegde waarde voor opdrachtgevers - Bij DPA versterken we organisaties op momenten die ertoe doen met mensen die het verschil kunnen maken. Vanuit een scherpe focus op specialisaties en subspecialisaties stellen we professionals in staat om op basis van maximale kennis en ervaring in een vakgebied taken bij opdrachtgevers uit te voeren. Ook in 2013 hebben onze business units veel aandacht besteed aan hun marktrelevantie: de aansluiting op actuele behoeften van opdrachtgevers. Hieruit zijn verschillende nieuwe activiteiten en diensten voortgekomen. De groei van het klantenportfolio en het percentage raamcontracten en mantelovereenkomsten in de omzetsamenstelling zien wij als belangrijke graadmeters van onze toegevoegde waarde voor opdrachtgevers.

Versterken toegevoegde waarde voor professionals - Wij versterken medewerkers in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Dit doen we door het bieden van betekenisvol werk in combinatie met ontwikkeling van kennis en kunde. Hiertoe werken we onder andere met mentorschappen, kennisgroepen en competence centers en ontwikkelen we zelf opleidingen gericht op de specialisaties waarin we actief zijn. Een goed voorbeeld is de in 2013 gestarte opleiding tot impactcontroller bij DPA Finance. Regelmatig dienen zich vragen naar nieuwe kennis aan. De divisie DPA Benkis Training & Coaching speelt een steeds belangrijker rol in het invullen van kennisvragen.

Integratie Benkis

De integratie van Benkis Interim Professionals en Benkis Training & Coaching met DPA is succesvol afgerond. Hiervoor zijn wij mede dank verschuldigd aan Benkis-oprichters Jan Sjik Rodenboog en Bert Janssens, die tot 1 januari 2014 aan de onderneming verbonden zijn gebleven. Per 1 juli 2013 dragen Benkis Interim Professionals en DPA Banking Professionals samen de naam 'DPA Benkis Banking'. Benkis Training & Coaching heet voortaan 'DPA Benkis Training & Coaching'.

Integratie CreditForce

Op 1 augustus 2013 heeft DPA de detachingsactiviteiten van CreditForce Holding en de hieraan verbonden maatschappijen overgenomen. 26 medewerkers van CreditForce zijn in dienst getreden bij DPA. Via 'DPA CreditForce Professionals' kan DPA haar klanten voortaan ook voorzien van expertise op het gebied van credit management, debiteurenbeheer, incassomanagement en kredietanalyse.

Integratie Technipower en Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs

Per 19 september 2013 heeft DPA de bedrijfsactiviteiten van Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs ('CHRI') overgenomen en met 63 CHRI-professionals de nieuwe business unit 'DPA Cauberg-Huygen' gevormd. De hoogwaardige dienstverlening van DPA Cauberg-Huygen bevindt zich op het snijvlak van technische expertise (onder andere bouwfysica) en specialistische kennis van wet- en regelgeving rond veiligheid, milieu, luchtkwaliteit, geluidshinder en duurzaamheid. Met deze kennis en ervaring kan DPA opdrachtgevers ondersteunen bij projecten op het gebied van industriële ontwikkeling, infrastructuur en woning- en utiliteitsbouw.

Op 3 oktober 2013 volgde de overname van de bedrijfsactiviteiten van ingenieursbureau Technipower. De 53 professionals van Technipower zijn in dienst getreden van de nieuwe DPA business unit 'DPA Technipower'. DPA Technipower richt zich op projectmanagement en detachering van professionals in de techniek, met name op het gebied van mechatronica, werktuigbouwkunde en elektrotechniek. Met de overnames van Technipower en Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs versterkt DPA haar marktpositie in het segment 'Techniek & ICT'.

Nieuwe activiteiten

In januari 2013 startte de nieuwe business unit 'DPA Risk' met het invullen van functies binnen het vakgebied riskmanagement. Binnen DPA Engineering is 'Electro & Automation' opgestart, dat zich richt op detachering van elektrotechnische specialisten in industriële automatisering. Ook startte 'DPA Online Marketing'. De specialisten van DPA Online Marketing helpen organisaties om digitale marketingkanalen beter te benutten, en om meetbaar rendement te behalen in de vorm van meer bezoekers, conversies en verkopen. Ook stellen ze organisaties in staat om met nieuwe ogen naar de online wereld te kijken en hun kennis van online marketing te vergroten.

Vanuit DPA IT Infrastructure Solutions is in oktober zusterbedrijf 'DPA IT Security' opgericht. Dit nieuwe bedrijf bundelt kennis en ervaring die van grote waarde is voor bedrijven die hun informatiebeveiliging naar een hoger

niveau willen brengen met het oog op de toegenomen risico's van cybercriminaliteit en uitval van IT-systemen. Naast detachering van information security professionals verzorgt DPA IT Security diensten zoals quickscans, risk assessments, vulnerability assessments, penetratietesten, webapplicatiescans en code review. Via 'DPA Management Support' verzorgen we sinds december 2013 ook werving, selectie en detachering van ondersteunend personeel op management- en directieniveau.

ICT Automatisering

Op 16 juni 2013 berichtte DPA dat zij ICT Automatisering N.V. een voorstel heeft gedaan om een combinatie tussen de twee bedrijven tot stand te brengen via een juridische fusie. Daartoe zijn op 16 juni 1,8 miljoen aandelen ICT Automatisering - een belang van 20,4% - gekocht van grootaandeelhouders Project Holland Deelnemingen B.V. en Optiverder B.V. De koopprijs bedroeg 4,60 euro per aandeel. Met Project Holland Deelnemingen is afgesproken dat hun pakket bij eventuele totstandkoming van de combinatie wordt omgezet in aandelen DPA tegen een gelijke ruilverhouding als die voor de overige aandeelhouders van ICT Automatisering geldt. Voor een nadere omschrijving van deze afspraken wordt verwezen naar pagina 92.

Op 24 juli 2013 kondigde ICT Automatisering aan te willen fuseren met ingenieursbureau Brandfort B.V. en de gesprekken over het fusievoorstel van DPA te beëindigen. Nadat de structurering van de voorgenomen Brandfort-transactie bekend gemaakt was, heeft DPA het bestuur van ICT Automatisering per brief verzocht om een buitengewone aandeelhoudersvergadering (BAVA) bijeen te roepen. Dit om de aandeelhouders de gelegenheid te geven om zich uit te spreken over voornemen om alle aandelen in Brandfort B.V. over te nemen en in verband daarmee nieuwe aandelen uit te geven ter waarde van 9,9 procent van het uitstaande aandelenkapitaal (9 procent van het uitstaande aandelenkapitaal na emissie). De druk van aandeelhouders heeft geleid tot een verbetering van de transactievoorwaarden, zodanig dat ten tijde van de BAVA op 11 februari 2014 53 procent van de aanwezige aandeelhouders geen bezwaar had tegen de overname. Als ICT Automatisering besluit om de Brandfort-transactie door te zetten, vervalt de bereidheid van DPA tot het uitbrengen van het openbaar bod op ICT Automatisering zoals gecommuniceerd in haar brief van 18 december 2013.

Toelichting op de financiële resultaten over 2013

In aanhoudend uitdagende marktomstandigheden heeft DPA in 2013 verdere verbetering van de winstgevendheid gerealiseerd. DPA werkt met een flexibele schil van zelfstandige professionals (freelancers). Dit beperkt het risico van niet-inzetbaarheid, maar beïnvloedt de marge negatief. Tevens zijn afvloeiingskosten gemaakt binnen het bancaire segment. Desondanks is de omzet met 9,1 procent toegenomen naar 71,1 miljoen euro (2012: 65,1 miljoen) en de EBITDA naar 5,1 miljoen euro (2012: 4,0 miljoen).

Het in 2012 geacquireerde Benkis Interim Professionals droeg 11,9 miljoen euro bij aan de omzet en 2,7 miljoen euro aan de brutowinst (2012: 8,7 miljoen omzetbijdrage en 1,9 miljoen brutowinst). Het tevens in 2012 overgenomen Benkis Training & Coaching droeg 1,0 miljoen euro bij aan de omzet en 0,3 miljoen euro aan de brutowinst (2012: 0,5 miljoen omzetbijdrage en 0,2 miljoen brutowinst).

DPA CreditForce is vanaf 29 juli 2013 meegeconsolideerd en droeg 0,9 miljoen euro bij aan de omzet en 0,4 miljoen euro aan de brutowinst. Het vanaf 3 oktober 2013 meegeconsolideerde DPA Technipower droeg 0,9 miljoen euro bij aan de omzet en 0,2 miljoen euro aan de brutowinst. DPA Cauberg-Huygen is vanaf 19 september 2013 meegeconsolideerd en droeg 1,7 miljoen euro bij aan de omzet en 0,5 miljoen euro aan de brutowinst.

De jaarlijkse impairment-test heeft niet geleid tot bijzondere waardevermindering van de goodwill (2012: geen bijzondere waardevermindering van goodwill). Er zijn eenmalige lasten en baten genomen die resulteren in een per saldo bate gelijk aan 1,8 miljoen euro (2012: per saldo last van 0,2 miljoen). Deze bate is opgebouwd uit een vrijval van reservering voor te betalen earn-out verplichtingen in het kader van de overnames van Benkis Interim Professionals en Benkis Training & Coaching, vrijval van de voorziening oninbare handelsvorderingen Cauberg-Huygen, reorganisatiekosten, advies- en acquisitiekosten. Over het boekjaar 2013 rapporteert DPA een winst na belasting van 4,2 miljoen euro (2012: 1,2 miljoen).

Doorstroomprogramma Zakelijk Financieren Retail: effectieve koppeling praktijk en theorie



“Na het afronden van mijn masteropleiding ben ik in oktober 2013 als Trainee Bedrijven in dienst getreden van Rabobank Zuidwest-Drenthe. Rabobank hecht veel waarde aan ontwikkeling van medewerkers en biedt mij de kans om het Doorstroomprogramma Zakelijk Financieren Retail bij DPA Benkis Training & Coaching te volgen. In dit traject verwerf ik voor de functies Adviseur Bedrijven en Intern Accountmanager benodigde kennis en inzichten. Ik raak snel thuis in de verschillende systemen en processen en voldoe in korte tijd aan het vereistenprofiel.”

“Ondernemerschap is de rode draad in mijn ontwikkeling. Ik vind het leuk om te blijven leren, iets waar je overigens zelf verantwoordelijk voor bent. Het doorstroomprogramma koppelt de praktijk op een effectieve manier aan de theorie, waardoor je sneller en beter inzetbaar bent. Door je frisse blik in combinatie met actuele kennis kun je bovendien een vernieuwende inbreng hebben. Je volgt het programma met een groep van 12 à 13 medewerkers van verschillende Rabobanken. Dat samen optrekken en ervaringen uitwisselen maakt het extra leuk. Zo leg je een sterke basis. Mede door dit opleidingstraject kan ik op korte termijn van toegevoegde waarde zijn voor de bank.”

Mirjan Middelbrink, Trainee Bedrijven bij Rabobank Zuidwest-Drenthe

“Ondernemerschap is de rode draad in mijn ontwikkeling. Ik vind het leuk om te blijven leren, iets waar je overigens zelf verantwoordelijk voor bent.”



De genormaliseerde verkoop- en beheerskosten (dat wil zeggen exclusief eenmalige baten en lasten) bedroegen 12,4 miljoen euro (2012: 12,0 miljoen). De genormaliseerde verkoop- en algemene beheerskosten maakten 17,5 procent van de omzet uit (2012: 18,4 procent).

Resultaat per segment

De operationele business units zijn samengevoegd tot drie segmenten. Dit zijn 'Finance, Banking & Insurance', 'Techniek & ICT' en 'Legal & Public'. Finance, Banking & Insurance omvat de activiteiten van DPA Finance, DPA Banking & Insurance, DPA Benkis Banking, DPA Benkis Training & Coaching en DPA CreditForce. Onder Techniek & ICT vallen de activiteiten van DPA Engineering, DPA Cauberg-Huygen, DPA IT Infrastructure Solutions, DPA IT Security, DPA Technipower en GEOS. Legal & Public omvat de activiteiten van DPA Supply Chain, DPA Compliance, DPA Legal, DPA Overheid (DPA Recht & Ruimte en DPA Sociale Zekerheid), DPA Management Support, DPA Healthcare, DPA Spanish Professionals, DPA Risk en DPA Online Marketing. Hieronder is een beknopt overzicht opgenomen van de omzet en brutowinst van de segmenten.

Omzet per segment <i>in miljoenen euro's</i>	2013	2013 % totaal	2012	2012 % totaal
Finance, Banking & Insurance	34,8	49,0	32,2	49,4
Techniek & ICT	22,1	31,1	18,4	28,3
Legal & Public	14,8	20,8	14,5	22,3
Eliminatie omzet tussen segmenten	-0,6	-0,9	0,0	0,0
Totaal	71,1		65,1	

Het aandeel van het segment Techniek & ICT in de totale omzet van DPA is in 2013 gestegen als gevolg van organische groei en de acquisities van Cauberg-Huygen en Technipower. De omzet van het segment Finance, Banking & Insurance is hoofdzakelijk gestegen door de overname van CreditForce en het consolidatie-effect van de overname van Benkis.

Brutowinst per segment <i>in miljoenen euro's en %</i>	2013	2013 %	2012	2012 %
Finance, Banking & Insurance	7,4	21,4	7,6	23,5
Techniek & ICT	5,3	24,1	3,5	18,8
Legal & Public	3,8	26,0	4,1	28,3
Eliminatie brutowinst tussen segmenten	0,1			
Totaal	16,7	23,5	15,1	23,2
Bijzondere en eenmalige kosten	0,8		0,8	
Totaal	17,5	24,6	16,0	24,5

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

De totale brutowinst is in 2013 met 1,5 miljoen euro toegenomen, voornamelijk als gevolg van overnames. De brutowinst als percentage van de omzet is in 2013 licht gestegen.

Eenmalige baten en lasten

In het kader van de integratie van Benkis Interim Professionals is met de voormalige Benkis-aandeelhouders een afwikkeling van de resterende earn-out verplichtingen over de resultaten in 2013 overeengekomen. Dit

heeft geresulteerd in een lagere earn-out verplichting dan oorspronkelijk was voorzien. Naar verwachting is de door DPA verschuldigde earn-out verplichting in het kader van de in 2012 geëffectueerde overname van Benkis Training & Coaching lager dan oorspronkelijk voorzien werd. Het saldo is vrijgevallen ten gunste van de algemene beheerskosten voor een bedrag van 3,0 miljoen euro.

Gedurende het jaar 2013 zijn reorganisatielasten van 1,2 miljoen euro opgenomen in de personeelskosten (2012: 0,8 miljoen). Dit zijn kosten voor de afvloeiing van niet-productieve medewerkers, met name in het bancaire segment, en stafmedewerkers. De afvloeiingsverplichtingen zijn voor 0,84 miljoen euro ten laste van de kostprijs van de omzet en voor 0,31 miljoen euro ten laste van de algemene beheerskosten gebracht. In verband met acquisitietrajecten zijn in 2013 voor 0,4 miljoen euro kosten gemaakt die ten laste van de algemene beheerskosten zijn gebracht (2012: 0,3 miljoen).

Als onderdeel van de overname van de bedrijfsactiviteiten van Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs heeft DPA handelsvorderingen overgenomen met een nominale waarde van 1,6 miljoen euro. Een voorziening van 0,8 miljoen euro is getroffen voor oninbaarheid van deze handelsvorderingen en voor kosten verbonden aan het incasseren ervan. De boekwaarde van deze overgenomen handelsvorderingen bedraagt op overnamedatum per saldo 0,8 miljoen euro. Per ultimo 2013 heeft DPA voor 1,3 miljoen euro van deze vorderingen geïncasseerd. Het meerdere over de boekwaarde van de handelsvorderingen is vrijgevallen ten gunste van de algemene beheerskosten. De kosten verbonden aan de incassowerkzaamheden zijn begrepen in de eerdergenoemde advies- en acquisitiekosten en ten laste van de algemene beheerskosten gebracht.

Net als in 2012 dienen werkgevers in 2013 een eenmalige crisisheffing van 16 procent te betalen over het loon uit tegenwoordige dienstbetrekking (inclusief bonus) dat zij in 2012 aan een medewerker hebben betaald, voor zover dat loon hoger was dan 150.000 euro. In dit kader is een crisisheffing van 80.000 euro opgenomen in de personeelskosten (2012: 48.000 euro). In totaal is per saldo een bedrag van 1,8 miljoen euro aan bijzondere eenmalige baten opgenomen in de operationele kosten (2012: last van 0,2 miljoen euro).

Overheadkosten

De overheadkosten zijn 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 back-office. In 2013 bedroegen de overheadkosten 6,1 procent van de omzet (2012: 6,2 procent).

Financiële positie

De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedraagt 1,6 miljoen euro (2012: 0,0 miljoen). De nettokasstroom uit investeringsactiviteiten is 2,5 miljoen euro negatief (2012: 4,2 miljoen euro negatief), met name als gevolg van de diverse acquisities. De nettokasstroom uit financieringsactiviteiten bedraagt 0,1 miljoen euro (2012: 4,0 miljoen euro).

In 2012 heeft DPA een financieringsovereenkomst met Rabobank afgesloten voor maximaal 10 miljoen euro. De netto schuldpositie uit hoofde van deze financieringsovereenkomst bedraagt per 31 december 2013 6,4 miljoen euro. In het kader van deze financieringsovereenkomst heeft DPA zekerheden gesteld, hoofdzakelijk betreffende de verpanding van de vorderingen op handelsdebiteuren en inventaris. Tevens worden eisen gesteld aan de minimaal te realiseren EBITDA en is een 'no change of management'-clausule opgenomen. Er is geen specifieke solvabiliteitsconvenant opgenomen. DPA voldoet per 31 december 2013 aan alle gestelde vereisten.

Op 4 februari 2014 heeft DPA overeenstemming bereikt met Rabobank over uitbreiding van de bestaande kredietfaciliteit. DPA beschikt nu over een financieringsfaciliteit van maximaal 15 miljoen euro. Tevens is de financiële convenant aangepast: in plaats van een minimaal te realiseren EBITDA is een minimale interest coverage ratio vereist (het resultaat voor belastingen, financiële baten/lasten en eenmalige baten/lasten ten opzichte van de rentelasten).

Impactcontroller: ontwikkelprogramma voor het realiseren van high performance organisaties

In nauwe samenwerking met The Hague Executive Campus leidt DPA Finance business controllers op tot 'impactcontrollers'. Aan deze post-hbo-opleiding, die door Avans met een diploma wordt bezegeld, is een persoonlijk ontwikkeltraject gekoppeld met onder andere een scan, trainingen, coaching en implementatiedagen, verzorgd door het gerenommeerde trainingsbureau FPnP.

"Het wordt steeds duidelijker hoe belangrijk het is om cijfers en trends te vertalen naar strategie en tactiek. Dit vereist een proactieve verbinding met de operatie, marketing, sales en business development. Daartoe is een nieuw type controller in opkomst: de impactcontroller. Een waardige vertegenwoordiger van de CFO op de werkvloer die het vertrouwen heeft van het middenkader en die impact heeft doordat de business hem of haar als partner ziet."

Martijn Kösters, Directeur DPA Finance

"Momenteel werk ik nauw samen met een impactcontroller in opleiding van DPA; een gedreven finance professional die in staat is om de verbinding tussen cijfers en de dagelijkse praktijk te leggen én te intensiveren."

Raymond Vollering, Controller bij PAC Analytical Controls



Balans

Het eigen vermogen is in 2013 3,6 miljoen euro gestegen tot 41,8 miljoen euro (2012: 38,2 miljoen). Het totale aantal uitstaande DPA-aandelen bedraagt per 31 december 2013 45.477.492 (31 december 2012: 45.477.492). De solvabiliteit bedroeg ultimo 2013 56,4 procent (2012: 57,8 procent). De netto schuldpositie is toegenomen van 5,6 miljoen per ultimo 2012 naar 14,7 miljoen euro per ultimo 2013. De netto schuldpositie is inclusief rentedragende leningen verstrekt door aandeelhouder Project Holland Fonds voor het verwerven van aandelen in ICT Automatisering N.V. en het financieren van overnames. De netto schuldpositie uit hoofde van de financieringsovereenkomst met Rabobank bedraagt per 31 december 2013 6,4 miljoen euro.

Medewerkers

Op 31 december 2013 waren 671 directe medewerkers, 198 zelfstandige professionals en 109 indirecte medewerkers werkzaam voor DPA (31 december 2012: 525 directe medewerkers, 223 zelfstandige professionals en 91 indirecte medewerkers). Door de flexibele schil van zelfstandige professionals kan DPA zonder onevenredige leeglooprisico's voldoen aan de vraag van opdrachtgevers. Hier staat tegenover dat de gerealiseerde marges bij inzet van zelfstandige professionals lager zijn dan bij eigen professionals.

De verhouding indirect versus direct bedraagt voor 2013 8,0 (2012: 8,2). De verhouding is gebaseerd op aantallen medewerkers per ultimo 2013, rekening houdend met de zelfstandige professionals. De verhouding direct versus indirect is stabiel gebleven, ondanks een gestegen aandeel van gedetacheerde professionals in loondienst en de overname van gespecialiseerde adviesdiensten (Cauberg-Huygen). Bij adviesverlening zijn hogere marges gebruikelijk, echter vereisen deze activiteiten meer ondersteuning vanuit de organisatie. Het aandeel zelfstandige professionals als percentage van het totaal aantal directe medewerkers werkzaam voor DPA is gedaald van 30 procent per ultimo 2012 naar 23 procent per ultimo 2013.

In 2013 is een nieuwe cao afgesloten voor de interne medewerkers en de interim professionals van alle DPA business units. De cao geldt met terugwerkende kracht vanaf 1 oktober 2012 en heeft een looptijd van twee jaar. Een aantal bepalingen trad per 1 juli 2013 in werking. De nieuwe cao geldt zowel voor de interim professionals als de interne medewerkers. De regeling is opgesteld in samenspraak met de Ondernemingsraad en werknemersvereniging LBV. Goed overleg heeft geresulteerd in een evenwichtig en verantwoord pakket arbeidsvoorwaarden. Hiermee komt een eind aan de verscheidenheid aan arbeidsvoorwaardenregelingen die is ontstaan door het samengaan van verschillende ondernemingen. Tegelijkertijd betekent dit voor DPA een vermindering van de administratieve lasten en daarmee een besparing op de kosten van de bedrijfsvoering.

Kennis en kunde

DPA wil zich via haar marktgerichte business units onderscheiden met dienstverlening die veel verder reikt dan het oplossen van capaciteitsvragen. We focussen ons op klantbehoeften, marktontwikkelingen en specialismen om van daaruit optimale verbindingen te leggen naar actuele kennis en kunde. Op basis van persoonlijke ontwikkelplannen werken we aan ontwikkeling van de kennis en competenties van professionals. Hiervoor zetten we - naast begeleiding en coaching - zowel externe als eigen opleidingen in. Onze divisie DPA Benkis Training & Coaching speelt hier een steeds belangrijkere rol in. Mentorschappen, kenniscyberclubs en competence centers helpen verder om de expertise van onze professionals te laten aansluiten op de gewenste (sub)specialisatie.

Regelmatig dienen zich nieuwe vragen naar specialisten aan. Door het tempo waarin veranderingen en ontwikkelingen plaatsvinden, ontstaat schaarste aan kennis vaak snel en onverwacht. Dus ontwikkelen we ook zelf opleidingen. Een goed voorbeeld is de door DPA Finance opgezette opleiding tot impactcontroller. Momenteel werkt DPA Online Marketing met The Hague Executive Campus en Avans Hogeschool aan de eerste geaccrediteerde (post-hbo-)opleiding Digital Strategy. De opleiding kan bij goed gevolg worden voortgezet met een versnelde master in marketing, business administration of ICT & business innovation.

Integriteit en compliance

DPA hecht veel waarde aan het professioneel, zorgvuldig en integer handelen door haar medewerkers. Integriteit mag onder geen beding ondergeschikt worden gemaakt aan de resultaten. Dit is verwoord in onze Gedragscode en de

Compliance Regeling die beschrijft hoe we bij DPA omgaan met meldingen van (vermeende) overtredingen van de Gedragscode. De Compliance Officer is het centrale aanspreek- en meldpunt voor integriteitskwesties.

Medezeggenschap

Mede gezien de dynamiek in onze organisatie hechten we veel belang aan open communicatie en goede samenwerking met de Ondernemingsraad. Samen hebben we ons in 2013 gebogen over de uitkomsten van het eind 2012 uitgevoerde medewerkertevredenheidsonderzoek. De acquisities van CreditForce, Technipower en Cauberg-Huygen zijn uitvoerig besproken, evenals de beoogde fusie met ICT Automatisering. Zowel de Raad van Bestuur als de OR heeft ten tijde van de overname gesprekken gevoerd met de OR van Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs.

Andere adviesaanvragen betroffen interne reorganisaties, besparingsmaatregelen waaronder de onkosten- en autoregelingen en nieuwe business units. Er is overleg geweest over de resultaten van DPA als geheel en van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen. Verder was de OR nauw betrokken bij de totstandkoming en invoering van de nieuwe cao en het nieuwe DPA-Intranet. In september hebben OR-verkiezingen plaatsgevonden, waarna ook vertegenwoordigers van DPA Benkis zijn toegetreden tot de OR. De Raad van Bestuur heeft de samenwerking met de OR in 2013 als positief en constructief ervaren.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

We zijn dagelijks bezig met het vinden en verbinden van mensen en het ontwikkelen van hun kennis en kunde. Duurzame bedrijfsvoering is hier onlosmakelijk mee verbonden. Daarom voeren we een actief milieubeleid. Centraal hierin staan mobiliteit en zuinig omgaan met energie. Door de aard van onze activiteiten richten we ons vooral op het wagenpark, het kantoorpand en ICT, onder andere door een streng duurzaam inkoopbeleid en onze Suppliers' Code of Conduct.

Met de huisleverancier van leaseauto's werken we aan een integrale mobiliteitsoplossing. De volgende maatregelen zijn doorgevoerd om het wagenpark groener te maken:

- Reductie van de DPA-huisselectie. We zijn overgegaan op een beperkt merkenbeleid met alleen duurzame auto's.
- Een maximale looptijd van leasecontracten van 48 maanden. Hierdoor rijden onze medewerkers steeds in auto's met de nieuwste en zuinigste technologieën.
- Onderzoek met leasemaatschappijen naar mogelijkheden om het rij- en tankgedrag zo optimaal en zuinig mogelijk te maken. In 2013 zijn we gestart met het ontwikkelen en toepassen van (e-driver)tools waardoor leaserijders zich meer bewust zijn van hun rij- en tankgedrag.

Maatschappelijke initiatieven van medewerkers ontstaan vaak spontaan. Medewerkers van DPA Finance begeleiden bijvoorbeeld scholieren en studenten via het Giving Back-programma. DPA stelt hier tijd van medewerkers voor ter beschikking. Verder is DPA in 2013 als mentorbedrijf toegetreden tot het Bikkelprogramma van de Bart de Graaff Foundation. Deze stichting helpt jonge mensen met een levensbepalende lichamelijke beperking om een eigen bedrijf te starten, dat na het 'Bikkeljaar' zelfstandig kan voortbestaan. In 2013-2014 helpt DPA Lonneke van den Hoogenhoff bij het starten van haar bedrijf 'E-Teacher'. DPA begeleidt haar met coaching, inhoudelijke hulp bij vraagstukken en een kleine financiële lening.

Jaarlijks bieden we onze medewerkers de mogelijkheid om een bedrag ter beschikking te stellen aan een goed doel naar keuze. Hiertoe wordt een selectie gemaakt uit de goede doelen waarvoor medewerkers van DPA zich actief inzetten. In het kader van deze actie heeft DPA in totaal 19.700 euro gedoneerd (2012: 13.376 euro). De geselecteerde goede doelen waren:

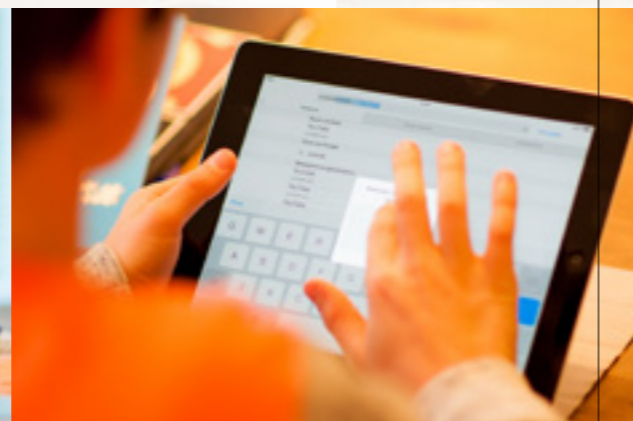
- *Stichting Semmy* - voor onderzoek naar hersenstamkanker door het VUmc;
- *Stichting Giving Back* - voor hulp aan getalenteerde scholieren en studenten om zich te ontwikkelen en succesvolle rol in de samenleving te vinden;
- *Stichting naar school in Haiti* - hulp voor kinderen in Haiti in de vorm van onderwijs, tijdelijk onderdak, maaltijden en medische zorg.

Bikkel Lonneke en E-Teacher: scholieren meer zelfstandigheid in het leerproces laten ontwikkelen

In 2013 is DPA als mentorbedrijf toegetreden tot het Bikkel-project van de Bart de Graaff Foundation. Deze stichting helpt jonge mensen met een levensbepalende lichamelijke beperking om een eigen bedrijf te starten. Onze eerste 'bikkel' timmert hard aan de weg met haar bedrijf E-Teacher: persoonlijke en digitale begeleiding waardoor elf- tot en met vijftienjarige scholieren meer zelfstandigheid in het leerproces ontwikkelen.

“Ik heb vanaf jonge leeftijd een linkszijdige verlamming en epilepsie. Daardoor is het iets lastiger om voor een reguliere werkgever te werken. DPA helpt me bij het opzetten van mijn eigen bedrijf, E-Teacher. Dit besteedt aandacht aan verschillende leertechnieken, vaardigheden én alle veranderingen die jongeren doormaken. Zo kan een structurele verbetering in schoolprestaties optreden en leg je een sterke basis voor de toekomst.”

Lonneke van den Hoogenhoff, oprichter E-Teacher



Markt en ontwikkelingen

Na 15 maanden van economische krimp is Nederland volgens het CBS in het derde kwartaal van 2013 uit de recessie gekomen.¹ Van juli tot en met oktober groeide de Nederlandse economie met 0,1 procent. Van een definitief herstel kan nog niet gesproken worden, al wordt voor 2014 een economische groei van 0,5 tot 1 procent voorspeld en toename van het aantal vacatures tot 738.000.²

Voor een werkelijke omslag op de arbeidsmarkt is ook groei van de werkgelegenheid nodig. Het CPB verwacht ook 2014 een krimp: 0,5 procent in de marktsector en 1,5 procent bij de overheid.³ De voor seizoeninvloeden gecorrigeerde werkloosheid nam in december 2013 met 15.000 toe en kwam uit op 668.000 personen: 8,5 procent van de beroepsbevolking.⁴ Een interessante graadmeter zijn de marktcijfers van de ABU. Hieruit blijkt dat de werkgelegenheid voor uitzendkrachten in 2013 tot oktober bijna onafgebroken is afgenomen. Door groeiende opbrengsten in de administratieve sectoren, de techniek en de industrie zagen uitzendbedrijven hun omzet in perioden 11 en 12 (week 41-48) met twee procent stijgen ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar.⁵

In 2013 hadden bijna 7,3 miljoen Nederlanders van 15 tot 65 jaar betaald werk voor twaalf uur of meer per week, ruim 100.000 minder dan in 2012. De netto arbeidsparticipatie kwam uit op 66,1 procent versus 67,2 procent in 2012. Bijna 5 miljoen werknemers hadden een vaste arbeidsrelatie, 169.000 minder dan in 2012. Vooral het aantal jongeren met een vaste arbeidsrelatie liep flink terug. Het aantal werknemers met een flexibele arbeidsrelatie nam met 38.000 toe tot ruim 1,2 miljoen. Ook het aantal zelfstandigen groeide in 2013 en kwam uit op ruim 1,1 miljoen.⁶

Voor de middellange termijn (2024) blijkt de daling van de beroepsbevolking minder dramatisch te verlopen dan de afgelopen jaren werd voorzien. Dit heeft mede te maken met het langer doorwerken, lage economische groei en toenemende arbeidsproductiviteit.⁷ Toch is er in bepaalde marktsegmenten en beroepsgroepen krapte als gevolg van een mismatch tussen vraag en aanbod. Er is schaarste aan specifiek (vooral technisch) opgeleid personeel met de juiste competenties. Het opleidingsniveau van de beroepsbevolking is weliswaar toegenomen, maar de gevolgde opleiding sluit niet altijd aan bij de vraag op de arbeidsmarkt.

De afgelopen jaren is de transparantie in de arbeidsmarkt aanzienlijk vergroot, wat 'disintermediatie' in gang heeft gezet. Werkgevers maken nu bijvoorbeeld gebruik maken van eigen platforms voor zelfstandige professionals en online aanbestedingsinstrumenten voor projecten. Om zich te blijven onderscheiden in hun markt, moeten DPA en haar business units toegevoegde waarde blijven bieden en creëren. Andere belangrijke trends waar DPA rekening mee houdt zijn consolidatie, verdergaande specialisatie, duurzame inzetbaarheid, de flexibele schil en projectmatig werken.

Consolidatie - Zowel in de advies- als de detachingsbranche is consolidatie gaande. Er is aanhoudende druk op de tarieven en marges. De duur van opdrachten en projecten wordt korter, bovendien zijn opdrachtgevers zeer kritisch op de geleverde kwaliteit. Er zijn meer transacties nodig, en dus ook intensievere commerciële inspanningen en begeleiding. De snelveranderende vraag naar specialisaties zorgt voor extra druk op de inzetbaarheid en de opleidingskosten. In deze marktomstandigheden zijn krachtenbundeling en kostenefficiëntie noodzakelijk om continuïteit te verzekeren. Slagvaardig en wendbaar blijven is ook een belangrijke uitdaging.

Specialisatie - Het innovatieve vermogen van organisaties wordt mede bepaald door de kennis en vaardigheden van kenniswerkers. Dit is goed zichtbaar in de financiële sector, waar zowel het beheersen van financiële en operationele risico's als het snel kunnen voldoen aan nieuwe klantvragen of wet- en regelgeving complexe aangelegenheden zijn. De voor specialisaties benodigde kennis en vaardigheden zijn aan snelle verandering onderhevig. Ook verandert en groeit het aantal benodigde specialisaties en subspecialisaties. De vraag loopt zelden gelijk met het aanbod.

Duurzame inzetbaarheid - Mensen zullen steeds langer doorwerken. Het is belangrijk om dit goed, gemotiveerd en gezond te kunnen doen. Daartoe is de kennis en kunde van werknemers van groot belang voor zowel werkgevers als werknemers. Om inzetbaar te blijven, dienen werkenden expertise op te bouwen, hun kennis actueel te houden en structureel te investeren in hun professionele én persoonlijke ontwikkeling.

Flexibele schil - Mede door de stijging van de sociale premies en totale loonkosten voor de werkgever blijven organisaties terughoudend in het aannemen van vast personeel. Bij voorkeur combineren zij hun kern van vaste medewerkers met flexibele oplossingen zoals tijdelijke contracten en een externe schil van specialisten. Niet alleen voor 'piek- en ziekmomenten', maar ook om op het juiste moment toegang te hebben tot actuele specialistische kennis en kunde. Deze specialisten werken aanvullend en versterkend op de in-house expertise. Daartoe maken steeds meer organisaties bij voorkeur gebruik van 'vaste' flexprofessionals.

Projectmatig werken - In de veranderende wereld van werken zien we naast toename van flexibele arbeid ook toename van het projectmatig werken. Daardoor vervullen medewerkers steeds vaker rollen in plaats van functies. DPA signaleert naast groei van de inzet van professionals in projectteams ook een toename van de aanvragen om projecten als geheel op te pakken.

Bronnen:

¹ Persbericht CBS van 14 november 2013

² Kennisverslag UWV 2013-2

³ Persbericht CPB van 17 december 2013

⁴ Persbericht CBS van 23 januari 2014

⁵ ABU Flex & Figures, oktober 2013

⁶ Persbericht CBS van 14 februari 2014

⁷ ABN AMRO rapport 'De kwantitatieve ontwikkeling van de Nederlandse beroepsbevolking' d.d. 6 januari 2014

Strategie

DPA wil zich onderscheiden met dienstverlening die veel verder reikt dan het oplossen van personele capaciteitsvragen. We focussen ons op klantbehoeften en marktontwikkelingen om van daaruit optimale verbindingen te leggen naar actuele kennis en kunde. Door ons actief te verplaatsen in onze opdrachtgevers en professionals kunnen we snel schakelen. Met een relevant dienstenportfolio helpen we opdrachtgevers en professionals om flexibiliteit en continuïteit in balans te brengen. Onze strategie steunt naast marktfocus en operational excellence op de pijlers specialistenspecialist, ondernemerschap, kennis en kunde, en langetermijnrelaties.

Specialistenspecialist - DPA biedt antwoord op de dynamische behoefte aan specialistische kennis en kunde. Daartoe zetten we ons dagelijks in voor het vinden, volgen en verbinden van flexibel inzetbare professionals die uitkomst bieden bij vernieuwings- en verandertrajecten, complexe vraagstukken en projecten en tijdelijke vervanging.

Ondernemerschap - We zijn sterk betrokken bij onze klanten en professionals. Ondernemerschap betekent voor ons niet alleen proactief inspelen op de vraag van een opdrachtgever, maar ook het ontplooiën van nieuwe initiatieven zoals branche- of bedrijfsgerichte opleidingen en trainingen.

Kennis en kunde - Het onderscheidend vermogen van DPA staat of valt met een gediversificeerde groep professionals. Deze mensen ondersteunen we op alle mogelijke manieren in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. We begeleiden en coachen, leiden op en structureren kennisontwikkeling en -overdracht. Vanzelfsprekend volgen we de veranderende behoefte aan specialistische expertise en inhoud van functies op de voet.

Langetermijnrelaties - Om optimale matches te kunnen realiseren, onderhouden we langetermijnrelaties met zowel opdrachtgevers als professionals. Door structurele samenwerking zoals preferred partnerships en mantelovereenkomsten kunnen we de opdrachtgever bovendien 'ontzorgen' door bijvoorbeeld het invullen van operationele en tactische personeelsvraagstukken, het verzorgen van specialistische opleidingen en het uitvoeren van projecten.

Strategische hoofddoelstellingen

Wij geloven dat onze toekomst ligt bij het bieden en ontwikkelen van actuele specialistische kennis en kunde. Schaalgrootte, continuïteit en risicospreiding blijven belangrijk, alleen al om de benodigde investeringen in indirect personeel, opleidingsprogramma's, IT, online platforms en marketing te kunnen dragen. Daarom hebben we voor



Digital Strategy Program for Young Professionals: nieuwe masteropleiding als antwoord op marktvraag

DPA Online Marketing stelt getalenteerde hbo'ers en bedrijfskundigen met twee jaar werkervaring in staat om de geaccrediteerde Master in Marketing 'Digital Strategy' bij The Hague Executive Campus te doorlopen. Het curriculum is in nauw overleg met marketingverantwoordelijken bij grote multinationals samengesteld. Gedurende anderhalf jaar werken de professionals vier dagen per week aan afwisselende uitdagingen en strategieën. De rest van de werkweek staat in het teken van inhoudelijke opleiding en intensieve kruisbestuiving. Alle aspecten van digitaal leiderschap en het op maat bedienen van de 'Connected Consumer' komen aan bod.

"In de markt is een tekort aan digitale strategen: mensen die vanuit een brede blik, online expertise en technische kennis kunnen bijdragen aan klantdenken, klantintegratie en klantwaardesturing. Dit komt mede door de grote mate van versnippering van relevante kennis en kunde. Vanuit de driehoek bedrijfsleven, onderwijs en detachering is een route ontwikkeld waarlangs dit gat kan worden opgevuld. Door de slimme combinatie van opleiding en traineeship krijgen deze young professionals waardevolle extra bagage aangereikt."

Mladen Sančanin, Manager Innovatie Lab bij SNS Bank

"We hebben ons met verschillende marktpartijen gebogen over de vraag waar een hoogwaardige opleiding voor online marketeers aan moet voldoen. Het resultaat is een programma dat zorgvuldig geselecteerde trainees onderdompelt in een specialisatiefase waardoor ze alle componenten van digitale strategieën en het hele werkveld gaan overzien. Mede door de gedegen begeleiding zijn de trainees al snel van toegevoegde waarde voor organisaties die digitale strategieën willen vormgeven."

Oedith Jaharia, Director of Programmes bij The Hague Executive Campus

"Met ervaren managers uit het bedrijfsleven hebben we meegedacht over het totale plaatje aan competenties waar een online marketeer over moet beschikken. Zo is veel kennis van de digitale context ingebracht. Dit is verwerkt in het Digital Strategy Program for Young Professionals: een uniek leer- en werkprogramma dat bedrijfskundige expertise verbindt aan overall marketing- en onlinekennis en -ervaring."

Stijn Hazen, Marketing Manager Online bij Rabobank

"Het leeuwendeel van de huidige online marketeers is autodidact en on the job gevormd. Het ontbreken van een hoogwaardige masteropleiding leidt tot zelfbenoemde goeroes en vergroot de schaarste aan gekwalificeerde online marketeers. Om het 'online' vakgebied écht betekenis te geven, dient de online marketeer eerst zelf te groeien. Het Digital Strategy Program for Young Professionals adresseert deze dringende behoefte aan een new breed van marketeers."

Adham Laamraoui, business unit manager DPA Online Marketing



2014 de volgende hoofddoelstellingen gedefinieerd:

- Verdere uitbouw en versterking van de toegevoegde waarde voor opdrachtgevers door het bieden van relevante specialistische kennis en kunde voor capaciteitsvragen, professionele dienstverlening en projecten;
- Aantrekkelijk werkgeverschap voor professionals door continu ontwikkelen van kennis en kunde en persoonlijke begeleiding en coaching;
- Voortdurende focus op kostenbeheersing en inzetbaarheid van professionals;
- Verkrijgen van extra schaalvoordelen door acquisities van een of meer bedrijven die passen in de strategie, en direct of binnen afzienbare tijd kunnen bijdragen aan de winst;
- Verdere autonome groei door het versterken van onze marktposities in geselecteerde markten.

Vooruitzichten

Sinds de tweede helft van 2013 neemt het vertrouwen in de economie geleidelijk toe. Naast kwantitatieve schaarste in bepaalde specialismen zien we vooral kansen in de kwalitatieve schaarste in hoogwaardige vakgebieden die van strategisch belang zijn. Op korte termijn geldt dit vooral voor de IT en techniek. Hier spelen we krachtig op in met de herpositionering die in 2014 is ingezet om meer nadruk te leggen op de specialistische kennis en kunde van onze professionals. De toevoeging 'detachering' bij onze logo's komt geleidelijk te vervallen. Ook besteden we bijvoorbeeld aandacht aan personal branding door master classes en via social media-activiteiten zoals netwerken en bloggen.

In 2014 verwachten we voortgang te blijven boeken op onze strategische prioriteiten. Dit vertrouwen is mede gebaseerd op de opgebouwde marktposities, het klantenportfolio, de geslaagde overnames en scherpe beheersing van de kosten en het werkkapitaal. Door vast te houden aan de ingezette koers op groei en ontwikkeling van menselijk kapitaal verwachten we onze posities in het merendeel van de geselecteerde markten in 2014 verder te kunnen versterken, mede gesteund door de voorzichtige tekenen van economisch herstel. Gezien de onzekere marktsituatie spreken we ondanks ons vertrouwen in de onderneming en strategie geen resultaatverwachting voor 2014 uit.

Tot slot

Op 11 januari 2013 ontvingen wij van NYSE Euronext Amsterdam de 'Best Performer Lokale Markt 2012 award'. Met de prestaties in het boekjaar is opnieuw bevestigd dat DPA op koers ligt naar een gezonde toekomst in een tijdperk waarin organisaties en kenniswerkers permanent in beweging zijn. Graag willen we alle medewerkers en aan ons verbonden zelfstandigen hartelijk danken voor de inzet die ze bij en voor opdrachtgevers tonen. Uiteindelijk zijn het hun kennis en expertise, maar ook hun enthousiasme en betrokkenheid die het verschil maken.

Amsterdam, 6 maart 2014
De Raad van Bestuur van DPA
Eric Winter, CEO
Olav Berten, COO

Risico's, risicobeheersing en -controle

De bedrijfsactiviteiten van DPA zijn onderhevig aan risico's die ontstaan door veranderende omstandigheden in de in- en externe omgeving. We hechten veel belang aan het adequaat beheersen van deze risico's en benaderen risicomanagement als integraal onderdeel van onze bedrijfsprocessen en activiteiten. Het interne risicobeheersings- en controlesysteem is erop gericht om een redelijke mate van zekerheid te geven dat de realisatie van bedrijfsdoelstellingen wordt bewaakt, dat risico's verbonden aan de bedrijfsprocessen en ondernemingsactiviteiten worden beheerst, dat de financiële verantwoording betrouwbaar is en dat de wet- en regelgeving wordt nageleefd.

De Raad van Bestuur, onder toezicht van de Raad van Commissarissen, is eindverantwoordelijk voor de systemen voor risicobeheersing en -controle. Het business unit management is verantwoordelijk voor de resultaten van hun entiteit, het identificeren en beheersen van de onderliggende risico's en het toezien op de doelmatigheid van de activiteiten binnen de geformuleerde kaders. Mede door dit ruime mandaat is het management zeer alert op ontwikkelingen en kansen die zich voordoen. Vanzelfsprekend is er frequent overleg met de Raad van Bestuur over de ontwikkelingen in de markt en de onderkende risico's.

De Raad van Bestuur bespreekt de opzet en werking van het risicobeheersings- en controlesysteem jaarlijks met de Raad van Commissarissen. In het kader van de jaarrekeningcontrole onderzoekt de externe accountant periodiek de belangrijkste aspecten van de opzet en werking van de administratieve organisatie en de daarin opgenomen interne controlemaatregelen. Hierover rapporteert de accountant aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Voorname geïdentificeerde risico's

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

Marktrisico's

Onze dienstverlening is gevoelig voor conjunctuurbewegingen en de dynamiek in de arbeidsmarkt. DPA streeft naar continuïteit door spreiding van activiteiten, zo effectief mogelijk in te spelen op positieve en negatieve ontwikkelingen in individuele marktsegmenten en door continue ontwikkeling van de kennis en kunde van haar professionals. Langetermijnrelaties en -contracten met opdrachtgevers dragen er verder toe bij dat de organisatie relatief goed bestand is tegen economische schommelingen.

Economische ontwikkelingen - In het huidige economische klimaat beperken veel opdrachtgevers zich tot de meest noodzakelijke inhuur van externen. Ook streven organisaties naar een zo kort mogelijke looptijd van projecten. Er is aanhoudende druk op de tarieven en marges en overaanbod van interim professionals in bepaalde niches. Dit kan ertoe leiden dat DPA haar tarieven moet verlagen, professionals moet bij- of omscholen of zelfs afscheid van medewerkers moet nemen.

Beheersmaatregelen:

- Spreiding van de risico's over meerdere markten en activiteiten;
- Verdere diversificatie van de klantenportefeuille;
- Proactief inspelen op kansen in de markt en snel ingrijpen in activiteiten van business units als de resultaten hiertoe aanleiding geven;
- Vergroten van het omzetaandeel van de lange termijn raam- en mantelcontracten;
- Optimaliseren van de kostenstructuur, o.a. door het benutten van een flexibele schil, scherp uitonderhandelen van inkoop tarieven en optimalisatie van de verhouding directe/indirecte medewerkers.

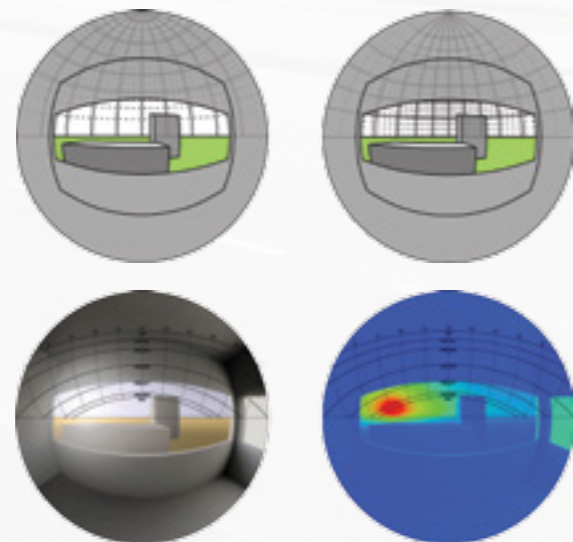


Provinciehuis Noord-Holland, Haarlem.



"Bij DPA Cauberg-Huygen zijn vernieuwing en innovatie aan de orde van de dag."

Hester Hellinga, specialist visueel comfort bij DPA Cauberg-Huygen



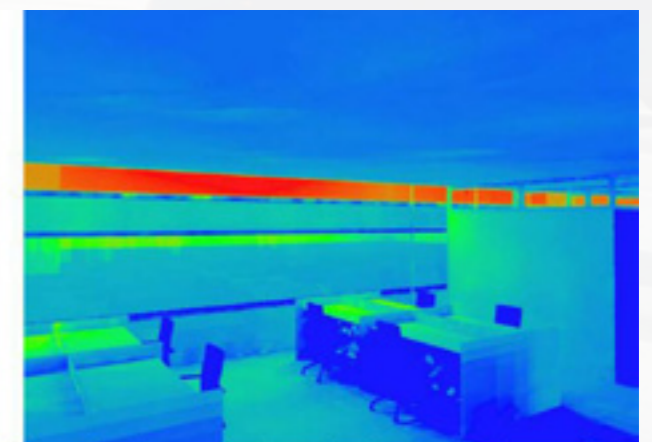
Vernieuwend onderzoek naar visueel comfort in binnenruimten

DPA Cauberg-Huygen is een echt kennisbedrijf, waar professionals zich onderscheiden door klanten in complexe projecten duurzaam, gezond en veilig te adviseren. Vernieuwing en innovatie zijn aan de orde van de dag. Dus wordt continu onderzoek gedaan, onder andere in het akoestisch en bouwfyfisch laboratorium in Zwolle. Naast opleidingen combineren de medewerkers hun werk regelmatig met deelname aan onderzoeksprojecten of met eigen onderzoek. Zo ook Hester Hellinga, specialist visueel comfort. Zij promoveerde in november 2013 aan de TU Delft op de invloed van daglicht en uitzicht op het visueel comfort in binnenruimten.

Het onderbelichte uitdiepen

Hester werkt sinds 2011 bij DPA Cauberg-Huygen in Zwolle. Ze is geïntrigeerd door de rol die daglicht en uitzicht spelen in de beleving van de werkplek. "Een nog onderbelicht gebied in de bouwfyfisa. Op basis van literatuur- en vragenlijstonderzoek heb ik een relatief eenvoudige methode ontwikkeld om daglichttoetreding en uitzicht in samenhang inzichtelijk te maken." Deze analysemethode wordt nu binnen DPA Cauberg-Huygen gebruikt om optimaal visueel comfort voor klanten te bereiken.

"Wat me aanspreekt aan DPA Cauberg-Huygen is dat we bouw- en renovatietrajecten integraal benaderen. Zo kan ik projectmatige advieswerkzaamheden bij grote bouwprojecten optimaal combineren met mijn specialisatie visueel comfort. We zijn als geen ander in staat om het gebruik van daglicht en kunstlicht te verenigen op de werkplek, en om ook uitzicht bij het ontwerp van gebouwen de juiste aandacht te geven."



Schaarste van gespecialiseerde professionals - Het succes van DPA steunt op de mate waarin DPA kan beschikken over de juiste professionals met specifieke competenties en deze professionals aan zich weet te verbinden door uitdagende opdrachten, carrière- en ontwikkelmogelijkheden te bieden. Als DPA niet beschikt over de voor opdrachten en projecten benodigde expertise, kan dit leiden tot omzetverlies of een beperking van de beoogde groei. Bij economisch herstel vormt het moeilijk kunnen aantrekken en vasthouden van de benodigde gespecialiseerde professionals een risico.

Beheersmaatregelen:

- Aantrekkelijk werkgeverschap, met aandacht voor mensen en hun persoonlijke groei;
- Versterken van het talent in de organisatie, onder andere door eigen opleidings- en ontwikkeltrajecten van de business units en via DPA Benkis Training & Coaching;
- Intensief begeleiden van professionals bij hun carrièreplanning en de ontwikkeling van hun kennis en kunde;
- Samenwerkingsverbanden met hogere onderwijsinstellingen;
- Continue wervings- en online-activiteiten;
- Marketingactiviteiten ter versterking van de naams- en propositiebekendheid;
- Onderhouden van een flexibele schil van zelfstandige professionals met specifieke deskundigheid.

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

Beheersmaatregelen:

- Sturen op marges en inzetbaarheid op het niveau van de individuele professional;
- Nauwlettend monitoren van de ontwikkelingen per niche;
- Snel inspelen op nieuwe marktvragen door nieuwe activiteiten op te starten of nieuwe business units te initiëren;
- Tijdig ingrijpen bij veranderingen in de marktvraag die impact kunnen hebben op de winstgevendheid;
- Verbeteren en verfijnen van stuurinformatie waardoor het management gerichter en sneller kan inspelen op veranderende omstandigheden en productiviteit van professionals.

Veranderingen bij grote opdrachtgevers - Een materieel deel van de omzet van DPA wordt behaald bij een aantal grootzakelijke ondernemingen. Als zich veranderingen in de bedrijfsvoering bij deze opdrachtgevers voordoen of als hun financiële resultaten wezenlijk verslechteren, kan dit gevolgen hebben voor de dienstverlening van DPA aan deze klanten. Een opdrachtgever kan besluiten minder gebruik te maken van de expertise die DPA levert. Het kan ook voorkomen dat de kennis en expertise van DPA niet langer aansluiten bij de behoeften van de opdrachtgever. Daardoor kunnen gedurende kortere of langere tijd onderbezettingsverliezen ontstaan. Ook kan DPA zich genoodzaakt zien haar personeelsbestand aan te passen.

Beheersmaatregelen:

- DPA streeft naar continuïteit door een evenwichtige spreiding van activiteiten over markten en opdrachtgevers;
- Regelmatig overleg en contact met de opdrachtgever over marktontwikkelingen en trends, bedrijfsontwikkelingen en de impact op de behoefte aan specialistische kennis en kunde;
- Het management volgt mutaties in de contractenportefeuille op de voet, evenals de verlengingsdata van de lopende contracten.

Strategische risico's

Strategische risico's zijn ontwikkelingen die effect hebben op het realiseren van de strategische doelstellingen en de groeiambities van DPA. De voortdurende druk op de brutomarge noodzaakt tot efficiënte bedrijfsprocessen en optimalisatie van de kostenstructuur.

Acquisitierisico's - DPA geeft de beoogde groei deels vorm door acquisities. Aan groei door overnames zijn andere risico's verbonden dan aan autonome groei. Naast het vinden van de juiste overnamekandidaten en het slagen van een overnametraject, zijn de integratie van de overgenomen partij en het behouden van sleutelfunctionarissen en medewerkers kritische succesvoorwaarden bij overnames.

Beheersmaatregelen:

- Uitvoerig bedrijfsonderzoek als standaardonderdeel van overnametrajecten;
- Integratie op basis van een gestructureerd plan van aanpak, voortbouwend op de opgedane ervaring bij de overname en integratie van NIG in 2011 en van Benkis in 2012. Hierbij streeft DPA naar centrale beheersing van backoffice-functionaliteit, om juiste, tijdige en volledige informatievoorziening van activiteiten of entiteiten veilig te stellen;
- 'Earn-out'-regelingen als onderdeel van overnamestructuren, waardoor sleutelfunctionarissen zich voor langere tijd aan DPA verbinden.

Disintermediatie - Technische ontwikkelingen zoals internet en social media hebben de transparantie in de arbeidsmarkt aanzienlijk vergroot en 'disintermediatie' in gang gezet. Werkgevers maken nu bijvoorbeeld gebruik van eigen platforms voor zelfstandige professionals en online aanbestedingsinstrumenten voor projecten. Deze structurele veranderingen in combinatie met de conjuncturele neergang vereisen van DPA als zakelijke dienstverlener naast kostenefficiëntie continue aandacht voor toegevoegde waarde.

Beheersmaatregelen:

- Onderscheidend vermogen door snelle en aanvullende services, marktfocus, een brede propositie, persoonlijke betrokkenheid en een scherpe prijs-kwaliteitverhouding;
- Focus op hoogwaardige professionals met een bijzondere kennis en ervaring;
- Opbouwen van langetermijnrelaties met opdrachtgevers via mantel- en raamcontracten;
- Continue actieve werving, onder andere via social media.

Operationele risico's

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

Kwaliteit van de uitgevoerde opdrachten - Belangrijke pijlers onder de continuïteit van onze klantrelaties zijn de kwaliteit van onze professionals en de door hen uitgevoerde opdrachten en projecten. Tegenvallende prestaties en niet naar verwachting uitgevoerde werkzaamheden kunnen een negatief effect op klantrelaties hebben.

Beheersmaatregelen:

- Sturen op klantcontacten en klanttevredenheid;
- Intensief contact met de opdrachtgevers om de voortgang en kwaliteit van werkzaamheden te evalueren;
- Begeleiding, coaching van de (zelfstandige) professionals die via DPA actief zijn op opdrachten en projecten;
- Continue ontwikkeling van de kennis en kunde van DPA professionals.

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

Beheersmaatregelen:

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

Sleutelfunctionarissen - DPA hecht veel waarde aan een evenwichtig samengesteld, goed functionerend managementteam. Het wegvallen van mensen op sleutelposities kan ertoe leiden dat een business unit minder presteert en concurrentieachterstand oploopt. Een additioneel risico is afbreuk van de opgebouwde klantrelaties en het netwerk aan professionals.



Informatiebeveiliging en bewustzijn: onlosmakelijk verbonden




DPA IT Security voorziet in kennis en ervaring die organisaties helpt om hun informatiebeveiliging naar een hoger niveau te brengen. Mathieu Bulkman, Information Security Officer bij DPA IT Security: "Regelmatig worden onze specialisten ingezet om een visie op de informatiebeveiliging te ontwikkelen en te vertalen in een breed gedragen beleid. Daartoe is het belangrijk om inzicht in en bewustzijn van de risico's rond informatieveiligheid te creëren. Hiertoe gebruiken we onder andere oplossingen van Palo Alto Networks, fabrikant van het Next Generation Enterprise Security Platform. Hiermee kun je datastromen exact in kaart brengen. Dit helpt enorm om onze klanten meer inzicht te geven in hun applicaties, gebruikers en de bedreigingen en uitdagingen rond informatiebeveiliging, compliance en risicobeheersing op te pakken."

"Werknemers en onbedoelde menselijke fouten vormen de grootste beveiligingsrisico's. Informatiebeveiliging moet echt tussen de oren van alle betrokkenen komen te zitten. Anders haal je nooit het maximale rendement uit maatregelen. Daarom organiseren we veel awareness sessies bij opdrachtgevers, variërend van workshops met een ethical hacker voor de managementlaag tot presentaties van analyses van het netwerk- en applicatieverkeer voor de directie. Het gaat niet alleen om draagkracht bij het management, maar ook om het creëren en behouden van een bedrijfsbreed bewustzijn. Om hierin een voortrekkersrol te kunnen blijven vervullen, volgen we de ontwikkelingen rond information security management op de voet."



"Om een voortrekkersrol te kunnen vervullen, volgen we de ontwikkelingen rond information security management op de voet."

Mathieu Bulkman, Information Security Officer bij DPA IT Security



Beheersmaatregelen:

- Stimuleren zelfstandig ondernemerschap waardoor medewerkers een grotere betrokkenheid bij hun business unit hebben;
- Aandeelhouderschap van sleutelfunctionarissen;
- Professionele coaching van managers als onderdeel van management development-trajecten.

IT-systemen - Het mogelijk niet beschikbaar zijn of niet functioneren van essentiële onderdelen van de ICT-infrastructuur kan resulteren in een significante bedreiging voor de bedrijfskritische processen, de dienstverlening aan de klanten, beveiliging van persoonsgebonden data en het resultaat.

Beheersmaatregelen:

- Adequate maatregelen op het gebied van organisatie en beleid, security management, incident en problem management, test-, change- en configuratiemanagement en continuïteit;
- Optimaliseren en verder integreren van bedrijfsapplicaties ter voorkoming van niet-optimale dataverwerking en managementrapportages;
- Pilot-projecten voor e-invoicing en e-recruiting;
- Duurzame investeringen om de IT-systemen verder te integreren en optimaliseren.

Projectrisico's - We zien dat de complexiteit van klantvraagstukken toeneemt. Ook is DPA in toenemende mate betrokken bij projecten waarvoor een vaste prijs wordt afgesproken met de opdrachtgever. Als de professionals van DPA niet in staat zijn om de opdracht uit te voeren binnen de hiervoor gestelde uren of kosten, kan dit leiden tot budgetoverschrijding en projectverliezen. Projecten met een langere doorlooptijd en een substantiële aanneemsom betekenen een groter risico ten aanzien van de winstgevendheid.

Beheersmaatregelen:

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

Financiële risico's

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

Liquiditeits- en financieringsrisico - Het liquiditeits- en financieringsrisico is het risico dat de benodigde financiële middelen om aan financiële verplichtingen te kunnen voldoen of de groeistrategie vorm te geven niet of niet tijdig kunnen worden verkregen.

Beheersmaatregelen:

- Budgettering op basis van een 12-maands 'rolling-forecastmodel' waarmee wordt toegezien op de aanwezigheid van voldoende liquiditeiten om gedurende twaalf maanden de verwachte operationele kosten te dekken en aan de financiële verplichtingen te voldoen;
- Strak beheer van de betaaltermijn (DSO);
- Beheersing van het werkkapitaal en optimalisatie van het werkkapitaalmanagement.
- Bankfinanciering: de in 2012 versterkte faciliteit van 10,0 miljoen euro biedt voldoende ruimte om tegenslagen op te vangen. Ultimo 2013 is 6,4 miljoen euro opgenomen. De faciliteit is per 4 februari 2014 uitgebreid naar maximaal 15,0 miljoen euro;
- Financiering van strategische investeringen door uitgifte van aandelen.

Kredietrisico - Kredietrisico heeft betrekking op het verlies dat verantwoord moet worden op balansdatum als afnemers geheel of gedeeltelijk in gebreke blijven bij het nakomen van hun contractuele verplichtingen.

Beheersmaatregelen:

- Gestructureerde kredietcontrole;
- Een zeer strak debiteurenbeleid, met geregelde controle en passende acties bij niet betaalde facturen. Daardoor was het bedrag aan afschrijvingen wegens oninbaarheid van debiteuren in 2013 gering. De gemiddelde DSO was 33 dagen (2012: 32 dagen).

Goodwill - Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met bijzondere waardeverminderingen (impairments). Marktomstandigheden kunnen DPA noodzaken tot het afwaarderen van goodwill, wat een negatief effect heeft op het nettoresultaat en het eigen vermogen.

Beheersmaatregelen:

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

Compliancerisico's

Het niet voldoen aan wet- en regelgeving kan voor DPA als beursgenoteerde onderneming grote consequenties hebben zoals reputatieschade, juridische claims, sancties en financiële schade. In 2013 hebben zich geen significante incidenten op het gebied van compliance en integriteit voorgedaan.

Beheersmaatregelen:

- Heldere interne beleidsregels en procedures die waarborgen dat DPA zorgvuldig, integer en volgens relevante wet- en regelgeving handelt;
- Adequate registratie van besluiten, claims, geschillen en contracten;
- Een heldere gedragscode en een compliancereglement: DPA heeft deze reglementen in 2012 geactualiseerd en een Compliance Officer aangesteld voor toezicht op de mate waarin DPA haar regels en procedures naleeft. Met vermoedens van misstanden of ongewenst gedrag kunnen medewerkers terecht bij de vertrouwenspersoon. In 2013 zijn geen meldingen gedaan bij de Compliance Officer.

Risicobeheersing en -controle

Met het risicobeheersings- en controlesysteem zoekt DPA het juiste evenwicht tussen klantgericht ondernemerschap en het risicoprofiel dat we als onderneming wensen te accepteren. Het risicomangement en onze interne controlemaatregelen leveren een belangrijke bijdrage aan het tijdig herkennen en afdoende beheersen van deze risico's. Ook ondersteunen ze ons bij het behalen van de operationele en financiële doelen en bij het voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. 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 business units. Risicobeoordelingen zijn een integraal onderdeel van de jaarlijkse planning- en controlecyclus van de onderneming. Geconstateerde verbeterpunten worden geïmplementeerd en opnieuw getoetst in het proces van periodieke evaluatie. De resultaten worden besproken met de Raad van Commissarissen.



Supply chain professionals: snel toegevoegde waarde leveren door verticale en proceskennis

DPA Supply Chain ondersteunt opdrachtgevers in fast moving consumer goods-branche onder andere in het opzetten van een optimale Sales & Operations Planning. Dit zorgt voor een betere afstemming van de klantvraag en de planning van de grondstoffen, productie- en opslagcapaciteit, voorraden en transport. Veel interim professionals vergroten hun kennis van operations management, ofwel productielogistiek door het interne APICS-programma te volgen.

“Interim professionals kunnen op specifieke projecten voor toegevoegde waarde zorgen, mits ze over relevante verticale kennis beschikken en snel kunnen opstarten.”



“Ik merk dat ik door de opleiding APICS Certified in Production and Inventory Management beter kan inspelen op klantbehoeften. Ik ben blij dat DPA me dit soort opleidingen aanbiedt: het is een waardevolle investering in mezelf. Deze vertaalt zich niet alleen in betere inzetbaarheid, maar ook in tevreden opdrachtgevers die ons ook bij een volgend project weer weten te vinden.”

Steven Aalten, interim professional bij DPA Supply Chain



“Supply Chain Management is een redelijk ingewikkeld vakgebied waarin veel gebeurt. Interim professionals kunnen op specifieke projecten voor toegevoegde waarde zorgen, mits ze over relevante verticale kennis beschikken en snel kunnen opstarten. Het helpt enorm als je processen zoals productiemanagement en voorraadbeheer goed doorziet. In mijn ervaring biedt de APICS CPIM opleidingen die de DPA professionals volgen daartoe een goede kapstok.”

Mark Velu, Manager Planning & Inventory Control bij FrieslandCampina DMV

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 controlemaatregelen.

Richtlijnen en overlegstructuren

De belangrijkste richtlijnen en overlegstructuren zijn:

- De corporate governance-structuur, vastgelegd in de statuten en (interne) reglementen zoals de Gedragscode, het Reglement Voorwetenschap Medewerkers, het Insider Reglement en de 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 lopende 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, businessplannen, de belangrijkste risico's en resultaten van de business units worden regulier besproken met de Raad van Bestuur en door de Raad van Bestuur met de Raad van Commissarissen. De businessplannen bevatten heldere doelstellingen en een inventarisatie van de voornaamste risico's. De rapportages zijn erop gericht om tijdig inzicht te krijgen in de realisatie van de doelstellingen. De communicatie over financiële en managementinformatie vindt plaats volgens de geldende interne richtlijnen.

De belangrijkste rapportages zijn:

- Jaarbudget en businessplannen;
- Dagelijkse rapportage over de liquiditeitspositie;
- Gedetailleerde direct opvraagbare kwalitatieve informatie over onder andere de ontwikkeling van projecten in de pijplijn, de bezettingsgraad en de orderportefeuille;
- Gedetailleerde maandelijks informatie over de financiële resultaten ten opzichte van het budget en de resultaten van de voorgaande periode, inclusief een gedetailleerde analyse van de individuele prestaties per medewerker en een overzicht van prestatieindicatoren;
- 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 controlemaatregelen

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

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

Verklaring van het bestuur

De Raad van Bestuur verklaart dat, gelet op het hier beschreven systeem voor risicobeheersing en controle, de financiële verslaggeving adequaat is opgezet. Zij heeft in het verslagjaar naar behoren gefunctioneerd in het verschaffen van een redelijke mate van zekerheid dat de jaarrekening over 2013 geen materiële onjuistheden bevat. Er zijn geen aanwijzingen dat de systemen voor risicobeheersing en interne controle op de financiële verslaggeving in het lopende jaar niet naar behoren hebben gefunctioneerd. De systemen kunnen geen absolute zekerheid bieden dat onjuistheden in de jaarrekening altijd ontdekt of voorkomen zullen worden.

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

- De jaarrekening 2013 (pagina 57 tot en met 113) is opgesteld in overeenstemming met algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, de financiële positie en het resultaat van DPA en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen.
- Het jaarverslag (pagina 7 tot en met 56) een getrouw beeld geeft van de status op de balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar van DPA en de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het jaarverslag zijn de belangrijkste risico's en onzekerheden waarmee de vennootschap wordt geconfronteerd beschreven, alsmede de daarvoor getroffen beheersmaatregelen.

Amsterdam, 6 maart 2014

Raad van Bestuur

Eric Winter, CEO

Olav Berten, COO

Corporate Governance

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

Structuur

DPA is een naamloze vennootschap met statutaire zetel in Nederland waarvan de aandelen zijn toegelaten tot de effectenbeurs NYSE Euronext Amsterdam. DPA heeft een 'two-tier' bestuursstructuur. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn samen verantwoordelijk voor de corporate governance-structuur en het toezicht daarop. Naast integriteit, openheid en transparantie zijn ondernemerschap, klantgerichtheid en betrouwbaarheid belangrijke uitgangspunten. De structuur wordt jaarlijks geëvalueerd.

- *De Raad van Bestuur* bestuurt DPA op strategisch, financieel en organisatorisch gebied. Bestuursleden worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Bestuur bestaat uit twee personen. Samen met het management van de business units 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 ondernemingen. Zij staat het Bestuur met raad terzijde. De leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Met de benoeming van de heer Van Genderen op 25 april 2013 bestaat de Raad van Commissarissen conform de statuten uit drie personen.
- *De Algemene Vergadering van Aandeelhouders* neemt besluiten over zaken zoals de vaststelling van de jaarrekening, goedkeuring van dividenduitkeringen, benoemingen van bestuursleden en commissarissen, bezoldigingsregelingen en wijzigingen van de statuten. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders dient goedkeuring te geven aan besluiten van de Raad van Bestuur over belangrijke veranderingen in de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming. Ten minste eenmaal per jaar wordt een Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden. De oproeping geschiedt via de DPA-website.
- De controle door een onafhankelijke *accountant* is één van de hoekstenen van het corporate governance-systeem. Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2013 is Deloitte Accountants B.V. herbenoemd als externe accountant voor het boekjaar 2013.
- *De Vennootschapssecretaris* adviseert en ondersteunt de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Belangrijke taken zijn de organisatie en coördinatie van het besluitvormingsproces en het voorbereiden en vastleggen van vergaderingen van de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Ook bewaakt de secretaris de naleving van wet- en (statutaire) regelgeving op het gebied van corporate governance.
- *De Compliance Officer* ziet erop toe dat de medewerkers van DPA integer handelen en dat de gedragscode van DPA wordt nageleefd. Hij bevordert dat de medewerkers van DPA vertrouwd raken en blijven met de aard, inhoud en achtergrond van de gedragscode en is een onafhankelijk aanspreekpunt voor het melden van integriteitstekeningen en overtredingen van de gedragscode.
- *De Ondernemingsraad* behartigt de belangen van de medewerkers door wie zij is gekozen en zorgt voor doorlopende medezeggenschap in het kader van de Wet op de Ondernemingsraden.

Naleving en handhaving van de Code

DPA onderschrijft de principes 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. In die gevallen handelt DPA zo veel mogelijk in de geest van de Code. In het vervolg van dit hoofdstuk is aangegeven in hoeverre DPA de in de Code opgenomen best practice-bepalingen opvolgt en zo niet, waarom en in hoeverre zij daarvan afwijkt.

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

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

- II.1.1: op grond van deze bepaling wordt een bestuurder benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. DPA 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.
- II.2.8: volgens deze bepaling bedraagt een vergoeding bij ontslag van een bestuurder maximaal eenmaal het jaarsalaris en indien dit maximum voor een bestuurder die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, maximaal tweemaal het jaarsalaris. Voor de periode tot 31 december 2013 golden afwijkende afspraken met de heer Winter en de heer Berten. Bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst voor deze datum als gevolg van vertrek op verzoek van de vennootschap, overlijden of langdurige arbeidsongeschiktheid, zou de ontslagvergoeding tweemaal het vaste deel van het jaarsalaris bedragen. Bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst voor deze datum vanwege een andere reden zou de ontslagvergoeding conform de kantonrechtformule bepaald worden. Inmiddels zijn nieuwe afspraken gemaakt die voldoen aan het bepaalde in best practice-bepaling II.2.8.
- II.3.4: op grond van deze bepaling dienen transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen onder in de branche gebruikelijke condities overeengekomen te worden. Na het samengaan van DPA en NIG in 2011 is de huurovereenkomst voor het aan de Parklaan 48 in Bussum gevestigde pand met de heer Winter gecontinueerd (zie toelichting 27 'Verbonden partijen' van de jaarrekening). De huurovereenkomst is in 2013 verlengd op basis van marktconforme tarieven.

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

Gezien zijn beperkte omvang zijn geen aparte commissies binnen de Raad van Commissarissen ingesteld (principe III.5). De best practice-bepalingen III.5.4, III.5.5, III.5.8, III.5.9, III.5.10, III.5.14, V.1.2, V.2.3, V.3.1, V.3.2 en V.3.3 die van toepassing zijn op commissies binnen de Raad van Commissarissen gelden ten aanzien van de gehele Raad van Commissarissen. Alle onderwerpen worden in de voltallige Raad besproken. Daarbij is een verdeling gemaakt naar aandachtsgebieden. Vanwege zijn financiële expertise heeft de heer Icke de audit in zijn portefeuille. De heer Lindenberg heeft remuneratie, selectie en benoeming in zijn portefeuille en de heer Van Genderen nieuwe media en MVO. Vanwege de 'two-tier' bestuursstructuur zijn principe III.8 en de bijbehorende best practice-bepalingen niet van toepassing.

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

- III.3.1: op grond van deze bepaling dient de profielschets voor de Raad van Commissarissen een doelstelling ten aanzien van diversiteit binnen de Raad van Commissarissen te bevatten. Over diversiteit is onder andere besloten dat bij de selectie van kandidaten nadrukkelijk gezocht wordt naar vrouwelijke kandidaten. Gezien de omvang van de Raad van Commissarissen is het niet realistisch om minimumpercentages te hanteren voor de verschillende diversiteitskenmerken. De Raad van Commissarissen is voornemens in 2014 een vrouwelijke commissaris voor te dragen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor benoeming (zie ook Verslag Raad van Commissarissen, pagina 55).
- III.3.3 en III.4.1: volgens deze bepalingen dienen de leden van de Raad van Commissarissen een introductieprogramma te volgen. Gezien haar omvang kent DPA geen formeel introductieprogramma. De heer Van Genderen heeft ruimschoots kennisgemaakt met de organisatie door gesprekken met het bestuur en de Raad van Commissarissen en door gedegen kennisname van relevante informatiematerialen. Voorafgaand aan zijn benoeming heeft hij als toehoorder meerdere vergaderingen van de Raad van Commissarissen bijgewoond.
- III.5.13: volgens deze bepaling dient gebruik gemaakt te worden van een remuneratieadviseur. De Raad van Commissarissen heeft ten behoeve van zijn taken geen gebruik gemaakt van de diensten van een remuneratieadviseur. Dit mede gezien de beperkte omvang van DPA in combinatie met de kennis en ervaring op dit gebied van de heer Lindenberg als voorzitter en lid van remuneratiecommissies bij andere beursgenoteerde ondernemingen.

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

Het maatschappelijk kapitaal is opgebouwd uit gewone aandelen aan toonder belichaamd in een 'global certificate'. Per 31 december 2013 bedroeg het aantal uitstaande DPA-aandelen 45.477.492. De vennootschap kent geen preferente aandelen of prioriteitsaandelen. Er zijn geen certificaten van aandelen met medewerking van de vennootschap uitgegeven. Een belangrijk deel van de aandelen is in handen van (private) equity-fondsen en institutionele beleggers.

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

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

- Principe IV.1: de mogelijkheid om op afstand te stemmen en te communiceren met alle (andere) aandeelhouders. De statuten van DPA zijn aangepast aan de wetwijzigingen ter bevordering van het gebruik van elektronische communicatiemiddelen bij de besluitvorming. De Raad van Bestuur kan bepalen dat rechten met betrekking tot een algemene vergadering van aandeelhouders kunnen worden uitgeoefend via een elektronisch communicatiemiddel. 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 zegt dat het via webcasting, telefonisch of anderszins mogelijk moet zijn om analistenbijeenkomsten, presentaties en persconferenties te volgen. 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.

Best practice-bepalingen met betrekking tot de audit van de financiële verslaglegging, interne auditfunctie en externe accountant (hoofdstuk V van de Code)

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

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

- Principe V.3: volgens dit principe functioneert een interne auditor onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur. Mede gezien haar omvang kent DPA geen interne auditor.

Besluit artikel 10 overnamerichtlijn

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

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

- Beperking door de vennootschap van de overdracht van aandelen;
- Bijzondere zeggenschapsrechten verbonden aan aandelen en de naam van de gerechtigde;
- Aandelenregelingen voor werknemers;
- Het mechanisme voor de controle van een regeling die rechten toekent aan werknemers om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochtermaatschappij te nemen of te verkrijgen, wanneer de controle niet rechtstreeks door de werknemers wordt uitgeoefend;

- Beperking van stemrecht en van termijnen voor de uitoefening van stemrecht;
- Overeenkomsten met aandeelhouders, voor zover aan de vennootschap bekend, die aanleiding kunnen geven tot beperking van de overdracht van aandelen of tot beperking van het stemrecht;
- Belangrijke overeenkomsten waarbij de vennootschap partij is en die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de vennootschap nadat een openbaar bod is uitgebracht, alsmede de gevolgen van die overeenkomsten;
- Overeenkomsten van de vennootschap met een bestuurder of werknemer die voorzien in een toe te kennen uitkering bij beëindiging van het dienstverband, zuiver naar aanleiding van het uitbrengen van een openbaar bod.

Corporate Governance-verklaring

De Corporate Governance-verklaring zoals bedoeld in artikel 2a van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag van (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. Op 16 juni 2013 heeft Project Holland Deelnemingen DPA een lening van 5,8 miljoen euro verstrekt. Dit om het verwerven van 1,8 miljoen aandelen (20,4 procent van het uitstaande aandelenkapitaal) in ICT Automatisering N.V. mogelijk te maken met het oog op een eventuele aandelenfusie. Als deze tot stand komt, wordt de lening omgezet in nieuw uit te geven aandelen DPA tegen dezelfde ruilverhouding als die voor de overige aandeelhouders in ICT Automatisering geldt. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar pagina's 19 en 92. Verder bestaan tussen DPA en de betrokken grootaandeelhouders 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 'Personalía' op pagina 12.
- Ieder aandeel DPA geeft recht op het uitbrengen van één stem. Voor het uitoefenen van het stemrecht door houders van aandelen gelden geen beperkingen, noch ten aanzien van het aantal stemmen noch ten aanzien van de periode waarin ze mogen worden uitgeoefend.
- DPA meldt onverwijld of periodiek aan de Autoriteit Financiële Markten het totaal van de wijzigingen in haar kapitaal en stemmen conform de artikelen 5:34 en 5:35 van de Wft. DPA 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 de Gedragscode en de Klokkeluidersregeling. Deze documenten zijn beschikbaar via de DPA-website.

Verlag van de Raad van Commissarissen

Het afgelopen boekjaar heeft DPA voortgebouwd aan een solide basis voor haar toekomst. Dit door het verbeteren van de operationele prestaties, het versterken van marktpositie en het bewerkstelligen van schaalvoordelen. Daarbij hadden de business units te maken met zowel economische stilstand als met een snel veranderende wereld van werken, zoals de Raad van Bestuur in zijn verslag beschrijft. Niettemin wist de onderneming het resultaat verder te verbeteren. De Raad van Commissarissen heeft de activiteiten en resultaten gedurende het jaar nauwlettend gevolgd en biedt u hierbij het verslag aan van onze werkzaamheden in deze periode.

Toezicht en activiteiten

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken bij DPA. Daarnaast staat de Raad van Commissarissen de Raad van Bestuur bij met advies. Bij de vervulling van zijn 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.

De Raad van Commissarissen handelt conform de wettelijke bepalingen en de bevoegdheden die in de statuten van DPA zijn omschreven. De actuele versie van deze statuten en het reglement van de Raad van Commissarissen zijn beschikbaar via de website van de vennootschap.

Het toezicht van de Raad van Commissarissen betreft onder andere de strategie, het beleid en de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de aan de ondernemingsactiviteiten verbonden risico's en de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het proces van financiële verslaglegging, de financiële resultaten en de vermogenspositie, de naleving van wet- en regelgeving, de Corporate Governance-structuur en de relatie met de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

In 2013 is de Raad van Commissarissen in vijf reguliere vergaderingen bijeengewees met de Raad van Bestuur. Eén vergadering is geheel gewijd aan de strategie van DPA en aan risico's, risicobeheersing en -controle. Er zijn vier extra vergaderingen georganiseerd om beoogde overnames te bespreken. De externe accountant was zoals gebruikelijk aanwezig bij het bespreken van de jaarrekening en de uitkomsten van de jaarrekeningcontrole, en daarnaast bij het bespreken van de halfjaarcijfers. Bij alle reguliere vergaderingen waren de voltallige Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur aanwezig, evenals bij drie van de vier extra vergaderingen. Verder heeft de Raad van Commissarissen - in afwezigheid van de Raad van Bestuur - het functioneren van de CEO en COO geëvalueerd. Buiten de plenaire vergaderingen heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen regelmatig contact met de CEO over de operationele gang van zaken en actuele onderwerpen.

“Gezien het in de onderneming ruimschoots aanwezige ondernemerschap en de betrokkenheid van de medewerkers, zal DPA de weg naar creatie van toegevoegde waarde en versterking van haar marktpositie ongetwijfeld voortzetten.”

Ron Icke, Bart-Jan van Genderen en Dirk Lindenberg
Raad van Commissarissen



Naast de reguliere informatiestromen via de Raad van Bestuur beschikt de Raad van Commissarissen over eigen informatiebronnen zoals de rapportages en gesprekken met de externe accountant. Er heeft een ontmoeting plaatsgevonden met het business unit management. Hierin kregen de commissarissen een uitgebreide toelichting op de bedrijfsactiviteiten en ontwikkelingen in de specifieke markten. Verder heeft de Raad van Commissarissen met een vertegenwoordiging van de Ondernemingsraad gesproken over de ontwikkelingen in de onderneming. De Raad van Commissarissen heeft deze contacten als zeer constructief ervaren.

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

- De beoogde overname van ICT Automatisering N.V. en de verwerving van het aandelenbelang in deze onderneming;
- De overname van de bedrijfsactiviteiten van Ingenieursbureau Technipower B.V.;
- De overname van de detachingsactiviteiten van CreditForce Holding B.V. en de hieraan verbonden maatschappijen;
- De overname van de bedrijfsactiviteiten van Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs B.V.;
- Benoeming nieuw lid Raad van Commissarissen;
- Het ontsluiten van nichemarkten via nieuwe business units.

Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

De samenstelling van de Raad van Bestuur is in 2013 niet gewijzigd. De omvang van de Raad van Bestuur wordt gegeven de huidige omvang van de onderneming als voldoende beschouwd. Mocht in de toekomst uitbreiding noodzakelijk zijn, dan zal bij de selectie van kandidaten nadrukkelijk gezocht worden naar vrouwelijke kandidaten. Gezien de omvang van de Raad van Bestuur is het niet realistisch om minimumpercentages te hanteren voor de verschillende diversiteitskenmerken. Conform het in de aandeelhoudersvergadering van 26 april 2012 vastgestelde remuneratiebeleid bestaat het salaris voor de leden van de Raad van Bestuur uit een vast salarisdeel en een variabel salarisdeel. Ten aanzien van het variabele deel worden voor de toekenning van deze bonussen jaarlijks prestatiecriteria opgesteld. Het beoordelen van de financiële prestatiecriteria gebeurt op basis van de vastgestelde jaarrekening. Voor de niet-financiële criteria worden concrete afspraken gemaakt over de te behalen doelstellingen. Deze kunnen kwalitatief en kwantitatief zijn.

Om de betrokkenheid van de bestuurders bij de snelle en sterke verbetering van de resultaten en (markt-) positie van DPA te borgen, wordt voor de periode 2012 tot en met 2014 uitsluitend gewerkt met een korte termijn bonus met prestatiecriteria en specifieke persoonlijke doelstellingen. De realisatie van de bonus wordt jaarlijks beoordeeld en, bij het behalen van de gestelde doelen, vindt jaarlijks uitkering plaats. De leden van de Raad van Bestuur zijn tevens houder van een substantieel belang in de vennootschap. Daarom is ervoor gekozen om de jaarlijkse bonus geheel in de vorm van salaris uit te keren en niet in de vorm van (rechten op) aandelen.

Conform het remuneratiebeleid bedroeg in 2013 het vaste salarisdeel voor de leden van de Raad van Bestuur op jaarbasis 240.000 euro en 8 procent vakantiegeld. De leden van de Raad van Bestuur ontvingen een bijdrage in hun pensioenkosten van 30.625 euro. De tabel op pagina 55 geeft de remuneratie die de leden van de Raad van Bestuur hebben ontvangen schematisch weer. Voor het remuneratierapport 2013 verwijzen we naar de website van DPA.

H.R.G. Winter
in dienst per 27 april 2011

O.O. Berten
in dienst per 27 april 2011

Remuneratie bestuur

x duizend euro

	2013	2012	2013	2012
Periodiek betaalde beloningen	237	259	237	259
Korte termijn bonus	175	125	175	125
Pensioenrechten	31	31	31	31
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	-	-	-	-
Lange termijn incentive	-	-	-	-

Samenstelling en bezoldiging Raad van Commissarissen

Op 25 april 2013 is Bart-Jan van Genderen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd als commissaris. De heer Van Genderen is een succesvolle ondernemer met ruime ervaring als CEO. Hij is bovendien goed thuis in het aandachtsgebied nieuwe media. Sinds zijn toetreden bestaat de Raad van Commissarissen uit drie leden:

- Ron Icke (voorzitter), voor een eerste termijn van vier jaar benoemd op 3 oktober 2010.
- Dirk Lindenbergh, voor een eerste termijn van vier jaar benoemd op 3 oktober 2010.
- Bart-Jan van Genderen, voor een eerste termijn van vier jaar benoemd op 25 april 2013.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op donderdag 15 mei 2014 zal de heer Lindenbergh terugtreden uit de Raad van Commissarissen. We zijn hem zeer erkentelijk voor de waardevolle bijdrage die hij heeft geleverd aan het beleid van DPA en aan de transformatie die de onderneming de afgelopen jaren heeft gerealiseerd. De Raad van Commissarissen heeft het voornemen om mevrouw Sacha Engels op donderdag 15 mei voor te dragen voor benoeming als commissaris en de heer Ron Icke voor herbenoeming als lid van de Raad van Commissarissen.

Meer informatie over de Raad van Commissarissen is te vinden in de paragraaf 'Personalia' op pagina 12. Zowel het reglement voor de Raad van Commissarissen als de profielschets is beschikbaar via de website van de vennootschap. Gezien de omvang van de vennootschap en de samenstelling van de Raad zijn geen aparte commissies ingesteld.

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 toetsing aan de profielschets plaats. Er wordt gestreefd naar een gemengde samenstelling met een redelijke balans tussen het geslacht en de leeftijd, deskundigheid en ervaring van de individuele leden. Gelet op de op 1 januari 2013 in werking getreden Wet Bestuur en Toezicht wordt bij de selectie van kandidaten nadrukkelijk gezocht naar vrouwelijke kandidaten.

De Raad van Commissarissen is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar en van de Raad van Bestuur of enig bijkomend belang kunnen optreden in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. Als voorzitter van het investeringscomité van Project Holland Fonds is de heer Icke in strikt formele zin niet 'onafhankelijk van de onderneming' in de betekenis van best practice-bepaling III.2.1. Overeenkomstig het reglement van Project Holland Fonds neemt hij geen deel aan vergaderingen van het investeringscomité die DPA als onderwerp hebben.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap en bedroeg in het verslagjaar totaal 93.000 euro. De honorering van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedroeg 40.000 euro op jaarbasis en de honorering van de leden van de Raad van Commissarissen 30.000 euro op jaarbasis.

Geconsolideerde jaarrekening 2013

Jaarlijks evalueert de Raad van Commissarissen zijn eigen functioneren in een vergadering waarbij de Raad van Bestuur niet aanwezig is. In deze evaluatie is informatie uit gesprekken met de Raad van Bestuur meegenomen. Ook heeft toetsing plaatsgevonden aan de best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code. Hieruit zijn geen bijzonderheden voortgekomen. Met behulp van een competentiematrix is geconcludeerd dat ieder lid van de Raad van Commissarissen over de voor de vervulling van zijn taak benodigde deskundigheid beschikt.

Jaarrekening en resultaatbestemming

Het door de Raad van Bestuur opgestelde jaarverslag, waarin de jaarrekening over 2013 is opgenomen, is gecontroleerd door Deloitte Accountants B.V. De controleverklaring is weergegeven op pagina 114. De Raad van Commissarissen heeft de jaarrekening in zijn voltallige vergadering van 6 maart 2014 uitvoerig met de Raad van Bestuur en de accountant besproken. De winstbestemming die de Raad van Bestuur voorstelt heeft onze instemming.

De jaarrekening is besproken in onze vergadering op 6 maart 2014. De jaarrekening is opgenomen op de pagina's 57 tot en met 113 van dit jaarverslag. Gezien onze focus op het versterken van de kapitaal- en de marktpositie heeft de Raad van Bestuur, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besloten om over 2013 geen dividend uit te keren en alle winst te reserveren. Na de reservering van de winst van 4,2 miljoen euro resulteert per 31 december 2013 een eigen vermogen van 41,8 miljoen euro. We stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de jaarrekening van 2013 in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 mei 2014 ongewijzigd vast te stellen en de daarin opgenomen resultaatbestemming goed te keuren. Tevens stellen we de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het gevoerde bestuur en, separaat daarvan, de leden van de Raad van Commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht.

Tot slot

DPA heeft dit boekjaar opnieuw belangrijke stappen gezet, in lijn met de in 2011 ingezette koers. Daardoor heeft de onderneming naast een heldere kijk op de snelveranderende wereld van werken extra slagkracht ontwikkeld. Ook wordt in toenemende mate aandacht besteed aan voor de arbeidsmarkt belangrijke thema's zoals duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling van nieuwe kennis en kunde. Ondanks de onzekerheden van de hedendaagse marktomgeving ziet de Raad van Commissarissen de door het bestuur geschetste toekomst met vertrouwen tegemoet. Gezien het in de onderneming ruimschoots aanwezige ondernemerschap en de betrokkenheid van de medewerkers, zal DPA de weg naar creatie van toegevoegde waarde en versterking van haar marktpositie ongetwijfeld voortzetten. Graag willen we het bestuur en alle medewerkers bedanken voor hun inzet. Ook wensen we hen veel wijsheid en wendbaarheid toe bij het aangaan van de nieuwe uitdagingen die 2014 ongetwijfeld brengt.

Amsterdam, 6 maart 2014

Raad van Commissarissen van DPA Group N.V.

R. Icke RA, voorzitter

D. Lindenbergh MBA

B.J. van Genderen

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar geëindigd op 31 december 2013

x duizend euro	Toelichting	2013	2012
Netto-omzet	7	71.081	65.126
Kostprijs van de omzet	8	54.407	49.985
Brutowinst		16.674	15.141
Verkoopkosten	9	5.679	6.662
Algemene beheerskosten	10	5.888	6.590
		11.567	13.252
Bedrijfsresultaat		5.107	1.889
Resultaat deelnemingen	17	92	-
Financiële baten	12	20	10
Financiële lasten	12	-650	-382
Netto financieringslasten		-630	-372
Resultaat voor winstbelastingen		4.569	1.517
Winstbelasting over resultaat	13	-415	-353
Nettoresultaat		4.154	1.164
Niet-gerealiseerde resultaten na winstbelastingen		-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		4.154	1.164
Nettoresultaat toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap	14	4.169	1.164
Minderheidsbelang		-15	-
Nettoresultaat		4.154	1.164
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	14	0,09	0,03
Verwaterd nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	14	0,09	0,03

Geconsolideerde balans per 31 december 2013 (vóór resultaatbestemming)

x duizend euro	Toelichting	31 december 2013	31 december 2012
Activa			
Immateriële activa	16	43.679	44.086
Materiële vaste activa	15	817	654
Financiële vaste activa	17	8.322	-
Uitgestelde belastingvorderingen	18	3.260	3.446
Vaste activa		56.078	48.186
Handels- en overige vorderingen	19	15.395	15.638
Belastingvorderingen		-	18
Liquide middelen	20	2.633	2.312
Vlottende activa		18.028	17.968
Totaal activa		74.106	66.154
Eigen vermogen			
Geplaatst aandelenkapitaal	21	4.548	4.548
Wettelijke reserve	21	41	-
Agio	21	72.371	72.843
Reserves	21	-39.289	-40.316
Onverdeeld resultaat	21	4.169	1.164
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap		41.840	38.239
Minderheidsbelang		-15	-
Totaal eigen vermogen		41.825	38.239
Verplichtingen			
Voorzieningen	23	484	810
Overige langlopende verplichtingen	24	-	3.909
Langlopende verplichtingen		484	4.719
Voorzieningen	23	382	495
Rentedragende schulden	22	17.336	7.867
Winstbelastingen	13	511	294
Overige schulden	24	13.568	14.540
Kortlopende verplichtingen		31.797	23.196
Totaal verplichtingen		32.281	27.915
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		74.106	66.154

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar geëindigd op 31 december 2013

x duizend euro	Toelichting	2013	2012
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Nettoresultaat		4.154	1.164
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen materiële vaste activa	15	266	307
Amortisatie immateriële activa	16	1.477	1.563
Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa	15	-	100
Belastingvorderingen		-18	309
Voorzieningen	23	-439	-2.844
Netto financieringslast	12	630	372
Winstbelastingen	13	415	353
Resultaat deelnemingen	17	-92	-
		2.239	160
Mutatie in:			
Handels- en overige vorderingen	28	1.116	181
Crediteuren en overige schulden	28	-5.543	-1.420
		-4.427	-1.239
Kasstroom uit operationele activiteiten			
		1.966	85
Betaalde rente	28	-380	-382
Ontvangen rente	28	20	10
Ontvangen winstbelasting		-	279
		-360	-93
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
		1.606	-8
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verwerving van een onderneming (exclusief liquide middelen)	28	-2.227	-3.739
Verwerving werkkapitaal van een onderneming	28	-	-298
Investerings in materiële vaste activa	15	-279	-172
Investerings in immateriële activa	16	-41	-
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten			
		-2.547	-4.209
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opbrengst uit uitgifte van aandelenkapitaal	21	-	4.033
Verkregen leningen	22	2.500	-
Aflossing leningen	22	-	-
Verwerving van minderheidsbelangen	17	-2.376	-
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten			
		124	4.033
Nettoename(-afname) in geldmiddelen en kasequivalenten			
		-817	-184
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari		-5.555	-5.371
Nettoename(-afname) in geldmiddelen en kasequivalenten		-817	-184
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december			
		-6.372	-5.555

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen over het boekjaar geëindigd op 31 december 2013

x duizend euro	Toelichting	Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap							Totaal	Minderheidsbelang	Totaal
		Geplaast aandelenkapitaal	Wettelijke reserve	Agio	Algemene reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal				
Stand per 1 januari 2012	21	4.178	-	68.858	-28.826	-11.490	32.720	-	-	32.720	
Resultaatbestemming 2011		-	-	-	-11.490	11.490	-	-	-	-	
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen											
Nettoresultaat 2012		-	-	-	-	1.164	1.164	-	-	1.164	
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen											
Aandelenemissie		370	-	3.700	-	-	4.070	-	-	4.070	
Op aandelen gebaseerde betalingen		-	-	322	-	-	322	-	-	322	
Emissiekosten		-	-	-37	-	-	-37	-	-	-37	
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen											
		370	-	3.985	-	-	4.355	-	-	4.355	
Stand per 31 december 2012	21	4.548	-	72.843	-40.316	1.164	38.239	-	-	38.239	
Resultaatbestemming 2012		-	-	-	1.164	-1.164	-	-	-	-	
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen											
Nettoresultaat 2013		-	-	-	-	4.169	4.169	-15	-	4.154	
Ontwikkelingskosten		-	41	-	-41	-	-	-	-	-	
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen											
		-	41	-	-41	4.169	4.169	-15	-	4.154	
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen											
Inkoop eigen aandelen		-	-	-287	-	-	-287	-	-	-287	
Op aandelen gebaseerde betalingen		-	-	-185	-96	-	-281	-	-	-281	
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen											
		-	-	-472	-96	-	-568	-	-	-568	
Stand per 31 december 2013	21	4.548	41	72.371	-39.289	4.169	41.840	-15	-	41.825	

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

1. Algemene informatie

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

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

- DPA Beheer B.V. (100%)
- DPA Nederland B.V. (100%)
- Nederlandse Interim Groep B.V. (100%)
- GEOS IT Professionals B.V. (100%)
- DPA Supply Chain People B.V. (100%)
- DPA Finance B.V. (100%)
- DPA IT B.V. (100%)
- DPA Compliance B.V. (100%)
- DPA Engineering B.V. (75%)
- DPA Spanish Professionals B.V. (75%)
- DPA Engineering Zware Industrie B.V. (75%)
- DPA Human Resources B.V. (100%)
- DPA Onderwijs B.V. (75%)
- DPA Electro & Industrial Automation B.V. (75%, vanaf 23 mei 2013)
- DPA Online Marketing B.V. (75%, vanaf 26 maart 2013)
- DPA Banking Professionals B.V. (100%)
- DPA Banking & Insurance B.V. (100%)
- DPA Overheid B.V. (100%)
- DPA Legal B.V. (100%)
- DPA Legal Services B.V. (100%, vanaf 1 mei 2013)
- DPA Contracting B.V. (100%, vanaf 10 april 2013)
- Benkis Interim Professionals B.V. (100%, op 31 december 2013 gefuseerd met DPA Banking Professionals B.V.)
- Benkis Training & Coaching B.V. (100%, op 31 december 2013 gefuseerd met DPA Banking Professionals B.V.)
- DPA CreditForce Professionals B.V. (95,1%, vanaf 25 juli 2013)
- DPA Cauberg-Huygen B.V. (75% direct, 10% via DPA Cauberg-Huygen Participatie B.V., vanaf 20 september 2013)
- DPA Technipower B.V. (100%, vanaf 3 oktober 2013)

Op 16 juni 2013 heeft DPA een belang van 20,4% verworven in het aandelenkapitaal van ICT Automatisering N.V.

Activiteiten

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

2. Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is door de Raad van Bestuur van de vennootschap opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie. Bij het

opstellen van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 2:402 Boek BW. De geconsolideerde jaarrekening wordt voor publicatie vrijgegeven op 11 maart 2014. De jaarrekening wordt op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 mei 2014 ter vaststelling aan de aandeelhouders voorgelegd.

Grondslag voor de waardering

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

Presentatie- en functionele valuta

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

Gebruik van schattingen en oordelen

Bij het opstellen van de jaarrekening dient het bestuur bepaalde oordelen te vormen, schattingen te maken en veronderstellingen te doen die van invloed kunnen zijn op de gerapporteerde waarde van activa en passiva, baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en op verschillende andere factoren die gegeven de omstandigheden als redelijk kunnen worden beschouwd. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en veronderstellingen.

De door het 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 'Gebruik van schattingen en oordelen'.

3. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De hierna 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 Group N.V. en haar dochterondernemingen. Dochterondernemingen zijn rechtspersonen waarin DPA Group N.V., direct of indirect, beslissende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten die op dat moment uitoefenbaar of converteerbaar zijn. Dochterondernemingen worden geconsolideerd vanaf het moment waarop voor het eerst sprake is van 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 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, worden deze behandeld als een transactie tussen twee aandeelhouders. De resultaten op deze transacties worden in het vermogen verwerkt.

Eliminatie intercompany-transacties

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

Verantwoording van bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de controlerende zeggenschap overgaat naar de Groep. Er is sprake van controlerende zeggenschap als de Groep de mogelijkheid heeft om het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen om voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van de entiteit. Bij de beoordeling van controlerende zeggenschap houdt de Groep rekening met op dat moment uitoefenbare potentiële stemrechten.

Als de initiële verwervingsprijs ten tijde van de rapportagedatum afhankelijk van toekomstige gebeurtenissen en derhalve onzeker is, rapporteert de Groep ten aanzien van de verwervingsprijs een geschatte voorwaardelijke vergoeding als verplichting op de balans.

De waardering van deze verplichting op reële waarde is gebaseerd op een beoordeling van de feiten en omstandigheden op overnamedatum. Als zich binnen een periode van één jaar na overnamedatum feiten en omstandigheden voordoen, die nadere informatie verschaffen over de situatie op de overnamedatum en in een andere voorwaardelijke vergoeding hadden geresulteerd, wordt de voorwaardelijke vergoeding aangepast op basis van deze nieuwe feiten en omstandigheden. Deze aanpassing wordt ten gunste of ten laste gebracht van het bedrijfsresultaat.

Overnames op of na 1 januari 2010

Voor overnames op of na 1 januari 2010 bepaalt 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, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen.

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

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

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

Verantwoording van verwerving van minderheidsbelangen

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

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

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

Niet-afgeleide financiële activa

Leningen en vorderingen worden door de Groep bij eerste opname verwerkt op de datum waarop de Groep contractpartij wordt.

Als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, of als de Groep de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt via een transactie waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen, neemt de Groep een financieel actief niet langer in de balans op. Als de Groep een belang behoudt of creëert in de overgedragen financiële activa, wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen.

De niet-afgeleide financiële activa betreffen uitsluitend leningen en vorderingen. Leningen en vorderingen zijn financiële instrumenten met vaste of bepaalde betalingen, die niet op een actieve markt zijn genoteerd. Dergelijke activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden leningen en vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode verminderd met eventuele bijzondere 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 de Groep contractpartij wordt. Bij alle overige financiële verplichtingen vindt de eerste opname op de transactiedatum plaats. Zodra aan de prestatie als gevolg van de verplichting is voldaan, deze is opgeheven of verlopen, neemt de Groep een financiële verplichting niet langer in de balans op.

De Groep classificeert de aangehouden niet-afgeleide financiële verplichtingen onder de categorie 'Overige financiële verplichtingen'. Dergelijke passiva worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode. De effectieve-rentemethode is gebaseerd op de verwachte stroom van kasontvangsten, waarbij rekening wordt gehouden met het risico van vervroegde aflossing van het onderliggende financiële instrument en de directe kosten en opbrengsten, zoals de in rekening gebrachte transactiekosten, bemiddelingsprovisies en disagio of agio.

Overige financiële verplichtingen bestaan uit leningen, financieringsverplichtingen, rekening-courantkredieten bij banken, handelsschulden en overige te betalen posten.

Direct opeisbare rekening-courantkredieten die een integraal deel van het middelenbeheer van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van geldmiddelen en kasequivalenten.

Netto-omzet

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

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

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

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 indirecte activiteiten, automatiseringskosten en overige algemene beheerskosten.

Bedrijfskosten worden verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben.

Leasing

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

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

De beoordeling of een overeenkomst een lease is of bevat, vindt plaats op grond van de economische realiteit op het tijdstip van het aangaan van het contract.

Financiële baten en lasten

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

Winstbelasting

De winstbelastingen zijn berekend op basis van de geldende fiscale bepalingen en tegen op balansdatum vastgestelde belastingtarieven of tegen tarieven waartoe materieel op balansdatum is besloten. Bij de berekening

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

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden verantwoord voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens de in de jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen en de fiscale voorschriften. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd als een wettelijk afdwingbaar recht aanwezig is om daaruit voortvloeiende acute belastingen, die te vorderen en te betalen zijn, met elkaar te compenseren en als de uitgestelde belastingen betrekking hebben op dezelfde belastingautoriteit. Uitgestelde belastingvorderingen, met inbegrip van die voortvloeiend uit voorwaartse verliescompensatie, worden gewaardeerd voor zover verrekening met toekomstige fiscale winsten waarschijnlijk wordt geacht.

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

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

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden verantwoord tegen historische kosten minus cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardevermindervingsverliezen. Onder de historische kosten zijn begrepen direct aan de aanschaf van de betreffende activa gerelateerde uitgaven. Daaropvolgende uitgaven voor bijvoorbeeld reparatie en onderhoud worden alleen geactiveerd als het waarschijnlijk is dat de actiefpost additionele toekomstige economische voordelen genereert en als de kostprijs van de actiefpost betrouwbaar kan worden vastgesteld. Alle overige kosten worden direct ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gebracht.

De afschrijvingen op materiële vaste activa worden lineair ten laste gebracht van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de geschatte gebruiksduur vanaf het moment dat de betreffende activa gereed zijn voor gebruik.

De restwaarde en levensduur van de activa worden jaarlijks per balansdatum beoordeeld en aangepast als dit noodzakelijk is.

De bij de verkoop van materiële vaste activa ontstane winsten en verliezen worden verantwoord in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten onder de algemene beheerskosten.

Immateriële activa

Goodwill

Goodwill die voortvloeit uit bedrijfscombinaties wordt verantwoord onder immateriële activa.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardevermindervingsverliezen.

Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden en minimaal eenmaal per jaar getoetst op

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

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

Overige immateriële activa

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

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

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

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

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

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

Bijzondere waardeverminderingen

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

Een bijzondere waardevermindering inzake overige activa wordt teruggedraaid als de bij het bepalen van de bijzondere waardevermindering gebruikte indicaties zijn verbeterd.

De bijzondere waardevermindering wordt slechts teruggenomen voor zover de boekwaarde van de actiefpost niet hoger is dan de boekwaarde die wordt bepaald alsof de bijzondere waardevermindering niet zou zijn verantwoord waarbij rekening wordt gehouden met de oorspronkelijke afschrijvingen en mogelijke restwaarde.

Handels- en overige vorderingen

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

Eigen vermogen

Gewone aandelen worden geclassificeerd als eigen vermogen. De dividenduitkering op gewone aandelen wordt als kortlopende schuld verantwoord in de periode waarin het dividend door de aandeelhouders is goedgekeurd.

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

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

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

Voorzieningen

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

Reorganisatievoorzieningen worden verantwoord als de Groep een gedetailleerd en formeel reorganisatieplan heeft goedgekeurd en de reorganisatie is begonnen of publiekelijk is gecommuniceerd. In de reorganisatievoorziening zijn voornamelijk de geschatte kosten in verband met 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. Door het kortlopende karakter komt de reële waarde in het algemeen overeen met de nominale waarde. Vervolgens worden deze gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Personeelsbeloningen

Pensioenen en overige personeelsbeloningen

Binnen de Groep zijn verschillende pensioenregelingen aanwezig. Alle regelingen betreffen 'toegezegde bijdrageregelingen' die gefinancierd worden door bijdragen aan niet aan de Groep gelieerde instellingen. Een toegezegde bijdrageregeling betreft vergoedingen na uitdiensttreding waarbij de Groep vaste bijdragen afdraagt aan een aparte entiteit en geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om verdere bijdragen te doen. Als deze niet aan de Groep gelieerde instellingen over onvoldoende middelen beschikken om aan alle werknemers betalingen te doen inzake pensioenen met betrekking tot de door de werknemers verrichte diensten in huidige en voorafgaande perioden, heeft de Groep geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting om aanvullend bij te dragen.

Verplichtingen in verband met toegezegde bijdragen aan pensioenregelingen worden als personeelsbeloningslast in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen 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. Verschuldigde bijdragen aan een toegezegde bijdrageregeling die meer dan twaalf maanden na afloop van de periode waarin de werknemers de gerelateerde prestaties verrichten betaalbaar zijn, worden gediscoteerd tot hun contante waarde.

Op aandelen gebaseerde betalingen

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

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

Winst per aandeel

De Groep presenteert gewone en verwaterde winst per aandeel (wpa) voor de gewone aandelen. Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van 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. 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 alle potentiële verwaterende effecten op de gewone aandelen, onder meer uitstaande converteerbare leningen en aan werknemers en bestuurders toegekende aandelenopties.

Gesegmenteerde informatie

Een operationeel segment is een onderdeel van de Groep dat bedrijfsactiviteiten uitvoert die kunnen resulteren in opbrengsten en kosten, ook in verband met transacties met andere onderdelen van de Groep. Alle operationele resultaten van een operationeel segment worden periodiek beoordeeld door de Raad van Bestuur ten behoeve van de besluitvorming over de toekenning van middelen aan het segment en ter evaluatie van de prestaties. Dit op basis van de beschikbare financiële informatie per operationeel segment.

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

De operationele segmenten zijn geaggregeerd tot de volgende rapporteringssegmenten:

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

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

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 hierna omschreven methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van 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 vervangingswaarde. Zij is bepaald met behulp van de beschikbare marktprijzen van vergelijkbare activa en artikelen voor zover deze beschikbaar zijn en, waar van toepassing, met behulp van vervangingskosten. In de schatting van vervangingskosten wordt rekening gehouden met correcties voor fysieke slijtage en functionele en economische veroudering.

Immateriële activa

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

Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen van standaarden en interpretaties is pas met ingang van boekjaren die aanvangen na 1 januari 2014 van kracht. Deze zijn 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 na goedkeuring door de Europese Unie naar verwachting in 2015 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

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

Handelsvorderingen

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

Voorzieningen

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

Benutting fiscale compensabele verliezen

Bij de bepaling van de uitgestelde belastingvorderingen op basis van onder meer voorwaartse verliescompensatie en uitgestelde belastingverplichtingen spelen veronderstellingen een significante rol. Er zijn veel onzekere factoren die de aanwending van de voorwaartse verliescompensatie kunnen beïnvloeden. De Groep waardeert de uitgestelde belastingvorderingen inzake voorwaartse verliescompensatie op basis van haar beste inschattingen. Als de werkelijke fiscale resultaten verschillen van de oorspronkelijk ingeschatte bedragen, zullen deze verschillen van invloed zijn op de belastingen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, alsmede op de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen in de periode waarin deze afwijkingen optreden.

Earn-out betalingen

Bij de bepaling van toekomstige earn-out betalingen wordt gebruik gemaakt van aannames en inschattingen. De definitieve earn-out betalingen worden na afloop van de earn-out periode bepaald, en kunnen afwijken van de vooraf ingeschatte betalingen. Als de werkelijke earn-out betalingen verschillen van de oorspronkelijk ingeschatte betalingen, zullen deze verschillen van invloed zijn op het resultaat van de Groep over de betreffende periode.

Afwikkeling claims en geschillen

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

5. Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Geldmiddelen ten behoeve van het kasstroomoverzicht omvatten de balansposten liquide middelen en kortlopende rentedragende schulden, die integraal onderdeel uitmaken van het cash management van de Groep. De gedurende 2013 door Project Holland Fonds verstrekte leningen maken geen integraal onderdeel uit van het cash management. Betaalde en ontvangen

winstbelastingen zijn opgenomen onder 'Kasstroom uit operationele activiteiten'. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder 'Kasstroom uit financieringsactiviteiten'.

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

6. Management van financiële risico's

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

- Kredietrisico;
- Liquiditeitsrisico;
- Marktrisico.

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

Risicobeheerkader

De Raad van Bestuur van de Groep is verantwoordelijk voor de werking van het systeem van interne beheersing en risicomanagement. Ons risicomanagement richt zich op het onderkennen en beheersen van risico's die samenhangen met de financiële en operationele doelstellingen van de Groep. Tevens worden vanuit risicomanagement adequate regelingen vastgesteld om deze risico's te beheersen.

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

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

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

Kredietrisico

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

Handels- en overige vorderingen

In de Groep zijn in beperkte mate geconcentreerde kredietrisico's aanwezig. Maatregelen zijn ingesteld om te bewerkstelligen dat alleen diensten worden geleverd aan klanten met een adequate reputatie op het gebied van kredietwaardigheid. Geldtransacties vinden alleen plaats met hooggekwalificeerde kredietinstellingen. De Groep heeft dusdanige maatregelen getroffen, dat het kredietrisico met betrekking tot een enkele kredietinstelling beperkt is. De maximale blootstelling aan kredietrisico is gelijk aan het totaal van de openstaande vorderingen zoals opgenomen in toelichting 19 'Handels- en overige vorderingen'.

Garanties

Het beleid van de Groep is om uitsluitend financiële garanties af te geven voor 100% dochterondernemingen. Op 31 december 2013 waren naast de verstrekte aansprakelijkheidsstellingen zoals bedoeld in artikel 2:403 BW

garanties afgegeven uit hoofde van huurverplichtingen en als zekerheid voor financiële verplichtingen aan crediteuren.

Liquiditeitsrisico

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

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

In april 2012 heeft Rabobank DPA een werkkapitaalfinanciering verstrekt van maximaal 10,0 miljoen euro. De te betalen rente aan Rabobank over 2013 bedroeg éénmaands-Euribor plus 225 basispunten. Per 31 december 2013 is een bedrag van 6,4 miljoen euro opgenomen als uitstaande schuld aan Rabobank, waardoor een kredietruimte beschikbaar is van 3,6 miljoen euro.

In februari 2014 is DPA een aangepaste werkkapitaalfinanciering overeengekomen met Rabobank. De nieuwe werkkapitaalfinanciering bedraagt maximaal 15,0 miljoen euro.

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van de Groep of de waarde van financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen zoals valutakoersen, rentetarieven en aandelenkoersen. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel om de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement.

De Groep maakt geen gebruik van derivaten en hedging-instrumenten.

Renterisico

De resultaten en de operationele geldstromen van de Groep zijn grotendeels onafhankelijk van schommelingen in rentepercentages. De rente op de debiteurenfinanciering is variabel. Indien noodzakelijk zal de Groep uit oogpunt van risicomanagement overwegen rentes voor een langere periode vast te leggen of een renteplafond in te bouwen. Rentedekking is de leidende parameter in het managen van renterisico's.

Kasstroom- en reële waarde renterisico

Omdat de Groep slechts in beperkte mate rentedragende activa heeft, is het resultaat van de Groep niet sterk afhankelijk van wijzigingen in de rentevoet. Het kasstroom- en reële waarde renterisico van de Groep is voornamelijk een gevolg van lange- en kortetermijnleningen tegen een variabele rentevoet. In 2012 en 2013 zijn leningen in euro's tegen het éénmaands Euribor-tarief plus een opslag aan DPA uitgegeven.

Valutarisico

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

Koersrisico

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

Kapitaalbeheer

Het beleid van de Raad van Bestuur is gericht op het handhaven van een sterke vermogenspositie die vertrouwen wekt bij beleggers, crediteuren en de markten. Hiermee kan de toekomstige ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten zeker gesteld worden. Kapitaal bestaat uit aandelenkapitaal, agioreserve, algemene reserves en minderheidsbelangen van de Groep. De Raad van Bestuur streeft naar een evenwicht tussen een hoger rendement, dat mogelijk zou zijn met een hoger niveau aan vreemd vermogen enerzijds en de voordelen en zekerheid van een solide vermogenspositie anderzijds.

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

x duizend euro	2013	2012
Totale verplichtingen	32.281	27.915
Af: Liquide middelen	-2.633	-2.312
Netto schuld	29.648	25.603
Totaal eigen vermogen	41.825	38.239
Verhouding vreemd vermogen/eigen vermogen	71%	67%

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

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

7. Netto-omzet	2013	2012
Netto-omzet	71.081	65.126

Dit betreft de omzet uit hoofde van professionele inzet van medewerkers in de segmenten 'Finance, Banking & Insurance', 'Techniek & ICT' en 'Legal & Public'. Een detaillering van de omzet is opgenomen in toelichting 29 'Segmentatie'.

De activiteiten van de Groep worden uitsluitend in Nederland aangeboden. De door DPA Spanish Professionals in Spanje geworven professionals voeren werkzaamheden uit voor opdrachtgevers in Nederland.

8. Kostprijs van de omzet	2013	2012
De kostprijs van de omzet betreft de kosten van extern ingezette professionals:		
Directe personeelskosten	27.937	26.678
Overige directe kosten	26.470	23.307
	54.407	49.985

In 'Overige directe kosten' is een bedrag van 3,1 miljoen euro voor autokosten gedetacheerden opgenomen (2012: 3,1 miljoen euro). In 'Kostprijs van de omzet' is 0,8 miljoen euro aan reorganisatielasten opgenomen. De overige reorganisatiekosten die opgenomen zijn in toelichting 10 'Algemene beheerskosten' bedragen 0,3 miljoen euro. In 2012 bedroegen de reorganisatielasten 0,8 miljoen euro. Deze lasten zijn in 2012 verantwoord onder 'Kostprijs van de omzet'.

9. Verkoopkosten	2013	2012
Indirecte personeels- en gerelateerde kosten	4.738	5.656
Advertenties en marktwerking	505	593
Huisvesting	436	413
	5.679	6.662

10. Algemene beheerskosten	2013	2012
Indirecte personeelskosten	3.535	2.335
Afschrijving materiële vaste activa	266	407
Amortisatie immateriële activa	1.477	1.563
Reis- en verblijfkosten	707	811
Huisvesting	436	413
Bijzondere eenmalige kosten en opbrengsten	-2.998	-958
Overige	2.465	2.019
	5.888	6.590

In 'Indirecte personeelskosten' is een bedrag van 0,3 miljoen euro opgenomen voor reorganisatielasten (2012: nihil).

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

De resterende earn-out verplichting te betalen uit hoofde van de overname van Benkis Interim Professionals is definitief vastgesteld op een lager niveau dan voorzien ten tijde van de overname. De earn-out verplichting van Benkis Training & Coaching is gebaseerd op de financiële prestaties over de boekjaren 2013 en 2014. Op basis van de resultaten in 2013 en de verwachte resultaten in 2014 voorziet DPA dat geen earn-out verplichting betaalbaar zal zijn.

Op 20 september 2013 heeft DPA de bedrijfsactiviteiten overgenomen van het gefailleerde Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs B.V. DPA heeft bij deze transactie tevens handelsvorderingen overgenomen en deze gewaardeerd tegen de geschatte, reële waarde per overnamedatum. Door significante inspanningen van DPA en met hulp van ingehuurde deskundigen, is DPA erin geslaagd om een hoger bedrag te incasseren. In 'Bijzondere eenmalige kosten en opbrengsten' is een bate van 0,4 miljoen euro opgenomen. De juridische en adviseurskosten verbonden aan het incasseren van deze handelsvorderingen zijn tevens opgenomen in 'Bijzondere eenmalige kosten en opbrengsten'.

'Bijzondere eenmalige kosten en opbrengsten' heeft in 2012 betrekking op een vrijval van 2,0 miljoen euro betreffende de pensioenvoorziening voor StiPP en een eenmalige last van 1,0 miljoen euro als gevolg van een afboeking van een vordering op voormalige eigenaars van NIG betreffende StiPP.

11. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	2013	2012
Het totaal aan lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten begrepen in het bedrijfsresultaat is:		
Lonen en salarissen	30.500	28.738
Sociale lasten	4.549	3.836
Pensioenlasten - toegezegde bijdrageregelingen	825	644
Crisisheffing	80	48
	35.954	33.266
Overige personeelskosten	256	1.403
	36.210	34.699
Deze personeelskosten zijn onder de volgende hoofden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord:		
Kostprijs van de omzet	27.937	26.678
Verkoopkosten	4.738	5.656
Algemene beheerskosten	3.535	2.335
	36.210	34.669
Het gemiddeld aantal werknemers (FTE) gedurende het boekjaar was als volgt:		
Gedetacheerden in vaste dienst (interim professionals)	527	472
Eigen medewerkers (intern)	104	85
	631	557

Dit betreft het gemiddeld aantal medewerkers (FTE) exclusief zelfstandige professionals. De kosten van zzp'ers zijn niet verantwoord onder 'Lonen en salarissen' maar onder 'Overige directe kosten' (kostprijs van de omzet). In 2013 is 1,2 miljoen euro reorganisatielasten opgenomen onder 'Lonen & salarissen' (2012: 0,8 miljoen euro).

Met ingang van 18 juli 2012 is de 'Wet uitwerking fiscale maatregelen Begrotingsakkoord 2013' in werking getreden. In deze wet is bepaald dat een aantal belastingwetten met ingang van 1 januari 2013 gewijzigd wordt. Eén van de wijzigingen houdt in dat werkgevers in 2013 een eenmalige 'crisisheffing' moeten betalen van 16% over het loon uit dienstbetrekking (inclusief bonus) dat zij in 2012 en 2013 aan een medewerker hebben betaald, voor zover dat loon hoger was dan 150.000 euro. In dat kader is een 'crisisheffing' van 80.000 euro opgenomen, bestaande uit 10.000 euro betreffende medewerkers en 70.000 euro betreffende de leden van de Raad van Bestuur. De 'crisisheffing' is als kortlopende schuldverplichting opgenomen in toelichting 24 'Overige verplichtingen'. Voor de 'crisisheffing' die betrekking heeft op de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar toelichting 30 'Beloningen Raad van Bestuur'.

12. Financiële baten en lasten

	2013	2012
Rentebaten	20	10
Rente en soortgelijke kosten	-650	-382
	-630	-372

Verwezen wordt naar toelichting 22 'Rentedragende schulden'.

13. Winstbelastingen

	2013	2012
Verschuldigde winstbelastingen		
Boekjaar	784	686
Uitgestelde betalingen		
Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen	-369	-333
	415	353

Aansluiting met het effectieve belastingtarief

	%	2013	%	2012
Nettoresultaat over het jaar		4.154		1.164
Totaal winstbelastingen		415		353
		4.569		1.517
Winstbelastingen op basis van het lokale belastingtarief	24,3	-1.109	25,0	-380
Permanente verschillen (vrijval earn-out verplichtingen)	15,9	727	-	-
Beperkt aftrekbare kosten	0,7	-33	1,8	27
	9,1	-415	23,2	-353

14. Winst per gewoon aandeel

	2013	2012
Nettoresultaat	4.169	1.164
Toe te rekenen aan minderheidsaandeelhouder	-15	-
Nettoresultaat toe te rekenen aan de gewone aandeelhouders van de vennootschap	4.154	1.164
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen		
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	45.477.492	41.777.492
Effect van op aandelen gebaseerde beloningen		
Effect van uitgegeven aandelen		2.534.247
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen gedurende het jaar	45.477.492	44.311.739
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (verwaterd)		
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen gedurende het jaar	45.477.492	44.311.739
Effect van toegekende aandelen uit hoofde verwerving minderheidsbelang		200.000
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (verwaterd)	45.477.492	44.511.739
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal aandelen	0,09	0,03
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal verwaterde aandelen	0,09	0,03

Toelichting op de geconsolideerde balans

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

Verwerving activiteiten CreditForce Professionals B.V. en CreditForce Holding B.V.

Op 29 juli 2013 heeft DPA overeenstemming bereikt met de curator van de gefailleerde vennootschappen CreditForce Professionals B.V. en CreditForce Holding B.V. (hierna 'CreditForce') inzake de overname van een gedeelte van de bedrijfsactiviteiten. Uit hoofde van deze overeenkomst zijn 26 medewerkers van CreditForce in dienst getreden bij DPA.

CreditForce biedt expertise op het gebied van credit management, debiteurenbeheer, incassomanagement en kredietanalyse en versterkt de activiteiten van DPA binnen het segment Finance, Banking & Insurance.

CreditForce is vanaf de overnamedatum meegeconsolideerd. In de periode vanaf overnamedatum tot en met 31 december 2013 droeg CreditForce 0,9 miljoen euro bij aan de omzet en 0,4 miljoen aan de brutowinst.

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

Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen

De overname van CreditForce betreft een activatransactie, waarbij geen rechten of verplichtingen worden overgenomen anders dan specifiek benoemd in de koopovereenkomst. De identificeerbare verworven activa betreffen uitsluitend de klantrelaties van CreditForce en worden gewaardeerd op 0,2 miljoen euro.

Goodwill uit hoofde van de overname is als volgt opgenomen:

Goodwill

Totaal overgedragen vergoeding	115
Reële waarde van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	150
Boekwinst uit voordelige koop	-35

Een aansluiting van het betaalde bedrag inzake de overname van CreditForce naar het kasstroomoverzicht is opgenomen onder 28 'Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht'.

DPA heeft aan de overname van CreditForce gerelateerde kosten gemaakt van 25.000 euro in verband met externe juridische kosten, corporate finance kosten en due-diligencekosten. Deze kosten worden in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van DPA opgenomen onder 'Algemene beheerskosten'.

Verwerving activiteiten Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs B.V.

Op 19 september 2013 heeft DPA overeenstemming bereikt met de curator van de gefailleerde vennootschap Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs B.V. (hierna 'CHRI') inzake de overname van de bedrijfsactiviteiten. Uit hoofde van deze overeenkomst zijn 63 medewerkers van CHRI in dienst getreden bij DPA.

De hoogwaardige dienstverlening van CHRI bevindt zich op het snijvlak van technische expertise (o.a. bouwfysica) en specialistische kennis van wet- en regelgeving rond veiligheid, milieu, luchtkwaliteit, geluidshinder en duurzaamheid. De activiteiten van CHRI zijn aanvullend op de bedrijfsactiviteiten van DPA, en passen binnen het beleid van de directie om groei te realiseren in het segment 'Techniek & ICT'.

CHRI is vanaf de overnamedatum meegeconsolideerd. In de periode vanaf overnamedatum tot en met 31 december 2013 droeg CHRI 1,7 miljoen euro bij aan de omzet en 0,5 miljoen aan de brutowinst.

Per overnamedatum is een voorlopige 'purchase price allocation' uitgevoerd. De overgedragen vergoeding is gelijk aan 1,8 miljoen euro, door DPA voldaan in geldmiddelen.

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

Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen

Handels- en overige vorderingen	847
Onderhanden werk	314
Materiële vaste activa	220
Reële waarde van identificeerbare activa	1.381

De handels- en overige vorderingen bestaan uit contractuele vorderingen van 1,6 miljoen euro. Deze vorderingen zijn naar inschatting van DPA niet geheel inbaar. Een voorziening voor oninbaarheid en te maken kosten in verband met het incasseren van deze vorderingen is bepaald op 0,8 miljoen euro. De reële waarde van de overgenomen handelsvorderingen is geschat op 0,8 miljoen euro.

Het onderhanden werk bestaat uit nog uit te factureren werkzaamheden in het kader van lopende projecten voor een nominale waarde gelijk aan 1,0 miljoen euro. Een belangrijk deel van deze werkzaamheden is verricht door werknemers van CHRI die vervolgens niet in dienst zijn getreden bij DPA. Dit heeft (mogelijk) tot gevolg dat projecten niet kunnen worden afgerond en dat hieraan verbonden werkzaamheden voor het faillissement van CHRI niet aan de opdrachtgever in rekening kunnen worden gebracht. Voorts moeten (advies)kosten gemaakt worden om lopende opdrachten succesvol af te ronden, teneinde alle werkzaamheden in het kader van een project in rekening te kunnen brengen aan de opdrachtgever. In verband met deze risico's en kosten is een voorziening opgenomen gelijk aan 0,7 miljoen euro. De reële waarde van het overgenomen onderhanden werk is geschat op 0,3 miljoen euro.

Goodwill uit hoofde van de overname is als volgt opgenomen:

Goodwill

Totaal overgedragen vergoeding	1.768
Reële waarde van identificeerbare activa en goodwill	1.381
	387

De goodwill is fiscaal aftrekbaar. Een aansluiting van het betaalde bedrag inzake de overname van CHRI naar het kasstroomoverzicht is opgenomen onder 28 'Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht'.

Verwerving activiteiten Ingenieursbureau Technipower B.V.

Op 3 oktober 2013 heeft DPA overeenstemming bereikt met Ingenieursbureau Technipower B.V. inzake de overname van de bedrijfsactiviteiten (hierna "Technipower"). Uit hoofde van deze overeenkomst zijn 58 medewerkers van Technipower in dienst getreden bij DPA.

Technipower richt zich op dienstverlening in de techniek, met name op het gebied van mechatronica, werktuigbouwkunde en elektrotechniek. De activiteiten van Technipower zijn aanvullend op de bedrijfsactiviteiten van DPA, en passen binnen het beleid van de directie om groei te realiseren in het segment 'Techniek & ICT'.

Technipower is vanaf de overnamedatum meegeconsolideerd. In de periode vanaf overnamedatum tot en met 31 december 2013 droeg Technipower 0,9 miljoen euro bij aan de omzet en 0,3 miljoen aan de brutowinst.

Per overnamedatum is een voorlopige 'purchase price allocation' uitgevoerd. De overgedragen vergoeding bedraagt 0,3 miljoen euro, door DPA voldaan in geldmiddelen.

Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen

De overname van Technipower betreft een activatransactie, waarbij geen rechten of verplichtingen worden overgenomen anders dan specifiek benoemd in de koopovereenkomst.

De identificeerbare verworven activa betreffen uitsluitend de klantrelaties van Technipower en worden gewaardeerd op 0,3 miljoen euro. DPA heeft handelsschulden en overige kortlopende verplichtingen overgenomen voor een totaal bedrag gelijk aan 0,1 miljoen euro. Het saldo van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen is derhalve gelijk aan 0,2 miljoen euro.

Goodwill uit hoofde van de overname is als volgt opgenomen:

Goodwill

Totaal overgedragen vergoeding	311
Reële waarde van identificeerbare activa en goodwill	220
	91

Een aansluiting van het betaalde bedrag inzake de overname van Technipower naar het kasstroomoverzicht is opgenomen onder 28 'Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht'.

15. Materiële vaste activa

Het verloop in 2013 en 2012 van de materiële vaste activa is als volgt:

	Verbouwingen, inrichting en inventaris	Computer- hardware	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2012	623	266	889
Investeringen	-	106	106
Buitengebruikstelling	-100	-	-100
Aanschafwaarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	66	-	66
Afschrijvingen	-207	-100	-307
Boekwaarde per 31 december 2012	382	272	654
Aanschafwaarde	6.135	4.097	10.232
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-5.753	-3.825	-9.578
Boekwaarde per 31 december 2012	382	272	654
Investeringen	151	128	279
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	150	-	150
Afschrijvingen	-199	-67	-266
Boekwaarde per 31 december 2013	484	333	817
Aanschafwaarde	6.436	4.225	10.661
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-5.952	-3.892	-9.844
Boekwaarde per 31 december 2013	484	333	817

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%
Computer hardware	5 jaar	20%

16. Immateriële activa

Het verloop in 2013 en 2012 van de immateriële activa is als volgt:

	Goodwill	Klant-relaties	Overig	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2012	28.608	8.176	0	36.784
Investeringen	8.865	-	-	8.865
Amortisatie	-	-1.563	-	-1.563
Boekwaarde per 31 december 2012	37.473	6.613	0	44.086
Aanschafwaarde	85.418	13.791	-	99.209
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945	-7.178	-	-55.123
Boekwaarde per 31 december 2012	37.473	6.613	0	44.086
Investeringen	-	-	41	41
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	477	482	70	1.029
Amortisatie	-	-1.477	-	-1.477
Boekwaarde per 31 december 2013	37.950	5.618	111	43.679
Aanschafwaarde	85.895	14.273	111	100.279
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945	-8.655	-	-56.600
Boekwaarde per 31 december 2013	37.950	5.618	111	43.679

In 'Investeringen' 2013 zijn de overnames van CreditForce, CHRI en Technipower verwerkt. Voor een toelichting op deze overnames wordt verwezen naar pagina 80 en volgend.

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

	Verwachte levensduur	Resterende levensduur	Amortisatiepercentage
Klantrelaties	2-10 jaar	0-8 jaar	10-50%

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

Toetsing op bijzondere waardeverminderingen voor kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten

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

Segmenten en kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend ⁽¹⁾	% belang	Acquisitie-datum	Earn-out regelingen	Gealloceerde goodwill 2013	Gealloceerde goodwill 2012
Finance, Banking & Insurance					
Benkis Training & Coaching B.V.	100%	1-10-2012	Ja	-	3.137
Benkis Interim Professionals B.V.	100%	24-4-2012	Ja	-	5.728
DPA Banking Professionals B.V.	100%	27-4-2011	Nee	13.468	4.603
DPA Banking & Insurance B.V.	100%	27-4-2011	Nee	2.478	2.478
DPA Compliance B.V.	100%	27-4-2011	Nee	1.980	1.980
DPA Finance B.V.	100%	27-4-2011	Nee	2.710	2.710
				20.636	20.636
Techniek & ICT					
GEOS IT Professionals B.V.	100%	1-1-2007	Nee	5.287	5.287
DPA IT B.V.	100%	2-2-2006	Nee	7.085	7.085
DPA Cauberg-Huygen B.V.	75%	19-9-2013	Nee	387	-
DPA Technipower B.V.	100%	3-10-2013	Nee	91	-
				12.849	12.372
Legal & Public					
DPA Supply Chain B.V.	100%	5-9-2007	Nee	1.035	1.035
DPA Legal B.V.	100%	27-4-2011	Nee	1.915	3.430
DPA Legal Services B.V.	100%	27-4-2011	Nee	1.515	-
				4.465	4.465
				37.950	37.473

(1) In de loop van 2013 heeft een aantal wijzigingen plaatsgevonden ten aanzien van de kasstroomgenererende eenheden. De activiteiten van DPA Banking Professionals en Benkis Interim Professionals zijn samengevoegd. In december 2013 zijn de juridische entiteiten DPA Banking Professionals, Benkis Interim Professionals en Benkis Training & Coaching gefuseerd. De gealloceerde goodwill van deze entiteiten is samengevoegd. De activiteiten van DPA Legal zijn gesplitst en ondergebracht in DPA Legal en DPA Legal Services. De gealloceerde goodwill is herverdeeld op basis van de relatieve waarde van de kasstroomgenererende eenheid. Van de oorspronkelijke goodwill is 56% toebedeeld aan DPA Legal, de resterende 44% van de oorspronkelijke goodwill is toebedeeld aan DPA Legal Services.

De realiseerbare waarde van de diverse kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend is gebaseerd op de bedrijfswaarde. De kasstroomgenererende eenheid DPA Overheid (ontstaan uit de samenvoeging van NIG Sociale Zekerheid en DPA Recht & Ruimte) is niet in dit overzicht opgenomen aangezien zij per acquisitiedatum 27 april 2011 geen goodwill toegerekend heeft gekregen. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt gebruik gemaakt van toekomstige kasstromen op grond van de huidige operationele resultaten en de verwachte toekomstige resultaten. De verwachte toekomstige resultaten worden bepaald op basis van inschattingen en veronderstellingen van de directie en het management van de betreffende kasstroomgenererende eenheid over de groei van de omzet en ontwikkelingen in de operationele marges over een termijn van vijf jaar. Kasstromen na deze periode worden geëxtrapoleerd met een groeipercentage van 1,5% (2012: 1,5%), zijnde het verwachte gemiddelde inflatiepercentage.

De entiteiten DPA Banking Professionals, Benkis Interim Professionals en Benkis Training & Coaching zijn in 2013 gefuseerd. De goodwill die aan deze entiteiten was toegekend bedraagt in totaal 13,5 miljoen euro en is samengevoegd in DPA Banking Professionals. In 2013 zijn de activiteiten van DPA Legal gesplitst naar twee entiteiten: DPA Legal en DPA Legal Services. De goodwill die aan DPA Legal was toegerekend is als gevolg van de splitsing van activiteiten toegerekend aan DPA Legal (56%) en DPA Legal Services (44%).

Eenmaal per jaar, en tussentijds indien sprake is van een mogelijke indicatie voor een bijzondere waardevermindering, voert DPA een toetsing uit op bijzondere waardeverminderingen voor kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten. Mogelijke indicaties voor een bijzondere waardevermindering kunnen betrekking hebben op algemene veranderingen in economische en marktomstandigheden, en op sectorontwikkelingen die kenmerkend zijn voor een specifieke kasstroomgenererende eenheid.

De directie heeft drie belangrijke variabelen geïdentificeerd die bij verandering mogelijk kunnen resulteren in een realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid die lager is dan de boekwaarde. Deze variabelen zijn omzet, brutomargepercentage en de disconteringsvoet. Wijzigingen in de marktrentes, rendementseisen op investeringen en groeivoet beïnvloeden de disconteringsvoet en daarmee in belangrijke mate de realiseerbare waarde.

Omzet

De directie heeft een aantal mogelijke scenario's voor de ontwikkeling van de omzet per kasstroomgenererende eenheid doorgeredend. De groei voor 2014 is gebaseerd op de interne begroting. De omzetontwikkeling vanaf 2015 is gebaseerd op een inflatie van 1,5% en op volumegroei, resulterend in een omzetgroei tussen 2,0% en 8,6% per jaar in de periode 2015-2018. Voor de periode na 2018 is een constante groei verondersteld van 1,5%.

Brutomargepercentage

De in de impairment-test gehanteerde brutomarge is voor 2014 gebaseerd op de interne begroting. De aannames ten aanzien van het brutomargepercentage in 2014 voor de kasstroomgenererende eenheden in de verschillende segmenten zijn als volgt: Finance, Banking & Insurance 25,0% (2013: 21,4%), Techniek & ICT 25,1% (2013: 24,1%) en Legal & Public 27,9% (2013: 26,0%). In de jaren na 2014 wordt een stabiele tot lichte verbetering van 0 tot 1 procentpunt van de brutomarge voorzien als gevolg van een verbeterde productiviteit van de extern ingezette professionals.

Disconteringsvoet

De geprognosticeerde kasstromen worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet na belastingen van 9,5% (2012: 10,0%). De gehanteerde disconteringsvoet na belastingen voor de kasstroomgenererende eenheden is een maatstaf op basis van de gewogen gemiddelde kapitaalkosten die gemiddeld zijn voor de industrie. Hierbij is uitgegaan van de risicovrije rentevoet voor 10-jaars obligaties die door de Nederlandse overheid worden uitgegeven, en een verhouding eigen vermogen tot vreemd vermogen van 90:10. Het rendement op eigen vermogen bevat een risicopremie die recht doet aan zowel het marktrisico van effectenbeleggingen als het systeemrisico van de bedrijfstak waarin DPA actief is.

Op basis van de doorgeredende scenario's is de waardebeoordeling van de kasstroomgenererende eenheden tot stand gekomen. Per 30 juni 2013 en ultimo 2013 is geconstateerd dat voor geen van de kasstroomgenererende eenheden een bijzondere waardevermindering van de goodwill noodzakelijk is.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

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

meeste invloed heeft op de waardebeoordeling. Voor alle kasstroomgenererende eenheden geldt dat op basis van de verschillende gevoeligheidsanalyses de realiseerbare waarde van de betreffende eenheid de boekwaarde overstijgt. DPA Compliance en DPA Benkis Banking zijn het meest gevoelig voor een daling van de brutomarge. Een structureel lagere brutomarge met 2 procentpunten resulteert in een bedrijfswaarde die de boekwaarde overstijgt met 155.000 euro voor DPA Compliance. DPA Benkis Banking maakt relatief veel gebruik van zelfstandige professionals. Voor deze kasstroomgenererende eenheid resulteert een structureel lagere brutomarge met 1 procentpunt in een bedrijfswaarde die de boekwaarde overstijgt met 37.000 euro.

17. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt toe te rekenen:

	Deelnemingen
Boekwaarde per 31 december 2012	0
Investeringen	8.207
Aandeel in resultaat deelnemingen	92
Leningen verstrekt aan verbonden partijen	23
Boekwaarde per 31 december 2013	8.322

Op 16 juni 2013 heeft DPA 1,8 miljoen aandelen ICT Automatisering N.V. verworven tegen een prijs van 4,60 euro per aandeel. Op 31 december 2013 was de koers van het aandeel ICT Automatisering 4,75 euro. De totale verkrijgingsprijs bedraagt 8,2 miljoen euro en is op basis van de equity methode initieel tegen de kostprijs verantwoord onder de financiële vaste activa. In de jaarresultaten van DPA is een resultaat deelnemingen verantwoord van 0,1 miljoen euro. Dit is 20,4% van de geschatte nettowinst van ICT Automatisering over de periode vanaf aankoopdatum tot en met 31 december 2013. Dit resultaat is toegevoegd aan de waarde van aandelen ICT Automatisering in het bezit van DPA.

DPA heeft 0,5 miljoen aandelen verworven van Optiverder B.V. tegen betaling in contanten van 2,4 miljoen euro. DPA heeft 1,3 miljoen aandelen verworven van Project Holland Deelnemingen B.V. ('PHF'). PHF heeft in het kader van deze transactie een lening verstrekt aan DPA van 5,8 miljoen euro. De lening is in de balans verantwoord onder de kortlopende, rentedragende schulden. Verwezen wordt naar toelichting 22 'Rentedragende schulden'.

Voor de financiële gegevens van de deelneming wordt verwezen naar de jaarrekening 2013 van ICT Automatisering, beschikbaar op www.ictautomatisering.nl/investor-relations/downloads.

18. Uitgestelde belastingvorderingen

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

	Activa		Verplichtingen		Netto	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Immateriële activa	-	-	1.284	1.653	-1.284	-1.653
Voorwaartse verliescompensatie	4.544	5.099	-	-	4.544	5.099
Boekwaarde per 31 december	4.544	5.099	1.284	1.653	3.260	3.446

Mutaties in uitgestelde belastingsaldi gedurende het boekjaar:

	1 januari 2013	Opgenomen in resultaten	31 december 2013
Immateriële activa	-1.653	369	-1.284
Voorwaartse verliescompensatie	5.099	-555	4.544
	3.446	-186	3.260

Het totale bedrag aan compensabele verliezen is 18,1 miljoen euro. Het volledige bedrag is opgenomen als voorwaartse verliescompensatie (2012: 20,4 miljoen euro).

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

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

Het kortlopende gedeelte van de uitgestelde belastingverplichtingen wordt geschat op 1,2 miljoen euro (2012: 0,7 miljoen euro).

19. Handels- en overige vorderingen

	31 december 2013	31 december 2012
Handelsdebiteuren, na aftrek voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	8.412	11.655
Vorderingen op bestuurders	-	300
Overige vorderingen	6.983	3.683
	15.395	15.638

De boekwaarde van de kortlopende vorderingen is nagenoeg gelijk aan de reële waarde.

In verband met de acquisitie van NIG hebben de verkopende aandeelhouders ten tijde van de verkoop garanties afgegeven voor bepaalde financiële risico's bij NIG die betrekking hadden op de periode voor verkoop van de onderneming. Uit hoofde van de afwikkeling van de aansluiting van de voormalige NIG vennootschappen bij bedrijfstakpensioenfonds StiPP is in de jaarrekening van 2012 een vordering opgenomen van 0,3 miljoen euro. Op 5 juni 2013 zijn de kosten van de aansluiting van de voormalige NIG vennootschappen bij StiPP en de hiermee verbonden garantieverplichtingen bepaald op 0,2 miljoen euro en afgewikkeld met de voormalige aandeelhouders door levering van 150.450 in escrow gehouden aandelen DPA. Het restant van de vordering is ten laste van de algemene beheerskosten gebracht.

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

Door de afspraken op lokaal kantoor niveau is geen sprake van een geconcentreerd kredietrisico ten aanzien van de Rabobank als geheel.

De handelsdebiteuren zijn in onderpand gegeven als zekerheid voor een bevoorschotting van de handelsdebiteuren door Rabobank. Voor een toelichting wordt verwezen naar toelichting 22 'Rentedragende schulden'.

Het verloop van de voorziening voor bijzondere waardevermindering handelsdebiteuren is:

	2013	2012
Stand per 1 januari	72	167
Dotaties	398	-
Vorderingen afgeschreven als oninbaar	-45	-95
Stand per 31 december	425	72

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

De ouderdom van de debiteuren is als volgt:

Categorieën	31 december 2013	31 december 2012
0-30 dagen	5.071	7.319
30-60 dagen	1.799	3.004
60-90 dagen	931	743
90 dagen of meer	1.036	661
Totaal	8.837	11.727
Bijzondere waardevermindering	-425	-72
Totaal	8.412	11.655

In de overige vorderingen is een bedrag van 5,7 miljoen euro nog te factureren bedragen opgenomen (2012: 1,6 miljoen euro).

20. Liquide middelen

	31 december 2013	31 december 2012
Kas- en banksaldi	2.633	2.312

De liquide middelen worden aangehouden bij de Coöperatieve Rabobank Almere U.A., ING Bank N.V. en Deutsche Bank N.V. en staan ter vrije beschikking van de onderneming.

21. Eigen vermogen

Uit hoofde van de koop van het minderheidsbelang in DPA Supply Chain People B.V. is in 2011 met de heer M.L.J. Boodie een earn-out regeling overeengekomen voor een bedrag van 0,4 miljoen euro door middel van betaling met 200.000 DPA aandelen. De Belastingdienst heeft het standpunt ingenomen dat deze betaling in aandelen aan de heer Boodie loon vormt, waarover loonheffing moet worden afgedragen.

In de eerste jaarhelft van 2013 is de bovengenoemde earn-out verplichting, betaalbaar in aandelen, afgewikkeld middels levering in aandelen, gevolgd door een terugkoop van aandelen in contanten. Tevens heeft DPA 50.000 DPA aandelen verworven van de heer Boodie tegen betaling in contanten.

Op 5 juni 2013 zijn uit hoofde van garantieverplichtingen van de voormalige NIG aandeelhouders 150.450 DPA aandelen vanuit de escrow rekening aan DPA Group N.V. geleverd. Verwezen wordt naar toelichting 19 'Handels- en overige vorderingen'.

	Gewone aandelen	
	31 december 2013	31 december 2012
Uitstaand per 1 januari	45.477.492	41.777.492
Uitgegeven aandelen		3.700.000
Op aandelen gebaseerde beloningen		
Uitstaand per 31 december - volgestort	45.477.492	45.477.492
Uitstaande aandelen	45.477.492	45.477.492
Maatschappelijk kapitaal - nominale waarde in euro	8.000	8.000

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

22. Rentedragende schulden

	2013	2012
Leningen		
Stand per 1 januari	-	-
Verkregen	8.331	-
Omzetting leningen in aandelenkapitaal	-	-
Afgeleest	-	-
Stand per 31 december	8.331	0
Bankschulden		
Stand per 1 januari	7.867	5.869
Verkregen		
Opgenomen	1.138	1.998
Stand per 31 december	9.005	7.867
Totaal rentedragende schulden	17.336	7.867

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

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

Bankschulden

Op 23 april 2012 heeft DPA Group N.V. een kredietfaciliteit met Coöperatieve Rabobank Almere U.A. afgesloten. De faciliteit bestaat uit een basislimiet van 2,0 miljoen euro en een debiteurenfinanciering van 70% van het totaal van de aan Rabobank verpande vorderingen tot een bedrag van maximaal 8,0 miljoen euro. In de kredietfaciliteit is een garantiefaciliteit begrepen voor een maximum bedrag van 1,0 miljoen euro. Per 31 december 2013 is hiervan 0,1 miljoen euro aangewend voor afgegeven bankgaranties in verband met huurverplichtingen van de Groep.

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

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

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

- (1) Een voorgenomen fusie met één of meer derden of overname van één of meer derden, die een materieel effect heeft op de bedrijfsvoering van DPA, dient vooraf aan Rabobank voorgelegd te worden. Rabobank is gerechtigd redelijke voorwaarden te stellen aan een fusie of overname tot zekerheid voor nakoming van DPA's verplichtingen aan de bank;
- (2) De opzegging/opeisbaarheid is standaard voor een faciliteit als de onderhavige, met dien verstande dat de faciliteit tevens opeisbaar is als een van de huidige leden van de Raad van Bestuur bij DPA vertrekt of een kennelijk voornemen daartoe bestaat;
- (3) Kredietovereenkomsten met derden mogen niet aangegaan worden zonder voorafgaande toestemming van Rabobank;
- (4) Een Cross Default-, een Material Adverse Change-, een Negative Pledge- en een Pari Passu-clausule.

De faciliteit kent een financiële convenant: de genormaliseerde EBITDA dient te allen tijde, over de voorafgaande twaalf maanden, minimaal 3,0 miljoen euro te bedragen. Deze convenant zal na afloop van ieder kwartaal worden bepaald op basis van de genormaliseerde EBITDA zoals deze wordt gepubliceerd in de persberichten over de kwartaal-, halfjaar- en jaarresultaten van DPA.

DPA voldoet per 31 december 2013 aan de financiële convenant en alle overige voorwaarden zoals vastgelegd in de overeenkomst met Rabobank.

Ultimo 2013 bedroeg de uitstaande bankschuld 9.005.000 euro (2012: 7.867.000).

Op 4 februari 2013 heeft DPA overeenstemming bereikt met Rabobank voor uitbreiding van de kredietfaciliteit. De faciliteit bestaat sindsdien uit een basislimiet van 3,0 miljoen euro en een debiteurenfinanciering van 70% van het totaal van de aan Rabobank verpande vorderingen tot een bedrag van maximaal 12,0 miljoen euro. De financiële convenant is aangepast: het resultaat voor winstbelastingen, financiële baten/lasten en bijzondere baten/lasten exclusief dividendbelasting dient minimaal gelijk te zijn aan 5x de geconsolideerde rentelasten van DPA (de 'interest coverage ratio'). Bij de berekening van de geconsolideerde rentelasten wordt de rente op de lening verstrekt door PHF niet meegerekend. Op basis van de jaarresultaten 2013 van DPA is de interest coverage ratio per ultimo 2013 gelijk aan 9. De overige voorwaarden en convenanten van de kredietfaciliteit zijn ongewijzigd gebleven.

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

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

Leningen verstrekt door Project Holland Fonds

Op 16 juni 2013 heeft DPA 1,3 miljoen aandelen ICT Automatisering N.V. ('ICT Automatisering') verworven tegen een prijs van 4,60 euro per aandeel van Project Holland Deelnemingen B.V. ('PHF'). In het kader van deze transactie heeft PHF een lening verstrekt aan DPA van 5,8 miljoen euro. De lening is in de balans verantwoord onder de kortlopende rentedragende schulden. De lening draagt een rente van 7,0% op jaarbasis. De lening dient in beginsel te worden afgelost op 1 mei 2014.

Als een aandelenfusie tussen DPA en ICT Automatisering tot stand komt, zal de lening van PHF worden afgelost en omgezet in nieuw uit te geven aandelen DPA. Bij effectuering van een openbaar bod in contanten, aandelen of een combinatie daarvan vindt aflossing plaats in aandelen en/of contanten als ware PHF op moment van aflossing nog houder van de betreffende aandelen ICT Automatisering. De waarde per aandeel bedraagt in elk geval minimaal 4,60 euro. Indien DPA de aandelen voor 1 mei 2014 verkoopt tegen een waarde hoger dan 4,60 euro, dan wordt de aflossing aan PHF verhoogd met 50% van het verschil tussen de verkrijgingsprijs en de verkoopprijs van de aandelen.

Verwezen wordt naar toelichting 17 'Financiële vaste activa'.

Op 20 september 2013 heeft PHF een lening verstrekt van 2,5 miljoen euro ter financiering van overnames door DPA in de tweede jaarhelft. Deze lening draagt een rente van 7,0% op jaarbasis en is verantwoord in de balans onder kortlopende rentedragende schulden. De lening is achtergesteld ten aanzien van de bankschulden van DPA. Indien een uitgifte van aandelen door DPA wordt geëffectueerd, heeft PHF het recht om de lening te converteren in aandelen DPA tegen de toepasselijke uitgiftekoers. Gezien de kans op conversie en de variabele uitgiftekoers is aan deze voorwaardelijke conversie optie een reële waarde van nihil toegekend op uitgiftedatum.

De reële waarde van de leningen verstrekt door PHF is gebaseerd op de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen uit hoofde van aflossingen en rentebetalingen. Gegeven het kortlopende karakter, is de reële waarde gelijk aan de nominale waarde. Aan bovengenoemd conversierecht voor PHF wordt geen waarde toegekend, aangezien DPA niet voornemens is voor het einde van de looptijd een aandelenuitgifte te effectueren.

	31 december 2013	31 december 2012
Leegstandsvoorziening	702	1.030
Pensioenvoorziening	150	275
Overige voorzieningen	14	-
	866	1.305
Verminderd met het langlopende gedeelte	484	810
Kortlopend gedeelte	382	495

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

Leegstandsvoorziening	2013	2012
Stand per 1 januari	1.030	1.649
Oprenting	8	14
Onttrekkingen	-336	-633
Stand per 31 december	702	1.030

Pensioenvoorziening	2013	2012
Stand per 1 januari	275	2.500
Onttrekking	-	-835
Vrijval	-125	-1.390
Stand per 31 december	150	275

Overige voorzieningen	2013	2012
Stand per 1 januari	-	-
Dotaties	14	-
Stand per 31 december	14	0

23. Voorzieningen

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

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

De pensioenvoorziening vloeit voort uit een schrijven dat DPA in mei 2011 heeft ontvangen van de Stichting Pensioenfonds Personeelsdiensten (StiPP) waarin StiPP stelt dat DPA met terugwerkende kracht tot 1 januari 2008 bij StiPP aangesloten en derhalve premieplichtig is. DPA heeft voor een deel van haar dochtervennootschappen een eigen collectieve pensioenregeling en is in overleg getreden met StiPP over de ontstane situatie. Uitkomst van dit overleg is dat DPA voor de vennootschappen waar geen sprake van een eigen pensioenregeling is, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2008 is aangesloten bij StiPP en de hiervoor verschuldigde premies dient af te dragen. Voor de vennootschappen waar DPA reeds een eigen collectieve pensioenregeling had, is afwikkelingsdispensatie gevraagd. Voor de meeste entiteiten is deze afwikkelingsdispensatie intussen toegekend, waardoor de gevormde voorziening voor een bedrag van 125.000 euro vrij kon vallen.

24. Overige verplichtingen

	31 december 2013	31 december 2012
Handelscrediteuren	2.538	2.228
Overige belastingen en sociale lasten	2.642	2.779
Pensioenpremies	190	277
Lonen, salarissen en uitgestelde beloningscomponenten	1.065	264
Vooruitontvangen bedragen	2.214	2.645
Nog te betalen reorganisatiekosten	-	395
Overige schulden	4.919	9.861
	13.568	18.449
Verminderd met het langlopende gedeelte	-	3.909
Kortlopend gedeelte	13.568	14.540

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

In 'Lonen, salarissen en uitgestelde beloningscomponenten' is een bedrag van 80.000 euro (2012: 48.000 euro) opgenomen in verband met de éénmalige crisisheffing (zie toelichting 11 'Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten' en 30 'Beloningen Raad van Bestuur').

In 'Overige schulden' is een bedrag van 1,0 miljoen euro opgenomen inzake de earn-out regeling met de verkopers van Benkis Interim Professionals (2012: 3,9 miljoen euro). Deze verplichting heeft een kortlopend karakter. Voorts zijn in 'overige schulden' voornamelijk opgenomen reserveringen voor uit te keren bonussen, vakantiegelden en nog te ontvangen facturen.

25. Financiële risicobeheersing

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

Kredietrisico

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

Valutarisico

DPA heeft geen activiteiten 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.

	Boekwaarde	Contractuele kasstroom	6 maanden of minder	6 - 12 maanden	Tussen 1 - 2 jaar	Tussen 2 - 5 jaar	Na 5 jaar
2013							
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Rekening-courant kredieten banken	9.005	-9.005	-9.005				
Rentedragende schulden	8.331	-8.331	-2.500	-5.831			
Overige schulden, exclusief vooruitontvangen bedragen	11.355	-11.355	-11.355				
	28.691	-28.691	-22.860	-5.831	-	-	-
2012							
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Rekening-courant kredieten banken	7.867	-7.867	-7.867				
Overige schulden, exclusief vooruitontvangen bedragen	16.373	-16.373	-16.373				
	24.240	-24.240	-24.240	-	-	-	-

26. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

	31 december 2013	31 december 2012
Verplichtingen korter dan 1 jaar	3.950	3.940
Verplichtingen langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	8.414	10.110
Verplichtingen langer dan 5 jaar	-	370
Totale verplichtingen	12.364	14.420
Vorderingen korter dan 1 jaar	839	726
Vorderingen langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	1.166	1.332
Vorderingen langer dan 5 jaar	-	32
Totale vorderingen	2.005	2.090
Garanties afgegeven aan derden	80	138

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

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

Het contract van het voormalig kantoorpand aan de Malthusstraat in Amsterdam is opgezegd en geëindigd per 1 maart 2013.

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 zijn van aard of omvang 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. Als onderdeel van de afspraken uit hoofde van de acquisitie van NIG is een belangrijk deel van de medewerkers van NIG verhuisd naar het pand van DPA in Amsterdam en zijn de huurovereenkomsten met (vennootschappen van) de heer Winter en de heer Berten ontbonden. Overeengekomen is dat 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. In 2013 is uit hoofde van deze huurovereenkomst 0,2 miljoen euro aan huur betaald (2012: 0,2 miljoen euro).

Op 5 juni 2013 heeft DPA de vordering op de voormalige NIG aandeelhouders ten aanzien van de kosten verbonden aan de verplichte aansluiting van de voormalige NIG vennootschappen bij pensioenfonds StiPP afgewikkeld door levering van 150.450 in escrow gehouden aandelen DPA. Verwezen wordt naar toelichting 19 'Handels- en overige vorderingen'.

In 2013 heeft DPA een 25%-belang in DPA Engineering Zware Industrie B.V., DPA Onderwijs B.V. en DPA Online Marketing B.V. verkocht aan de business unit manager van de betreffende entiteit. De koopsom bedroeg telkens 4.500 euro. Dit bedrag is in de vorm van een lening aan de betreffende business unit manager verstrekt. Per 31 december 2013 heeft DPA uit dien hoofde voor een totaal bedrag van 23.000 euro vorderingen verantwoord onder de financiële vaste activa. De rente op deze lening bedraagt 4% per jaar.

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 2013	31 december 2012
Liquide middelen	2.633	2.312
Kortlopende rentedragende schulden	-9.005	-7.867
	-6.372	-5.555
Netto financieringslast		
Rentebaten	20	10
Rentelasten en soortgelijke kosten	-650	-382
Te betalen renteverplichtingen	270	-
Mutatie kasstroomoverzicht	-360	-372
Handels- en overige vorderingen		
Stand per 1 januari	15.638	14.133
Verworven in bedrijfscombinaties	1.160	1.686
Inkoop eigen aandelen	-287	-
Mutatie kasstroomoverzicht	-1.116	-181
Stand per 31 december	15.395	15.638
Crediteuren en overige schulden		
Stand per 1 januari	18.449	13.677
Verworven in bedrijfscombinaties	111	1.388
Toekomstige verplichtingen in verworven bedrijfscombinaties	-	4.804
Op aandelen gebaseerde betalingen	281	-
Mutatie te betalen renteverplichtingen	270	-
Mutatie kasstroomoverzicht	-5.543	-1.420
Stand per 31 december	13.568	18.449
Verwerving van een onderneming (exclusief liquide middelen)		
Overgedragen vergoeding	2.227	4.236
Overgedragen eigen-vermogeninstrumenten	-	-321
Verworven geldmiddelen	-	-176
Mutatie kasstroomoverzicht	2.227	3.739
Opbrengst uit de uitgifte van aandelenkapitaal		
Uitgegeven aandelen	-	4.070
Emissiekosten	-	-37
Mutatie kasstroomoverzicht	0	4.033

Informatie per segment

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

29. Segmentatie

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

1. Finance, Banking & Insurance

Hierin zijn de volgende business units opgenomen: DPA Finance, DPA Banking Professionals, Benkis Interim Professionals, DPA Banking & Insurance, DPA Compliance, DPA Benkis Training & Coaching en DPA CreditForce Professionals. Dit zijn de vennootschappen die zich richten op financieel georiënteerde functies en op het bank- en verzekeringswezen.

2. Techniek & ICT

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

3. Legal & Public

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

Als gevolg van acquisities en het opstarten van nieuwe activiteiten zijn gedurende 2013 de segmenten uitgebreid met nieuwe business units. Het op bankactiviteiten georiënteerde onderdeel DPA CreditForce Professionals is toegevoegd aan het segment Finance, Banking & Insurance. De op technische en ICT dienstverlening gerichte onderdelen DPA Cauberg-Huygen, DPA Technipower en DPA Electro & Industrial Automation zijn toegevoegd aan het segment Techniek & ICT. Voorts zijn DPA Engineering en DPA Energy toegevoegd aan dit segment, waar deze onderdelen in 2012 vooralsnog waren ondergebracht bij Legal & Public. De omzet en brutowinst van deze business units bedroeg in 2012 respectievelijk 1,2 miljoen euro en 0,3 miljoen euro. De cijfers over 2012 zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

Het onderdeel DPA Online Marketing is toegevoegd aan het segment Legal & Public. De activiteiten van het onderdeel Legal zijn gesplitst in Legal (ervaren juridische professionals) en Legal Services (paralegal en juridisch ondersteunende professionals). Beide onderdelen zijn ondergebracht bij het segment Legal & Public.

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

Netto-omzet	31 december 2013	31 december 2012
Finance, Banking & Insurance	34.795	32.180
Techniek & ICT	22.080	18.429
Legal & Public	14.813	14.517
Eliminatie tussen segmenten	-607	-
Totaal	71.081	65.126

Brutowinst	2013	2012
Finance, Banking & Insurance	7.441	7.571
Techniek & ICT	5.315	3.463
Legal & Public	3.846	4.107
Eliminatie tussen segmenten	72	-
Totaal	16.674	15.141

Personeel	31 december 2013	31 december 2012
Finance, Banking & Insurance	441	425
Techniek & ICT	331	168
Legal & Public	206	246
Totaal	978	839

In de segmentatie van 2012 heeft een reclassificatie plaatsgevonden. De entiteiten DPA Engineering en DPA Energy zijn ondergebracht in het segment 'Techniek & ICT', waar deze in 2012 waren ondergebracht in het segment 'Legal & Public'.

'Personeel' betreft het aantal directe en indirecte medewerkers per jaareinde, inclusief ingehuurd zelfstandige professionals.

Materiële vaste activa	2013	2012
Finance, Banking & Insurance	71	82
Techniek & ICT	216	23
Legal & Public	41	30
Non-allocated corporate	489	519
Totaal	817	654

Vorderingen	2013	2012
Finance, Banking & Insurance	4.988	5.644
Techniek & ICT	6.947	4.781
Legal & Public	2.648	3.305
Non-allocated corporate	812	1.926
Totaal	15.395	15.656

Liquide middelen	2013	2012
Finance, Banking & Insurance	903	1.669
Techniek & ICT	790	135
Legal & Public	657	373
Non-allocated corporate	283	135
Totaal	2.633	2.312

Totale activa	2013	2012
Finance, Banking & Insurance	5.418	7.395
Techniek & ICT	8.399	4.940
Legal & Public	3.462	3.708
Non-allocated corporate	56.827	50.111
Totaal	74.106	66.154

Verplichtingen	2013	2012
Finance, Banking & Insurance	3.884	4.397
Techniek & ICT	4.717	3.319
Legal & Public	2.213	3.068
Non-allocated corporate	21.467	17.132
Totaal	32.281	27.916

Afschrijvingen	2013	2012
Finance, Banking & Insurance	51	63
Techniek & ICT	23	19
Legal & Public	19	22
Non-allocated corporate	173	303
Totaal	266	407

In de segmentatie van 2012 heeft een reclassificatie plaatsgevonden. De entiteiten DPA Engineering en DPA Engineering Zware Industrie zijn ondergebracht in het segment 'Techniek & ICT', waar deze in 2012 waren ondergebracht in het segment 'Legal & Public'.

Materiële baten en lasten	Reorganisatie- lasten	Earn-out verplichtingen	StiPP lasten	Kosten emissie en overname	Overige baten en lasten
2013					
Finance, Banking & Insurance	419	-	-	-	-10
Techniek & ICT	19	-	-	-	-179
Legal & Public	706	-	-	-	-
Non-allocated corporate	6	-2.993	-125	-	265
Totaal	1.150	-2.993	-125	0	76
2012					
Finance, Banking & Insurance	206	-	-374	-	-
Techniek & ICT	128	-	-167	-	-
Legal & Public	454	-	-906	-	-
Non-allocated corporate	28	-	782	255	-
Totaal	816	-	-665	255	-

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

Zoals vermeld in toelichting 16 'Immateriële activa' is er geen bijzondere waardevermindering ten laste van het resultaat gebracht (2012: nihil).

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

	31 december 2013	31 december 2012
Brutowinst segmenten	16.674	15.141
Niet toegekende bedragen:		
Overige bedrijfskosten	-11.567	-13.252
Resultaat deelnemingen	92	-
Financiële baten en lasten	-630	-372
Resultaat voor winstbelastingen	4.569	1.517

Beloningen bestuurders en commissarissen

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

30. Beloningen Raad van Bestuur

De volgende aan de beloning van de bestuursleden gerelateerde bedragen zijn opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten in 2013 en 2012:

Beloningen bestuursleden	H.R.G. Winter		O.O. Berten		Totaal	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Periodiek betaalde beloningen	237	259	237	259	474	518
Pensioenrechten	31	31	31	31	62	62
Winstdelingen en bonusbetalingen	175	125	175	125	350	250
Crisisheffing	33	18	37	23	70	41
	476	433	480	438	956	871

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

Met ingang van 18 juli 2012 is de 'Wet uitwerking fiscale maatregelen Begrotingsakkoord 2013' in werking getreden. In deze wet is bepaald dat een aantal belastingwetten met ingang van 1 januari 2013 wordt gewijzigd. Eén van de wijzigingen is dat werkgevers in 2013 een eenmalige 'crisisheffing' moeten betalen van 16% over het loon uit tegenwoordige dienstbetrekking (inclusief bonus) dat zij in 2012 aan een medewerker hebben betaald, voor zover dat loon hoger was dan 150.000 euro. In dat kader is een 'crisisheffing' van 70.000 euro opgenomen, die als kortlopende schuldverplichting in 'Overige schulden' is opgenomen (toelichting 24 'Overige verplichtingen'). Voor de 'crisisheffing' die betrekking heeft op de overige medewerkers wordt verwezen naar toelichting 11 'Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten'.

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

- Maximaal 100% van het vaste jaarsalaris;
- 80% van de korte termijn bonus is gekoppeld aan het behalen van de jaarlijkse EBITDA-taakstelling;
- 20% van de korte termijn bonus is gekoppeld aan het behalen van enkele specifiek overeengekomen - kwantitatieve en/of kwalitatieve - doelstellingen;
- De bonus wordt geheel uitgekeerd als brutosalaris.

In 2013 zijn de geformuleerde doelstellingen grotendeels gerealiseerd.

Voorwaardelijke vergoeding uit hoofde van overname NIG

	H.R.G. Winter	O.O. Berten	Uit oefenprijs	Vervaldatum	Aandelenkoers ⁽¹⁾
	Aantal (x 1.000)	Aantal (x 1.000)			
Voorwaardelijke opties verstrekt op 27 april 2011 (serie 2014)	1.000	1.000	3,00	2017	0.89
Totaal	1.000	1.000			

⁽¹⁾ Aandelenkoers op toekenningsdatum. Als gevolg van wijzigingen in de oorspronkelijke overnameovereenkomst is de reële waarde gebaseerd op de aandelenkoers d.d. 28 november 2011.

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

Omdat de omzet en EBITDA doelstellingen over 2013 niet gerealiseerd zijn, zijn de hieraan verbonden opties vervallen. Gezien de verhouding tussen de koers op toekenningsdatum en de uitoefenprijs van de opties op aandelen, de onderliggende volatiliteit en rentestand is de reële waarde van de opties over 2014 op balansdatum, bepaald op basis van een algemeen aanvaard optiewaarderingsmodel, niet materieel.

Het remuneratieverslag over 2013 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 2013 en 2012:

Beloningen leden Raad van Commissarissen	R. Icke		D. Lindenberg		B. van Genderen		Totaal	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Periodiek betaalde beloningen	40	40	30	30	23	-	93	70
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-	-
	40	40	30	30	23	-	93	70

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

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van DPA heeft op 25 april 2013 ingestemd met de benoeming van Bart-Jan van Genderen als lid van de Raad van Commissarissen.

Enkelvoudige jaarrekening 2013

Enkelvoudige balans per 31 december 2013

Enkelvoudige balans per 31 december 2013 (vóór resultaatbestemming)

x duizend euro	Toelichting	31 december 2013	31 december 2012
Activa			
Immateriële activa	33	37.473	37.473
Financiële vaste activa	34	40.063	25.843
Vaste activa		77.536	63.316
Handels- en overige vorderingen	35	3.120	303
Liquide middelen	36	-	130
Vlottende activa		3.120	433
Totaal activa		80.656	63.749
Passiva			
Geplaatst kapitaal	41	4.548	4.548
Wettelijke reserve	41	41	-
Agio	41	72.371	72.843
Algemene reserve	41	-39.289	-40.316
Onverdeeld resultaat	37,41	4.169	1.164
Eigen vermogen		41.840	38.239
Langlopende verplichtingen	38	-	-
Kortlopende verplichtingen	39	38.816	25.510
Totaal passiva		80.656	63.749

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over het boekjaar eindigend op 31 december 2013

x duizend euro	Toelichting	2013	2012
Resultaat uit deelnemingen na belastingen	37	2.726	3.404
Overige baten en lasten na belasting		1.443	-2.240
Resultaat na belastingen		4.169	1.164

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 op basis van de waarderingsgrondslagen voor activa en verplichtingen zoals vermeld in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2013 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 waarderingsgrondslagen 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 vaste activa

Het verloop in 2013 en 2012 van de immateriële activa is als volgt:

Boekwaarde per 1 januari 2012	28.608
Investeringen	8.865
Amortisatie	-
Boekwaarde per 31 december 2012	37.473
Aanschafwaarde	85.418
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945
Boekwaarde per 31 december 2012	37.473
Investeringen	-
Amortisatie	-
Boekwaarde per 31 december 2013	37.473
Aanschafwaarde	85.418
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945
Boekwaarde per 31 december 2013	37.473

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 er sprake is van een bijzondere waardevermindering van een actief.

Een overzicht van het verloop in 2013 en 2012 van de financiële vaste activa bestaande uit deelnemingen in dochterondernemingen en uitgestelde belastingvorderingen is opgenomen in onderstaande opstelling:

Financiële vaste activa	31 december 2013	31 december 2012
Deelnemingen	33.737	22.305
Vorderingen op deelnemingen	2.327	-
Uitgestelde belastingvorderingen	3.999	3.538
	40.063	25.843

Het verloop van de deelnemingen is als volgt:

	31 december 2013	31 december 2012
Boekwaarde 1 januari	22.305	17.417
Investeringen	8.257	272
Aandeel in resultaat na belastingen	3.175	4.616
Boekwaarde 31 december	33.737	22.305

35. Handels- en overige vorderingen

De looptijd van de vorderingen is minder dan één jaar.

	31 december 2013	31 december 2012
Rekening-courant verhoudingen dochterondernemingen	3.030	-
Overige vorderingen	90	303
	3.120	303

36. Liquide middelen

	31 december 2013	31 december 2012
Kas- en banksaldi	0	130

37. Algemene reserve

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2013 is de resultaatbestemming over 2012 als volgt vastgesteld:

Resultaatbestemming 2013

Ten laste van de agioreserve	-
Ten gunste van de algemene reserve	1.164
Resultaat na belasting	1.164

Dividend 2012

In 2013 is geen dividend uitgekeerd.

Eigen aandelen

Met inachtneming van de wettelijke kapitaalbeschermingsregels ex artikel 2:98-98d BW zijn ultimo het verslagjaar 200.450 aandelen (2012: 150.000 aandelen) van nominaal 0,10 euro door de vennootschap verkregen. Deze verkrijging is grotendeels gebaseerd op contractueel vastgelegde afspraken en behelst slechts een geringe investering voor de vennootschap. Voor een toelichting wordt verwezen naar 27 'Verbonden partijen'.

38. Langlopende verplichtingen

De vennootschap heeft per ultimo 2013 geen langlopende verplichtingen (2012: nihil).

39. Kortlopende verplichtingen

	31 december 2013	31 december 2012
Schulden aan kredietinstellingen	8.496	-
Crediteuren	38	77
Rekening-courant verhoudingen dochterondernemingen	18.037	18.866
Voorziening deelnemingen	10.957	1.212
Overige schulden kortlopend	1.288	1.446
Overige schulden langlopend	-	3.909
	38.816	25.510

De schulden aan kredietinstellingen betreft hoofdzakelijk de leningen verstrekt door PHF, verwezen wordt naar toelichting 22 'Rentedragende schulden'.

40. Werknemers

Gedurende 2013 waren bij de rechtspersoon geen werknemers in dienst (2012: geen).

41. Mutatieoverzicht van het eigen vermogen

	Geplaatst aandelen- kapitaal	Wettelijke reserve	Agio	Algemene reserve	Overdeeld resultaat	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2012	4.178	-	68.858	-28.826	-11.490	32.720
Resultaatbestemming 2011	-	-	-	-11.490	11.490	-
Totaalresultaat	-	-	-	-	1.164	1.164
Uitgifte gewone aandelen	370	-	3.700	-	-	4.070
Op aandelen gebaseerde betalingen	-	-	322	-	-	322
Emissiekosten	-	-	-37	-	-	-37
Stand per 31 december 2012	4.548	-	72.843	-40.316	1.164	38.239
Stand per 1 januari 2013	4.548	-	72.843	-40.316	1.164	38.239
Resultaatbestemming 2012	-	-	-	1.164	-1.164	-
Totaalresultaat	-	-	-	-	4.169	4.169
Inkoop eigen aandelen	-	-	-287	-	-	-287
Op aandelen gebaseerde betalingen	-	-	-185	-96	-	-281
Ontwikkelingskosten	-	41	-	-41	-	-
Stand per 31 december 2013	4.548	41	72.371	-39.289	4.169	41.840

42. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

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

Fiscale eenheid

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

- DPA Beheer B.V.
- DPA Nederland B.V.
- GEOS IT Professionals B.V.
- DPA Supply Chain People B.V.
- DPA IT B.V.
- DPA Finance B.V.
- DPA Human Resources B.V.
- DPA Banking Professionals B.V.
- Nederlandse Interim Groep B.V.
- DPA Banking & Insurance B.V.
- DPA Compliance B.V.
- DPA Overheid B.V.
- DPA Legal B.V.
- DPA Legal Services B.V.
- DPA CreditForce Professionals B.V.
- DPA Technipower B.V.

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

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

Overige garanties

De vennootschap heeft zich samen met al haar huidige en toekomstige directe en indirecte (dochter)vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor het nakomen van de verplichtingen uit hoofde van de leningsovereenkomst met Rabobank, zoals nader uiteengezet in toelichting 22 'Rentdragende schulden'.

43. Transacties met verbonden partijen

Alle maatschappijen in de Groep worden beschouwd als verbonden partijen. Verwezen wordt tevens naar toelichting 27 'Verbonden partijen'.

Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

De bezoldigingen die in het boekjaar ten laste van de Vennootschap en groepsmaatschappijen is gekomen voor (voormalige) bestuurders en (voormalige) commissarissen is omschreven 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 Beheer B.V.	Amsterdam	100%
DPA Nederland B.V.	Amsterdam	100%
GEOS IT Professionals B.V.	Amsterdam	100%
DPA Supply Chain People B.V.	Amsterdam	100%
DPA IT B.V.	Amsterdam	100%
DPA Contracting B.V.	Amsterdam	100%
DPA Finance B.V.	Amsterdam	100%
DPA Human Resources B.V.	Amsterdam	100%
DPA Onderwijs B.V.	Amsterdam	100%
DPA Banking Professionals B.V.	Amsterdam	100%
DPA Spanish Professionals B.V.	Amsterdam	100%
DPA Engineering B.V.	Amsterdam	75%
Nederlandse Interim Groep B.V.	Bussum	100%
DPA Banking & Insurance B.V.	Amsterdam	100%
DPA Compliance B.V.	Bussum	100%
DPA Overheid B.V.	Bussum	100%
DPA Legal B.V.	Bussum	100%
DPA Legal Services B.V.	Amsterdam	100%
DPA Online Marketing B.V.	Amsterdam	75%
DPA Engineering Zware Industrie B.V.	Amsterdam	75%
DPA Electro & Industrial Automation B.V.	Amsterdam	75%
DPA CreditForce Professionals B.V.	Amsterdam	95%
DPA Cauberg-Huygen B.V.	Amsterdam	75%
DPA Cauberg-Huygen Participatie B.V.	Amsterdam	40%
DPA Technipower B.V.	Amsterdam	75%
ICT Automatisering N.V.	Barendrecht	20%

44. Honoraria van de accountant

De volgende honoraria van Deloitte zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening van respectievelijk 2013 en 2012:

Honoraria van de accountant	2013			2012		
	Deloitte Accountants	Overig Deloitte	Deloitte totaal	Deloitte Accountants	Overig Deloitte	Deloitte totaal
Controle geconsolideerde jaarrekening	88		88	90		90
Andere niet-controlediensten		45	45		124	124
Totaal	88	45	133	90	124	214

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering van DPA Group N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2013 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 2013, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het mutatieoverzicht eigen vermogen en het kasstroomoverzicht over 2013 en de toelichting waarin opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2013 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2013 met de toelichting, waarin opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige 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 verslag van de raad van het bestuur in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als zij 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 afwijking 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 samenstelling van het vermogen van DPA Group N.V. per 31 december 2013 en van het resultaat en de kasstromen over 2013 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 2013 en van het resultaat over 2013 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 verslag van de raad van bestuur (pagina 16 tot en met 47) 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 verslag van de raad van bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Arnhem, 10 maart 2014
Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. M. B. Hengeveld RA

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 resultaat over het boekjaar 2013 ter grootte van 4.153.794 euro wordt toegevoegd aan de algemene reserves.

Adresgegevens

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

Colofon

Begeleiding en redactie: C&V communicatie, Caroline Jooren
Vormgeving: Phidesign, Inge Hattuma
Fotografie Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen: Hermien Lam Fotografie, Hermien Lam
Fotografie: May Creations, Ruben May
Drukwerk: Drukkerij Imprimo
Dit verslag is gedrukt op FSC-gecertificeerd papier