



Samen groeien en presteren

Improving your performance

DPA Group N.V.

Gatwickstraat 11
1043 GL Amsterdam

t +31 (0)20 515 15 55
f +31 (0)20 515 15 51
info@dpa.nl

www.dpa.nl

JAARVERSLAG 2015

DPA Group N.V.

Samen groeien en presteren

Inhoud

Over DPA	8
Kerncijfers	8
Het jaar 2015 in beeld	9
Aandeelhoudersinformatie	11
Verslag van de Raad van Bestuur	13
Voorwoord	14
Ons profiel	17
Marktvisie en ontwikkelingen	19
Onze strategie	22
Onze mensen	24
Groeps- en segmentprestaties	32
Corporate Governance	42
Risico's, risicobeheersing en -controle	46
Verslag van de Raad van Commissarissen	53
Biografieën	58
Geconsolideerde jaarrekening 2015	60
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar	61
Geconsolideerde balans per 31 december 2015 (vóór resultaatbestemming)	62
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar	63
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het groepsvermogen over het boekjaar	64
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	65
Toelichting op het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	79
Toelichting op de geconsolideerde balans	84
Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht	101
Informatie per segment	103
Beloningen bestuurders en commissarissen	106
Enkelvoudige jaarrekening 2015	108
Enkelvoudige balans per 31 december 2015	109
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over het boekjaar	110
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	111
Overige gegevens	118
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	118
Statutaire regeling betreffende de winstbestemming	125
Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2014	125
Voorstel bestemming van het resultaat over het boekjaar 2015	125
Adresgegevens	126

Samen verbeteren we prestaties

DPA brengt opdrachtgevers en talentvolle specialisten bij elkaar. Wij geloven dat uitdagend werk voor gespecialiseerde professionals van grote betekenis is; zij willen zich blijvend ontwikkelen. En we geloven dat professionals meer toegevoegde waarde bieden voor organisaties, als ze actief zijn in de juiste rol, de juiste opdrachten en projecten. Niet voor niets luidt ons motto 'Improving your performance'; dat geldt voor onze professionals, onze interne medewerkers én onze klanten. Samen werken we aan prestatieverbetering, en samen willen we concurrerend zijn én blijven.

WIE WIJ ZIJN

DPA is een landelijk actieve dienstverlener met ruim 1.600 medewerkers en een winstgevende jaaromzet van 116,3 miljoen euro.

VOOR OPDRACHTGEVERS

Via zelfstandige business units vervult DPA de vraag naar specialistische expertise. DPA biedt professionals voor de vakgebieden Banking & Insurance, Engineering & Consultancy, Finance & Control, IT, Legal, Marketing, Public, Supply Chain & Procurement en International.

VOOR PROFESSIONALS

DPA verbindt de juiste kennis, kunde en persoonlijkheden aan opdrachten, projecten en organisaties. Daartoe ondersteunen we gespecialiseerde professionals in hun ontwikkeling en ontplooiing.

Over DPA

Kerncijfers

	2015 ¹	2014 ²	2013 ³	2012 ⁴	2011 ⁵
<i>in miljoenen euro's tenzij anders aangegeven</i>					
Resultaat					
Netto-omzet	116,3	85,8	71,1	65,1	50,3
Brutowinst	29,6	21,5	16,7	15,1	11,3
EBIT (bedrijfsresultaat)	5,2	2,8	5,1	1,9	-13,3
Resultaat voor belastingen ⁶	6,0	2,2	4,6	1,5	-13,7
Resultaat na belastingen	4,8	1,5	4,2	1,2	-11,5
Resultaat na belastingen per aandeel (in euro's)	0,10	0,03	0,09	0,03	-0,34
Vermogenspositie					
Balanstotaal	107,0	98,4	74,1	66,2	56,4
Groepsvermogen	53,5	51,2	41,8	38,2	32,7
Solvabiliteit (in % van balanstotaal)	50,0	52,0	56,4	57,8	58,0
Liquiditeit (in % vlottende activa ten opzichte van kortlopende verplichtingen)	83,8	64,3	56,7	77,5	71,6
Netto schuldpositie ⁷	14,1	15,5	14,7	5,6	5,4
Medewerkers					
Gedetacheerde interim professionals per ultimo boekjaar	1.439	1.127	869	748	519
Indirecte medewerkers per ultimo boekjaar	193	168	109	91	88
Toegevoegde waarde per gemiddelde indirecte medewerker (x 1.000 euro)	191	172	167	169	149
Aandelen					
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (x 1.000)	50.021	47.158	45.477	44.312	34.178
Aantal uitstaande aandelen jaareinde (x 1.000)	50.021	50.021	45.477	45.477	41.777
Hoogste koers (in euro's)	1,94	1,95	1,68	1,51	2,30
Laagste koers (in euro's)	1,52	1,50	1,33	0,83	0,64
Ultimo koers (in euro's)	1,68	1,65	1,58	1,51	0,90

1 SOZA XPERT is meegeconsolideerd vanaf 1 mei 2015, de interim finance-activiteiten van ConQuaestor zijn meegeconsolideerd vanaf 1 oktober 2015.

2 Fagro is meegeconsolideerd vanaf 1 september 2014.

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

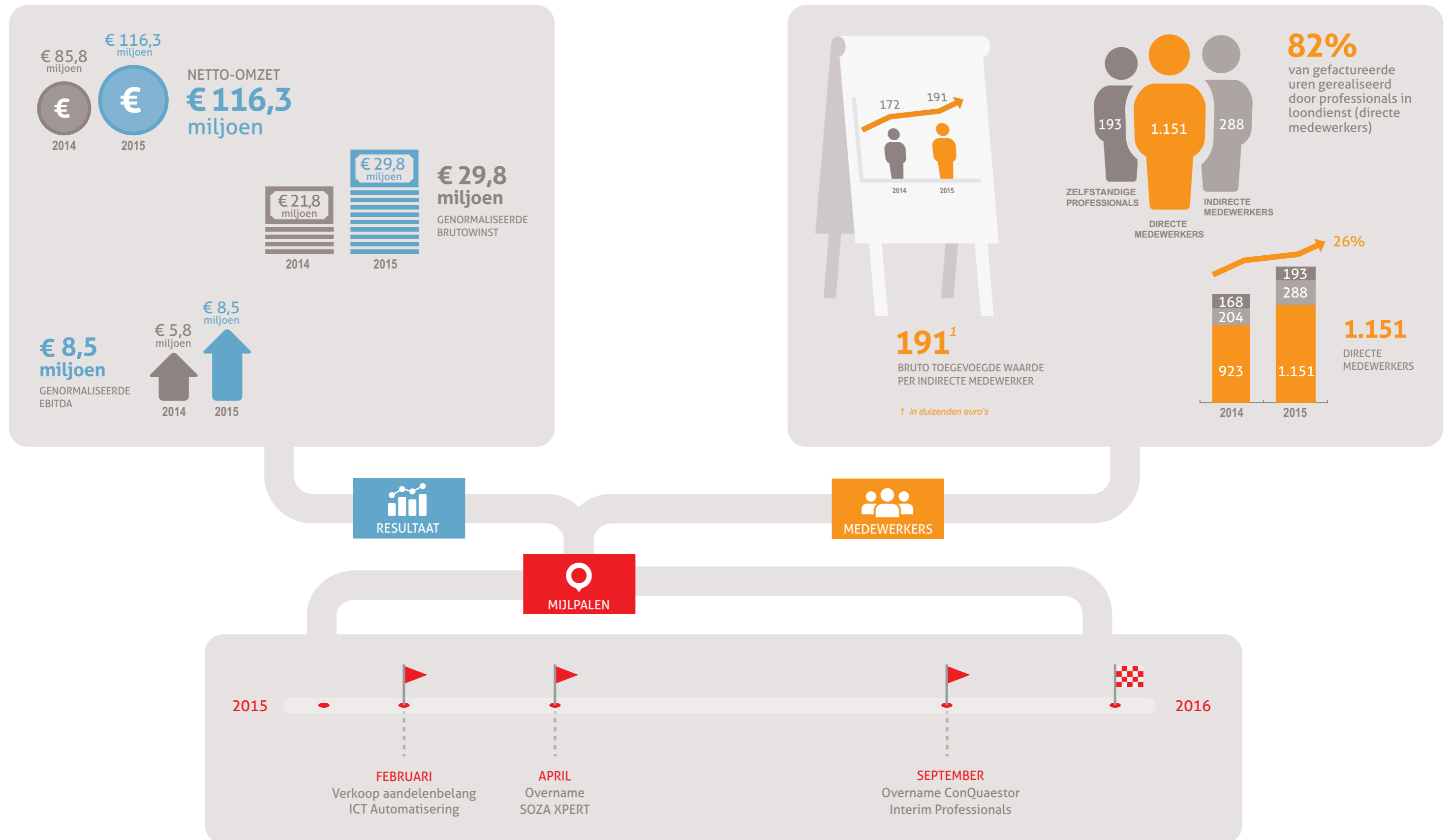
4 Benkis Interim Professionals is meegeconsolideerd vanaf 24 april 2012 en Benkis Training & Coaching vanaf 1 oktober 2012.

5 NIG is meegeconsolideerd vanaf 1 mei 2011.

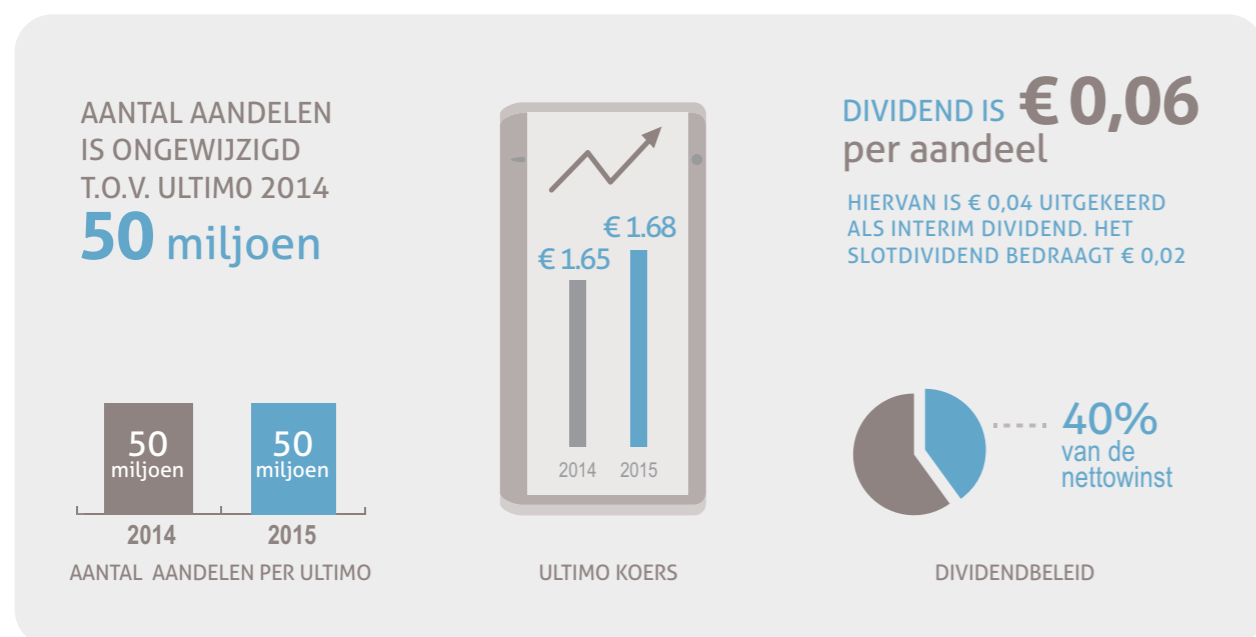
6 In 2015 inclusief 2,3 miljoen euro resultaat deelnemingen.

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

Het jaar 2015 in beeld



Aandeelhoudersinformatie



Het aandeel DPA Group N.V. is sinds 1999 genoteerd aan de effectenbeurs Euronext Amsterdam en wordt verhandeld onder de ticker DPA (ISIN NL0009197771). Sinds 2014 is DPA Group opgenomen in de Amsterdam Smallcap Index (AScX) van Euronext. SNS Securities trad in 2015 op als 'liquidity provider' voor het aandeel DPA en zal dit ook in 2016 doen.

Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bedraagt thans acht miljoen euro en is verdeeld in 80 miljoen gewone aandelen van 0,10 euro. De aandelen luiden op naam of aan toonder. Op de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ("Algemene Vergadering") op 12 mei 2016 staat een voorstel tot wijziging van de statuten, in verband met de overgang van DPA naar het structuurregime. Onder andere wordt voorgesteld om het maatschappelijk kapitaal te verhogen naar een bedrag van 15 miljoen euro. Het totale aantal uitstaande aandelen per 31 december 2015 is 50.020.693 (idem per 31 december 2014). Ieder aandeel geeft de houder ervan recht op het uitbrengen van één stem.

Dividendbeleid

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

Met ingang van 1 januari 2015 wordt een dividendbeleid nagestreefd waarbij 40 procent van het resultaat na belasting wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. In dit jaarverslag is het voorstel voor de winstbestemming opgenomen op pagina 125.

Melding zeggenschap

Op basis van de meldingen inzake kapitaalbelang en stemrecht in het kader van de Wet op het Financieel Toezicht (Wft) zijn door de Autoriteit Financiële Markten per 11 maart 2016 de volgende opgaven gepubliceerd van gemelde belangen in DPA. Voor een actueel overzicht van meldingen verwijzen we naar www.afm.nl (zie: 'professionals', vervolgens 'registers' en 'substantiële deelnemingen').

Meldingsplichtige	Datum meldingsplicht	Kapitaalbelang en stemrecht ¹
Project Holland Beheer B.V.	27 april 2011	16,0%
Atrium Beheer en Advies B.V.	23 april 2015	11,6%
Delta Lloyd Deelnemingenfonds N.V.	6 januari 2015	11,4%
T.W.E. Beheer B.V.	27 december 2012	10,6%
Gestion Deelnemingen II B.V.	20 mei 2010	8,9%
Gestion Deelnemingen V B.V.	29 juni 2009	6,2%
Kas Trust Bewaarder Gestion Actief Beheer Fonds B.V.	1 juli 2013	4,9%
Janivo Beleggingen B.V.	4 oktober 2011	8,8%
O.O. Berten Holding B.V.	23 april 2015	7,0%

¹ Alle gemelde kapitaalbelangen en stemrechten zijn rechtstreeks en reëel.

Financiële kalender 2016

Datum	Publicatie/evenement	Tijdstip
15 maart	Publicatie jaarcijfers 2015	Voorbeurs
12 mei	Publicatie trading update eerste kwartaal 2016	Voorbeurs
12 mei	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	13.00 uur
30 augustus	Publicatie halfjaarcijfers 2016	Voorbeurs
7 november	Publicatie trading update derde kwartaal 2016	Voorbeurs

Investor relations-beleid

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

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.

Verlag van de Raad van Bestuur



“De verbeterende markt- en economische omstandigheden stellen hoge eisen aan aantrekkelijk werkgeverschap”

Olav Berten, Stefan Heesakkers en Eric Winter
COO, CFO en CEO

Voorwoord

Ondernemend naar grotere hoogten

Voor DPA was 2015 een jaar waarin onze klanten in toenemende mate de vruchten plukten van onze investeringen in de afgelopen jaren. Naast onze kapitaalinvesteringen investeerden we ook in onze professionals, de kwaliteit van onze dienstverlening en het versterken van onze dienstenportefeuille. In een sterk concurrerende marktomgeving is ons er alles aan gelegen om onze klanten de best denkbare, professionele diensten te leveren, zodat we met onze dienstverlening voor hen van grote toegevoegde waarde zijn. Daarbij krijgt ons bedrijfsbrede MVO-beleid steeds meer aandacht.

Diverse trends en ontwikkelingen in de arbeidsmarkt hadden hun invloed op ons bedrijf. Dankzij onze specialistische kennis en onze flexibele organisatie zijn we in staat om daar goed en tijdig op te anticiperen, mee te denken met onze klanten en ons beleid hierop af te stemmen. Als gevolg van de duurzame flexibilisering van de arbeidsmarkt en de sterke groei van het aantal zzp'ers zette de dalende trend van het aantal vaste arbeidsrelaties door. Steeds meer

is zelfstandig ondernemerschap een volwaardig alternatief voor een vast dienstverband. Ook de veranderingen in de wet- en regelgeving hadden een impact op onze organisatie. De ingrijpende wijzigingen van het ontslagrecht bijvoorbeeld, die op 1 juli 2015 van kracht werden, vereisen alle aandacht voor ons wervings- en selectiebeleid. Hoewel we de effecten op de lange termijn nu nog lastig kunnen inschatten, zien we wel dat we een essentiële bijdrage kunnen leveren aan het vergroten en inrichten van de flexibele schil van onze klanten.

In de meeste vakgebieden waarin we actief zijn, zien we een groeiende schaarste van gekwalificeerde professionals. We spelen daar adequaat op in, onder meer door onze werving en selectie te verfijnen en onze professionals gericht te trainen en op te leiden. Daarnaast worden we buiten onze landsgrenzen actiever met ons wervings- en opleidingsmodel waarmee we Europese professionals voorbereiden en 'klaarstomen' voor een carrière in Nederland. Ook zien we bij onze klanten een groeiende vraag naar projectmatig werken, dat bijdraagt aan het ontzorgen van onze opdrachtgevers. Omdat de marges van het traditionele detachingsmodel voortdurend onder druk staan, zoeken we als klantgerichte organisatie doorlopend naar nieuwe verdienmodellen om onze rentabiliteit te waarborgen.

De verbeterende markt- en economische omstandigheden stellen hoge eisen aan aantrekkelijk werkgeverschap, wat we als een mooie uitdaging beschouwen. Daarbij realiseren we ons dat factoren als verbondenheid en maatschappelijke betrokkenheid steeds belangrijker worden. Bovendien willen we onze professionals uitdagend werk bieden. We blijven daarom investeren in kennisontwikkeling en de kwaliteit van onze opdrachten en opleidingen, om zo een duurzame relatie met onze professionals – ons menselijke kapitaal – op te bouwen. Zo zorgen we ervoor dat talent, kennis en vaardigheden van onze professionals het beste tot hun recht komen en aansluiten bij de fase van hun loopbaan.

Schoolverlaters die aan het begin van hun carrière staan bereiden we via een speciaal programma voor op hun professionele toekomst, waarbij veel aandacht is voor de ontwikkeling van hun sociale vaardigheden. Onder meer bij onze business units DPA Banking & Insurance, DPA Benkis en DPA Sociale Zekerheid volgen jonge professionals een intensief opleidingsprogramma, dat naast trainingen op het gebied van soft-skills, ook vakinhoudelijke opleidingen en examens omvat. Met op maat gesneden opleidingen van DPA Academy en Fagro Academy voor de verschillende business units borgen we de permanente educatie en zorgen we ervoor dat we tegemoetkomen aan de eisen en behoeften van onze opdrachtgevers.

Dat we ten aanzien van aantrekkelijk werkgeverschap de juiste dingen doen, blijkt uit de resultaten van het tevredenheidsonderzoek dat we in 2015 onder onze medewerkers hielden. Zij beoordeelden onze organisatie gemiddeld met een 7,3. In een vergelijkbaar onderzoek in 2012 beoordeelden de medewerkers DPA eveneens met een 7,3. Hoewel we, mede gezien het feit dat de medewerkerspopulatie in de afgelopen jaren aanzienlijk is gegroeid ten gevolge van overnames, blij zijn met deze score, willen we ons komend jaar verder verbeteren. Net als het bijzonder lage ziekteverzuim van 2,2 procent beschouwen we de onderzoekscijfers als een belangrijke graadmeter. In onze ogen bevestigen deze cijfers het werkplezier bij DPA. Ook het externe medewerkerstevredenheidsonderzoek van Effectory en Intermediair leverde een mooi resultaat op: in de lijst van beste werkgevers van Nederland bereikte DPA in het eerste jaar van deelname een 38e positie. Bovendien riepen de financieel specialisten van ABN Amro, Mazars en Het Financieele Dagblad ons uit tot FD Gazelle, waarmee DPA tot de snelst groeiende bedrijven in Nederland behoort. Een prestatie waar we trots op zijn. Dat we ons MVO-beleid veel waarde toedichten vindt onder meer z'n weerslag in diverse kpi's, waarin we ook onze duurzaamheidsambities hebben opgenomen.

Alleen als we blijven investeren, kunnen we groeien in onze prestaties, wat past bij het ondernemende karakter van onze organisatie en onze mensen. In 2015 investeerden we fors in onze opleidingen, accountmanagement, online marketing en -recruitment, en de verdere professionalisering van de backoffice-systemen. We onderstreepten onze strategische doelstelling voor autonome groei om zo onze marktpositie te versterken en invulling te geven aan

de kwaliteit van onze diensten. We vergrootten het aantal interne medewerkers – met name accountmanagers en recruiters – met 7 procent, terwijl het aantal eigen en zelfstandige interim professionals met 29 procent toenam. We groeiden in diverse business units, waarbij we vooral in het segment Legal & Public aansprekende cijfers noteerden. Naast de focus op autonome groei, hebben we in 2015 ons acquisitiebeleid voortgezet. Na de acquisitie van Fagro in 2014 namen we in 2015 SOZA XPERT en de interim finance-activiteiten van ConQuaestor over. Daarmee hebben we onze schaalvoordelen vergroot en creëren we nieuwe commerciële synergiemogelijkheden. De acquisities dragen bij aan onze winst en continuïteit.

Concreet realiseerden we in 2015 een omzet van 116,3 miljoen euro, een stijging van 35,5 procent. De genormaliseerde brutowinst steeg met 37,0 procent naar 29,8 miljoen euro (25,7 procent van de omzet), de EBITDA met 46,7 procent naar 8,5 miljoen euro. We boekten een resultaat na belastingen van 4,8 miljoen euro (2014: 1,5 miljoen). In het resultaat na belastingen van 2015 is een boekwinst begrepen van 2,3 miljoen euro uit hoofde van de verkoop van het aandelenbelang in ICT Automatisering. Met ingang van 2015 voert DPA een dividendbeleid waarbij 40 procent van het resultaat na belastingen wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. Een interim dividend van 0,04 euro is uitgekeerd in verband met de verkoop van het belang in ICT Automatisering. Het slotdividend bedraagt 0,02 euro. Dit is is 40 procent van het gerealiseerde resultaat na belastingen exclusief bovengenoemde boekwinst. Het totale dividend per aandeel over 2015 komt uit op 0,06 euro. Doordat we in 2014 en in het begin van 2015 nadrukkelijk in autonome groei hebben geïnvesteerd, nam het aantal voor DPA werkzame professionals in de eerste jaarhelft van 2015 substantieel toe. Hoewel hun inzetbaarheid aanvankelijk lager lag dan we hadden voorzien, wat een drukkend effect op omzet en resultaat had, profiteerden we in de tweede helft van 2015 van de investeringen. Met name in het segment Legal & Public realiseerden we een sterke groei, terwijl in het segment Techniek & ICT de beoogde groei nog achterbleef. Om de resultaten ook in dit segment te verbeteren, voerden we bij enkele business units reorganisaties door.

Het verdere herstel van de markt, een stijgende trend in onze financiële resultaten, tevreden klanten en medewerkers, en continue focus op (autonome) groei, geven ons veel vertrouwen voor de komende jaren. Daarin zetten we alles op alles om de toegevoegde waarde voor onze opdrachtgevers verder te optimaliseren en uit te bouwen. Dat doen we door relevante en specialistische kennis aan te bieden, en onze dienstverlening verder te versterken door toegepaste consultancy, projectmatige dienstverlening en andere passende verdienmodellen.

We zijn trots op onze prestaties van het afgelopen jaar, waaraan iedere medewerker op zijn of haar manier een waardevolle bijdrage heeft geleverd. We bedanken onze klanten en aandeelhouders voor het grote vertrouwen in DPA en we zijn de leden van de Raad van Commissarissen erkentelijk voor hun betrokkenheid en deskundigheid, waarmee ze ons bedrijf in 2015 adviseerden.

Raad van Bestuur van DPA
Eric Winter, CEO
Olav Berten, COO
Stefan Heesakkers, CFO

Ons profiel

Het dna van DPA, specialist in specialisten

DPA Group richt zich op hoogwaardig advies, duurzame en flexibele inzetbaarheid van specialistische professionals en het ontwikkelen van kennis en kunde. Met ruim 1.600 medewerkers is DPA landelijk actief en biedt het oplossingen voor vernieuwings- en verandertrajecten, projecten, complexe vraagstukken en tijdelijke vervanging.

Onze missie en kernwaarden

We willen onze professionals het werk laten doen waarin ze excelleren en opdrachtgevers de juiste professionals leveren die over alle benodigde expertise beschikken. We doen er alles aan om de beste talenten aan ons te binden en geven hen de ruimte om hun vakinhoudelijke kennis en persoonlijke vaardigheden naar het hoogst mogelijke niveau te brengen.

Onze professionals en interne medewerkers willen uitblinken in professionaliteit en transparantie, waarbij we ons beleid staven aan onze vijf kernwaarden: kundig, verbonden, ondernemend, persoonlijk en integer. Deze kernwaarden zijn leidend bij al onze activiteiten.

Wat we doen voor onze klanten en onze mensen

Met diepgaande kennis van de specifieke markten komt DPA tegemoet aan de vraag naar expertise in specialistische vakgebieden. Met hun hoogwaardige kennis en kunde verbinden onze gespecialiseerde professionals zich aan opdrachten, projecten en organisaties, en gaan ze langetermijnrelaties aan met onze opdrachtgevers.

Met ons motto *Improving your performance*, dat we in 2014 introduceerden, benadrukken we onze ambitie om onze opdrachtgevers, onze professionals en onze interne medewerkers te faciliteren in hun ontwikkeling en groei.

We ondersteunen opdrachtgevers in hun dynamische behoefte aan gekwalificeerde specialisten voor vernieuwings- en verandertrajecten, projecten, vraagstukken en tijdelijke vervanging.

We investeren in de professionele en persoonlijke groei van onze medewerkers door coaching, cursussen, trainingen, workshops, competence-centers en kennisplatforms. Daarnaast initiëren we nieuwe opleidingen en traineeprogramma's.

Grote diversiteit, totaaloplossingen breed inzetbaar

Via 23 business units en bedrijfsonderdelen zijn we vertegenwoordigd in een groot aantal sectoren en vakgebieden. De business units volgen de ontwikkelingen in de specifieke marktsegmenten op de voet en spelen hier proactief op in. Zo blijven we dicht bij de opdrachtgevers en onze professionals, en verbinden we hun talenten aan de juiste bedrijven en organisaties.

De negen vakgebieden van DPA zijn:



Marktvisie en ontwikkelingen

Continu anticiperend op de veranderende arbeidsmarkt

De markt voor professionele dienstverlening waarin we actief zijn kenmerkt zich door verschillende vormen van dienstverlening met hun eigen, specifieke business model. Met onze specialistische interim diensten en toegepaste consultancy in specifieke segmenten wil DPA zich onderscheiden. In tegenstelling tot veel reguliere uitzend- en detacheringdiensten richt de toegepaste consultancy van DPA zich op het leveren van specialistische kennis en output. Onze toegevoegde waarde zoeken we in onze expertise en niet op het leveren van 'commodity' diensten.

Het veranderende landschap

Dankzij onze flexibele organisatie zijn we in staat om op de juiste manier te anticiperen op de dynamische marktomstandigheden. Daarop inzoomend zien we diverse ontwikkelingen die het landschap van de arbeidsmarkt blijvend veranderen. Dat vraagt om een langetermijnvisie die ervoor moet zorgen dat we ook in de toekomst de gespecialiseerde dienstverlening kunnen bieden die klanten van ons mogen verwachten.

We zien een verregaande, duurzame flexibilisering van de arbeidsmarkt en een daling van het aantal medewerkers met een vaste arbeidsrelatie. Zelfstandig ondernemerschap wordt steeds meer beschouwd als goed alternatief voor een vaste arbeidsrelatie. Terwijl in 2004 15 procent van de werknemers een flexibele arbeidsrelatie had, was dat in 2014 opgelopen naar 22 procent. In 2015 passeerde het aantal zzp'ers in Nederland de één miljoen¹.

Ontwikkelingen in wet- en regelgeving

Ook de ingrijpende wijzigingen die in 2015 op het gebied van arbeids- en ontslagrecht werden doorgevoerd, vragen om een scherpe en adequate focus op ons wervings-, selectie- en aannamebeleid. Per 1 januari 2015 verviel het concurrentiebeding bij contracten voor bepaalde tijd. Bij beëindiging van deze contracten geldt sinds die datum een aanzegplicht en vervalt de proeftijd bij een contractduur van een halfjaar of minder. De wijzigingen in het ontslagrecht en de versoering van de ketenregeling – per 1 juli 2015 – hebben hun impact op de arbeidsmarkt. Omdat bedrijven en organisaties minder snel vast personeel in dienst nemen, vergroten zij vaker hun flexibele schil. Die ontwikkeling lijkt op het eerste oog voordelig voor professionele dienstverleners als DPA, hoewel we op dit moment nog moeilijk kunnen inschatten wat de exacte effecten op de langere termijn zullen zijn.

Begin 2016 wijzigde de wetgeving voor de inzet van zelfstandige professionals. Nadat de Tweede Kamer het voorstel voor de 'Wet Deregulering beoordeling arbeidsrelaties' al in 2015 had goedgekeurd, ging de Eerste Kamer op 2 februari 2016 akkoord met dit voorstel. Gevolg van deze wet is onder meer dat zelfstandige professionals voor hun dienstverlening niet langer een Verklaring Arbeidsrelatie (VAR) moeten aanvragen bij de Belastingdienst. Hiervoor in de plaats komen modelovereenkomsten waarin opdrachtgever en opdrachtnemer de wijze van samenwerking vastleggen. Deze overeenkomsten worden opgesteld door de Belastingdienst of door opdrachtgevers en opdrachtnemers. In het laatste geval kunnen zij de overeenkomsten ter beoordeling voorleggen aan de Belastingdienst. Op basis van deze overeenkomsten beoordeelt de Belastingdienst of de opdrachtgever loonheffingen moet inhouden. Voor de nieuwe wet geldt een overgangsregeling tot en met 1 mei 2017. DPA zal de effecten van de nieuwe wet beoordelen en de wijzigingen in de loop van 2016 implementeren in de commerciële relaties met zelfstandige professionals.

De veranderingen in de wet- en regelgeving bieden DPA enerzijds kansen en zorgen anderzijds voor dilemma's: we streven naar een duurzame verbintenis met onze professionals, waarbij we tegelijkertijd ook rekenschap nemen van



de juridische gevolgen en arbeidsrechten bij eventueel ontslag of beëindiging van het arbeidscontract.

Aantrekkelijk werkgeverschap

Met het aantrekken van de economie nemen de mogelijkheden voor professionals op de arbeidsmarkt toe. Dat vraagt extra inspanningen om onszelf als aantrekkelijke werkgever te blijven profileren en professionals aan ons te binden om zo de kwaliteit van onze dienstverlening aan onze klanten te kunnen waarborgen. Dit betekent dat we hen uitdagende opdrachten, aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en voldoende mogelijkheden voor kennisontwikkeling en opleidingen moeten bieden. Daarnaast realiseren we ons dat maatschappelijke betrokkenheid, onderlinge verbondenheid en een passend duurzaamheidsbeleid steeds belangrijker worden.

Toenemende schaarste

We zien bovendien dat goedgekwalificeerde professionals, onder meer als gevolg van de vergrijzing, steeds schaarser worden. DPA speelt in op die trend door het wervings- en selectieproces en onze trainingen en opleidingen dusdanig in te richten dat (potentiële) professionals aantrekkelijk werkgeverschap bij DPA ervaren. Daarbij kijken we sinds enkele jaren ook over onze landsgrenzen heen en richten we ons op de internationale arbeidsbemiddeling.

We ontwikkelden een succesvol model voor het werven, opleiden, plaatsen en begeleiden van Europese professionals in de Nederlandse arbeidsmarkt. Dit duurzame en uitdagende traject dat veel aandacht en energie vraagt, geeft invulling aan onze doelstelling om professionals duurzaam aan ons te binden. Hoewel we ons vooralsnog met name op Spanje concentreren, zien we de mogelijkheden om ons internationale arbeidsbemiddelingsmodel in de toekomst ook op de andere EU-landen toe te passen en de vakgebieden verder uit te breiden.

Ook zien we dat de digitalisering en met name het gebruik van sociale media ons wervingsbeleid steeds meer beïnvloeden. Steeds vaker komen de eerste contacten tussen professionals en DPA online tot stand en is online recruitment in onze markt niet meer weg te denken. In het besef dat deze online communicatie zich de komende jaren verder zal versterken, anticiperen we hierop door meer kennis over online recruitment in huis te halen en ons op dit vlak verder te ontwikkelen. We blijven investeren in online platforms zoals onze website om deze verder te optimaliseren en zoeken de samenwerking met gespecialiseerde bedrijven, zoals e-commerce specialist De Nieuwe Zaak uit Zwolle.

Naast de continue focus op het leveren van toegevoegde waarde is het ontzorgen van onze opdrachtgevers een belangrijk onderdeel van onze dienstverlening. Daarbij zien we onder meer dat werk op projectbasis zich steeds verder ontwikkelt. Met name de business units DPA Cauberg-Huygen, DPA B-Able en DPA Milieu doen hier nu ervaring mee op. Dat geldt ook voor de dossiermatige dienstverlening bij de business unit SOZA XPERT. Nu de marges voor generieke detachering blijvend onder druk staan, zijn projectmatige en dossiermatige dienstverlening alternatieve verdienmodellen die mede bijdragen aan het waarborgen en verbeteren van onze rentabiliteit.

Gericht en specifiek

Kijkend naar de segmenten Legal & Public, Finance, Banking & Insurance, Techniek & ICT, spelen we gericht en specifiek in op de veranderingen en ontwikkelingen.

Bij het segment Legal & Public groeien onze activiteiten als gevolg van de wijzigende wetten en regels in de arbeidsmarkt. Zo kregen lokale en lagere overheden er meer verantwoordelijkheden bij. Dat zorgde ervoor dat we met onze dienstverlening voor hen van toegevoegde waarde kunnen zijn en onze professionals opdrachtgevers met raad en daad kunnen bijstaan om de veranderingen tijdig en conform de wettelijke verplichtingen te implementeren in hun organisaties. Waar de budgetten van lokale overheden de afgelopen jaren sterk onder druk stonden, zien we nu een groeiende investeringsbereidheid.

Op landelijk niveau tekende DPA Legal Services een raamovereenkomst met de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) voor het leveren van juridische professionals die nodig zijn om de dienst te ondersteunen bij het verwerken van de grote aantallen asielaanvraagprocedures waar ons land in 2015 mee te maken kreeg.

Voor het segment Finance, Banking & Insurance zijn de grote bancaire veranderingen een belangrijk thema. In versneld tempo professionaliseren banken hun organisatie en systemen, waardoor een groeiende vraag naar expertise ontstaat waar de professionals van DPA aan bij kunnen dragen. Ook op termijn zullen deze veranderingen gevolgen hebben voor de benodigde externe expertise. Voor DPA is het de uitdaging om altijd de juiste inschatting voor projecten te maken. Bovendien is het essentieel dat de profielen van onze professionals voor de lange en korte termijn aansluiten op de behoeftes van financiële instellingen. Daarom zorgen we voor gerichte opleidingen en leveren we professionals die over de noodzakelijke ervaring, kennis en kunde beschikken.

Door de verbeterende economische omstandigheden groeit bij bedrijven en organisaties de behoefte en bereidheid om (verder) te investeren in IT-systemen en -applicaties. Het segment Techniek & ICT speelt in op die positieve ontwikkeling. Ook toenemende aandacht voor en de vraag naar beveiliging van IT-omgevingen, cybercrime en bescherming van persoonsgegevens bieden mooie groeikansen voor DPA.

Onze strategie

Duurzame groei met focus op prestatie

In lijn met onze merkbelofte werken we continu aan het verbeteren van de prestaties van onze klanten, onze medewerkers en onze eigen organisatie. We streven naar een gezonde balans tussen een goed rendement voor onze aandeelhouders, het welzijn van onze mensen en de samenleving, gebaseerd op een bedrijfsbreed MVO-beleid. Een heldere organisatiestructuur en het inrichten en monitoren van een efficiënt managementinformatiesysteem vormen hiervoor de basis. Verder richten we ons op concrete acties die een positieve impact hebben op onze medewerkers, stakeholders en de leefomgeving. Daarbij willen we de impact op het milieu – mobiliteit, energieverbruik en CO²-uitstoot – zo klein mogelijk houden.

Onze strategische pijlers

In onze strategie staan ontwikkeling en (autonome) groei centraal. Om dat te kunnen realiseren, investeren we in onze medewerkers. Zo blijven ze zich ontwikkelen om onze klanten hun specialistische kennis en kunde te kunnen bieden. In navolging van 2014 hebben we in 2015 wederom ingezet op autonome groei, waarbij we het accent nadrukkelijker legden op de rentabiliteit. Verder richtten we ons in 2015 meer op dossiermatige dienstverlening dan het jaar ervoor en was er nog meer aandacht voor opleiding en de verdere ontwikkeling van medewerkers.

Onderstaande pijlers, vastgesteld in 2015, staan centraal in ons handelen. Binnen deze doelstellingen hebben we voor het komend jaar meer oog voor resultaatgebaseerde verdienmodellen en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ons maatschappelijk beleid is in 2015 geformaliseerd en verder geïntegreerd, zodat aandacht voor mens, maatschappij en milieu nu een zichtbaarder onderdeel van onze strategie is.

 TOEGEVOEGDE WAARDE VOOR OPDRACHTGEVERS	 AANTREKKELIJK WERKGEVERSCAP	 AUTONOME GROEI	 GROEI DOOR ACQUISITIES
<p>We vergroten en versterken onze toegevoegde waarde voor opdrachtgevers door hun relevante specialistische kennis en kunde voor capaciteitsvragen, professionele dienstverlening en projecten te bieden. Daarbij richten we ons in toenemende mate op toegepaste consultancy en projectmatige dienstverlening.</p>	<p>Met name in een aantrekkelijke markt is binden en boeien van medewerkers nog belangrijker. We hebben daarom blijvende aandacht voor aantrekkelijk werkgeverschap. We investeren in de verdere professionalisering van persoonlijke begeleiding en coaching, verdieping en verbreding van opleidingsmogelijkheden voor onze professionals en zijn actief om werknemers te werven én te behouden.</p>	<p>We realiseren verdere autonome groei door het versterken van onze marktposities in geselecteerde markten, en investeren in kwalitatieve groei van het bestand van professionals door het aanscherpen en verbeteren van wervingsmethodieken en selectieprocedures.</p>	<p>We creëren extra schaalvoordelen door acquisities van bedrijven die passen in en aansluiten bij onze strategie en direct of binnen afzienbare termijn bijdragen aan onze winst.</p>

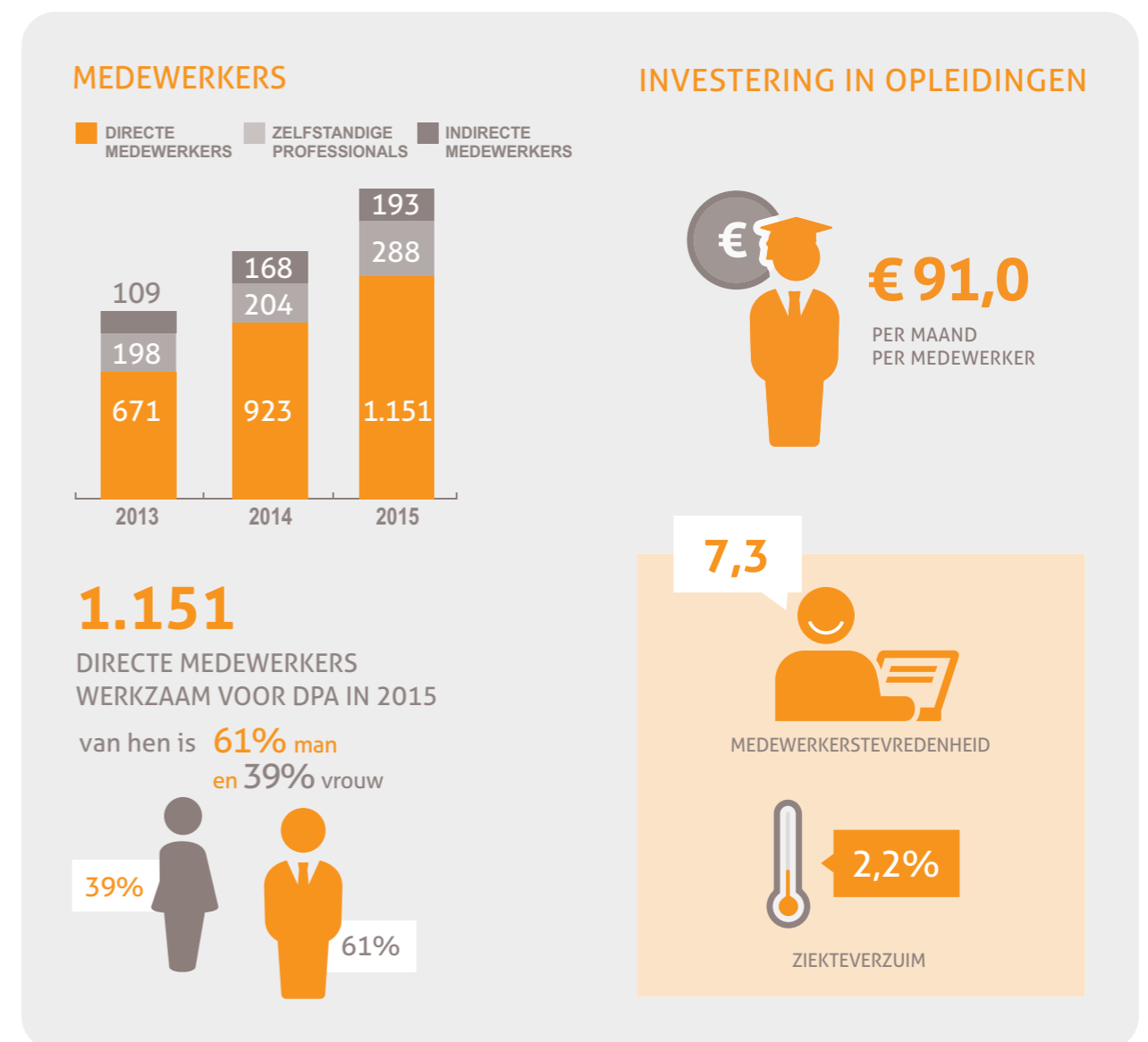
De waarde die wij creëren



Onze mensen

Leergierige professionals helpen onze klanten verder

DPA is een echt mensenbedrijf: onze professionals vormen het voornaamste kapitaal van de organisatie. De lijnen zijn kort, de cultuur is informeel en er is aandacht voor elkaar. Op zakelijk vlak dagen we onze mensen uit om hun professionaliteit op peil te houden en hun kennis en kunde te vergroten. We ondersteunen ze in hun ontwikkeling, zodat hun expertise aansluit bij de wensen onze opdrachtgevers. Zo houden we de aansluiting bij alle markten waarin we actief zijn, overtreffen we verwachtingen en helpen we samen onze klanten verder. De uitgangspunten van ons medewerkersbeleid sluiten aan bij onze kernwaarden: kundig, verbonden, ondernemend, persoonlijk en integer.



De sterke groei van professionals in loondienst laat zich enerzijds verklaren door de overnames van SOZA XPERT en de interim finance-activiteiten van ConQuaestor in 2015, anderzijds door de autonome groei.

CASE STUDY

“Je moet een soort kameleon zijn”

Professional Liesbeth Bergmans is sinds de zomer van 2013 werkzaam als interim legal counsel bij DPA Legal. In die periode deed ze zeven opdrachten bij verschillende opdrachtgevers. “Die tweeënhalf jaar waren als een snelkookpan, waarin ik heel veel ervaring opdeed en me verder heb ontwikkeld.”

“Na mijn rechtenstudie koos ik voor de advocatuur, een dynamische sector waar de werkdruk hoog is. Ik gaf juridisch advies, maar doordat ik veelal indirect voor klanten werkte, zag ik vaak niet wat het resultaat van mijn adviezen was. Na vijf jaar zocht ik contact met DPA; ik was toe aan een nieuwe uitdaging. Tijdens het eerste gesprek hadden ze meteen concrete vacatures. De persoonlijke benadering vond ik direct heel positief, want ze gaven gehoor aan mijn wensen en zagen marktkansen die passen bij mijn mogelijkheden. Bij aanvang van mijn werkzaamheden kreeg ik een starterstraining van twee dagen, waardoor ik mij meteen thuis voelde bij DPA.”

Een soort kameleon

“Ik wen altijd snel bij een klant. Door me goed in het bedrijf te verdiepen en deel te nemen aan interne activiteiten, voel ik me geen outsider. Het is belangrijk snel te kunnen schakelen en op korte termijn ingewerkt te raken. Je moet een soort kameleon zijn en de kleur aannemen van het bedrijf waarvoor je werkt.”

Veel afwisseling

“Tot nu toe heb ik onder meer opdrachten gedaan voor ondernemingen in de duurzame energiesector, in de pensioensector, bij een private equity investeringsfonds en een farmaceutisch bedrijf. Die afwisseling vind ik een mooi onderdeel van mijn vak; geen opdracht is hetzelfde, wat betekent dat je je telkens goed moet inlezen en inwerken. Dat moet je leuk vinden.”

Werken aan ontwikkeling

“DPA vindt de ontwikkeling van haar professionals heel belangrijk. Daarom krijgt iedere professional bij DPA Legal een ruim studiebudget, waarbij je een grote keuzevrijheid hebt. Ik volg jaarlijks zo'n drie tot vier dagcursussen over een onderwerp waar ik verdieping nodig acht. Ook zijn er ontbijtseminars voor professionals, waarbij ook klanten aanwezig zijn, en worden er kennis- en kundebijeenkomsten georganiseerd.”

Groepsgevoel

“Ondanks dat mijn collega's over het land verspreid zitten, zijn er voldoende momenten dat we elkaar zien en spreken. Met de interim legal counsels en de Legal business unit collega's hebben we ieder kwartaal een etentje. Dit is altijd een leuke gelegenheid om bij te praten, en te horen waar iedereen zoal

“De persoonlijke benadering van DPA vond ik direct heel positief”

Liesbeth Bergmans
interim legal counsel bij DPA Legal

mee bezig is. Uiteraard is er ook weleens tijd voor een feestje voor de hele organisatie. Zo houd je contact met andere business units en leer je ook weer nieuwe mensen kennen, wat altijd erg gezellig is.”

Grootste compliment

“Hoewel ik interim opdrachten doe, en dus maar korte tijd bij dezelfde opdrachtgever ben, vind ik waardering voor mijn werk belangrijk. Ik ben gevoelig voor feedback uit de business of het team. Het is altijd weer spannend of je aan de verwachtingen voldoet. Als de opdrachtgever je wil houden, is dat het grootste compliment.”



Persoonlijke groei en duurzame inzetbaarheid

De kern van onze bedrijfsvoering is om mensen aan uitdagend werk te helpen en ervoor zorgen dat zij kunnen groeien in hun werk. Omdat hun inzetbaarheid belangrijk is voor henzelf én voor DPA monitoren we regelmatig hun persoonlijke ontwikkelplan. Uitgangspunt is dat opleiding, ervaring, salaris, werkhouding en inzet met elkaar in balans zijn en blijven. Daarom blijven we in gesprek met onze mensen en zijn we positief-kritisch over hun mogelijkheden binnen DPA. Door samen te werken aan inzetbaarheid blijft de professional verzekerd van uitdagend werk bij onze gerenommeerde opdrachtgevers en zorgen we voor een gezonde operationele bedrijfsvoering.

Om een duurzame relatie met onze professionals op te bouwen, investeren we in de kwaliteit van onze opleidingen. Zo zorgen we ervoor dat talent, kennis en vaardigheden van onze professionals het beste tot hun recht komen en aansluiten op de fase van hun loopbaan. Om de professionals persoonlijk te laten groeien en ze duurzaam in te zetten, houden we vast aan diverse trajecten op het gebied van talentontwikkeling en kennismobiliteit.



Continu leren zorgt voor meerwaarde

Met DPA Academy en Fagro Academy geven we invulling aan de ontwikkeling van kennis, kunde en samenwerking om zo nog succesvoller te zijn in de markt. Met het ontwikkelen en organiseren van bedrijfsbrede trainingen voor onze eigen mensen faciliteert DPA Academy de business units. Voor een aantal van onze klanten bieden we specifieke trainingen aan. Fagro Academy geeft financiële trainingen op vakgebieden als business control, financial accounting, riskmanagement & internal audit, procesmanagement, projectmanagement & projectcontrol en ERP-systemen. Bij beide Academies werken we aan de competenties, inhoudelijke deskundigheid en professionaliteit van onze mensen.

Hiermee beogen we:

- Stijgende werknemerstevredenheid
- Optimalisatie van de inzetbaarheid van de professionals
- Groeiende aantrekkelijkheid voor potentiële professionals

Door de professionals te binden en te boeien, kunnen zij zich bij DPA (verder) specialiseren, bieden zij meerwaarde voor de klant en blijven ze vaak langer voor een klant werken. In 2015 boden we weer een diversiteit aan opleidingen aan, waaronder specifieke vakgerichte opleidingen en trainingen over leiderschap en soft skills. Het aantal uren dat een medewerker aan opleidingen besteedt hangt onder andere af van de senioriteit en het vakgebied, maar iedere

medewerker doet een aanzienlijke tijdsinvestering om persoonlijk te groeien. De doelstelling is gemiddeld 100 euro per maand per medewerker. In 2015 bedroeg de gemiddelde investering 91 euro per maand per medewerker. De concrete invulling van deze doelstelling wordt per professional bepaald op basis van de individuele kansen en behoeften voor training & opleiding.

Investeren in jong talent

Via DPA Academy en Fagro Academy borgen we permanente educatie, terwijl bij de Young Professionals Programs de nadruk ligt op kennisontwikkeling. In 2015 zette DPA fors in op het aannemen van schoolverlaters bij verschillende business units, waaronder DPA Banking & Insurance. Deze net-afgestudeerden (of met één of twee jaar werkervaring) bieden onze klanten veel voordelen: opdrachtgevers hebben zeer kosteneffectief toegang tot flexibele en leergierige professionals die veelal slimme en frisse ideeën hebben.

Schoolverlaters zijn voor DPA een investering voor de lange termijn. Door de schoolverlaters een kans te bieden om aan het werk te komen, in een voor hen soms lastige arbeidsmarkt, te begeleiden en op te leiden (ook op het gebied van sociale vaardigheden), hopen we hen aan ons te binden. We stippelen een groeipad voor ze uit, zodat zij snel het gewenste niveau bereiken, en bieden hen uitdagend werk.

Aantrekkelijk werkgeverschap door persoonlijke aandacht

Omdat we vinden dat persoonlijke aandacht zeker zo belangrijk is als opleiding, hebben professionals een eigen coach die hen begeleidt bij het ontwikkelplan en beschikbaar is om te sparren. Ook bezoekt de accountmanager de professional tenminste iedere zes weken op locatie. Daarbij is er, naast een evaluatie met de klant, ook voldoende aandacht voor het welzijn van de professional.

Een belangrijk aspect in de relatie tussen de accountmanager en professionals is het snel beantwoorden van hun vragen. Ook als de accountmanager het antwoord niet paraat heeft, zorgen we ervoor dat er snel duidelijkheid is, wat onze professionals bijzonder op prijs stellen.

Ook expats die voor ons werken geven we onze persoonlijke aandacht. Buiten de landsgrenzen worden we steeds actiever met ons wervings- en opleidingsmodel, waarbij we onder andere Spaanse medisch specialisten voorbereiden en 'klaarstomen' voor een carrière in Nederland. Voor de expats is het verhuizen naar, en het werken in Nederland ingrijpend. Daarom begeleiden we ze tot op de werkvloer en maken we ze wegwijs in ons land. We beschouwen de professionele begeleiding als onze (sociale) verantwoordelijkheid.

Waardering voor onze inspanningen

We vinden het belangrijk om ons medewerkersbeleid regelmatig te toetsen. Zo liet het driejaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) zien dat DPA als werkgever door de medewerkers gemiddeld met een 7,3 wordt beoordeeld. De best scorende thema's onder de interim professionals zijn *Sfeer & Cultuur* (7,3) en *Arbeidsomstandigheden* (7,2). Het thema *Betrokkenheid & Motivatie* is het thema dat de meeste ruimte biedt om de algemene tevredenheid te verbeteren. De best scorende thema's onder de interne medewerkers zijn *Autonomie* (8,1) en *Sfeer & Cultuur* (7,7). De thema's *Betrokkenheid & Motivatie*, *Management & Organisatie*, *Communicatie & Informatie* en *Arbeidsvoorwaarden*, zijn de thema's die de meeste ruimte bieden om de algemene tevredenheid te verbeteren.

Hoewel we tevreden zijn met dit resultaat, zoeken we de uitdaging om onszelf verder te verbeteren. Daarom hebben we onze tevredenheidsdoelstelling voor het MTO verhoogd naar een 7,5.

Ook Effectory en Intermediair deden onderzoek naar de tevredenheid van onze medewerkers: in het eerste jaar van deelname bereikte DPA een 38e positie in de lijst van beste werkgevers van Nederland. In dit onderzoek, waaraan 304 organisaties deelnamen, scoorde DPA met 7,0 boven het gemiddelde van 6,9. Uit de onderzoeksresultaten bleek verder dat DPA een energieke, bevlogen en klantgerichte onderneming is. We scoren een 7,5 voor *Vertrouwen in de toekomst van de onderneming*, tegen een gemiddelde van 6,4.

CASE STUDY

“Meer willen leveren dan de klant vraagt”

Via het ontwikkelen van kennis en competenties wil DPA het beste uit professionals halen. Karin van Leeuwen, adviseur Learning & Development bij DPA Benkis, en Ralph Jacobs, directeur Business Development bij Fagro, sinds 2014 onderdeel van DPA, leggen uit waarom dat zo belangrijk is.

Ralph: "Binnen Fagro ben ik verantwoordelijk voor Business Development, waarbij ik zowel gericht ben op onze klanten als op onze professionals, via de Fagro Academy. 'Improving your Performance' staat bij Fagro hoog in het vaandel zowel richting professionals als richting onze klanten. Ontwikkeling van professionals bij Fagro begint vanaf het moment dat ze bij Fagro binnenkomen. Dit is heel belangrijk, omdat klanten van ons een extra toegevoegde waarde verwachten. Zo gebruiken we de input van de klanten tijdens projectevaluaties ook als input voor de ontwikkeling van de professionals."

Competentiemanagement is essentieel

"Competentiemanagement staat centraal in de ontwikkeling van de professionals. Al tijdens de sollicitatieprocedure worden kandidaten getest op een achttal competenties en deze worden gedurende hun carrière binnen Fagro ook continu getoetst en ontwikkeld. Bij de start van hun werkzaamheden beginnen de junior professionals met een masterclass, waarin ze naast hun inzet op een project, een jaar lang een groot aantal competentietrainingen en inhoudelijke workshops volgen. Met iedere professional maken we jaarlijks afspraken over trainingen en opleidingen, passend bij de individuele ontwikkeling. Naast de competentietrainingen en interne workshops biedt Fagro ook de mogelijkheid voor het volgen van externe opleidingen zoals een master, een post-HBO en post-doctorale opleidingen. Hiervoor hebben we samenwerking gezocht met hogescholen en universiteiten."

Duurzame inzetbaarheid centraal

"Persoonlijke begeleiding en aandacht is belangrijk voor de ontwikkeling van de professionals. De business managers zijn dan ook verantwoordelijk



Ralph Jacobs en Karin van Leeuwen

voor de facilitering van deze ontwikkeling. Zo heeft iedere junior professional een mentor coach, die ze helpt bij de start in de 'echte wereld' en die tevens als klankbord dient. Aanvullend kunnen de ervaren professionals gebruik maken van een coach om beter te kunnen presteren. Ik ben er van overtuigd dat continue ontwikkeling noodzakelijk is om de professionals duurzaam inzetbaar te houden. Immers, onze professionals zijn ons belangrijkste kapitaal. Daar moet je dus in investeren en zuinig op zijn."

Blijvend ontwikkelen voor een kansrijke toekomst

Karin: "Binnen DPA Benkis ben ik adviseur Learning & Development, waarbij Rabobank mijn grootste klant is. Daarnaast ben ik adviseur binnen de DPA Academy die invulling geeft aan het ontwikkelen van kennis en kunde van DPA professionals, en samenwerking stimuleert. Soft skills - sociale, intellectuele en emotionele vaardigheden

“Soft skills en jezelf blijven vernieuwen, zijn een must om op de arbeidsmarkt kansrijk te zijn”

Karin van Leeuwen, adviseur Learning & Development bij DPA Benkis

- en het vermogen om jezelf te blijven vernieuwen zijn wat mij betreft een must om ook in de toekomst kansrijk te zijn op de arbeidsmarkt".

Opgdrachten strategisch benaderen

"Je ziet een duidelijke trend dat het steeds belangrijker wordt om van elkaar te leren. Met speciale sessies spelen we daarop in, waarbij senior professionals hun kennis en ervaring overbrengen op junior professionals. Het is belangrijk om medewerkers te leren hoe ze een opdracht strategisch kunnen benaderen en in de beginfase het doel heel specifiek kunnen vastleggen. De workshops, zoals 'Effectief communiceren', 'Pak het podium', 'Haal alles uit je opdracht' en 'De eerste indruk telt' helpen daarbij. Hoewel deze workshops niet verplicht zijn, doet bijna iedere DPA'er er aan mee. Daarnaast volgt iedere nieuwe

medewerker een On Board-programma, waarbij persoonlijkheidstypes uit de DISC theorie en het eigen cv centraal staan."

Meerwaarde van toegepaste consultancy

"Met onze multidisciplinaire hoogopgeleide professionals kunnen we ons echt onderscheiden. Door onze krachten te bundelen en alle kennisgebieden samen te voegen, zijn we in staat om onze klanten de diensten te bieden waar ze behoefte aan hebben. Het gaat erom dat iedere DPA'er zich afvraagt wat zij kunnen bijdragen en toevoegen aan een opdracht, zodat we meer kunnen leveren dan de klant vraagt. Want op termijn zal alles dat geen menselijke aandacht nodig heeft, worden geautomatiseerd. Zo bewijzen we de meerwaarde van toegepaste consultancy."

Een andere interessante graadmeter voor de medewerkerstevredenheid is een laag ziekteverzuimpercentage. We stellen ons ten doel om het ziekteverzuim onder de 2,5 procent te houden. Uiteraard heeft dat een belangrijke financiële component – we moeten immers uren kunnen declareren – maar we beschouwen een laag ziekteverzuim vooral ook als een hoog 'rapportcijfer' voor tevredenheid. In 2015 bedroeg het ziekteverzuim 2,2 procent, wat in onze markt laag is en onder het gemiddelde ligt.

Constructieve werkrelatie met de ondernemingsraad

We hechten veel waarde aan een goede relatie met de ondernemingsraad (OR). Daarom betrekken we de raad in een vroeg stadium bij de ontwikkelingen binnen ons bedrijf. Ook in 2015 was de verstandhouding met de OR prettig, constructief en respectvol. Tijdens de vier vergaderingen met de Raad van Bestuur, was sprake van openheid in de gesprekken. Ook buiten de formele vergaderingen was er regelmatig contact tussen de voorzitter van de Raad van Bestuur en de voorzitter van de OR.

Onderwerpen van de vergaderingen en gesprekken hadden onder andere betrekking op de resultaten, overnames, (her)benoemingen van de leden van de Raad van Bestuur, het remuneratiebeleid, benoeming van de vertrouwenspersoon, de implementatie van Carerix en competentie management en opleidingen.

Samen met de OR en werknemersvereniging LBV stelden we medio 2015 een nieuw evenwichtig en verantwoord arbeidsvoorwaardenpakket op. De vaststelling van deze nieuwe driejarige cao voor de interim professionals en interne medewerkers bevindt zich in een afrondende fase. Op de collega's van ConQuaestor Interim Professionals, Fagro en SOZA XPERT zal deze cao nog niet van toepassing zijn.

Medewerkers betrokken bij de maatschappij

DPA levert ieder jaar een bijdrage aan goede doelen. Het zijn vaak doelen die relateren aan de actualiteit in de maatschappij en worden altijd ingegeven door onze professionals zelf. We bieden professionals jaarlijks de mogelijkheid om een bedrag ter beschikking te stellen aan een goed doel naar keuze. Hiertoe wordt een selectie gemaakt uit de goede doelen waarvoor professionals van DPA zich actief inzetten. De geselecteerde doelen in 2015 waren: Team D211 Alpe d'Huzes, Ronald McDonald Kinderfonds en VluchtelingenWerk Nederland. In totaal werd er een bedrag van 41.910 euro gedoneerd (2014: 27.530 euro). Gemiddeld investeerde DPA in 2015 per FTE 40 euro. Onze richtlijn is een donatie van 50 euro per FTE per jaar aan goede doelen die ons na aan het hart liggen.

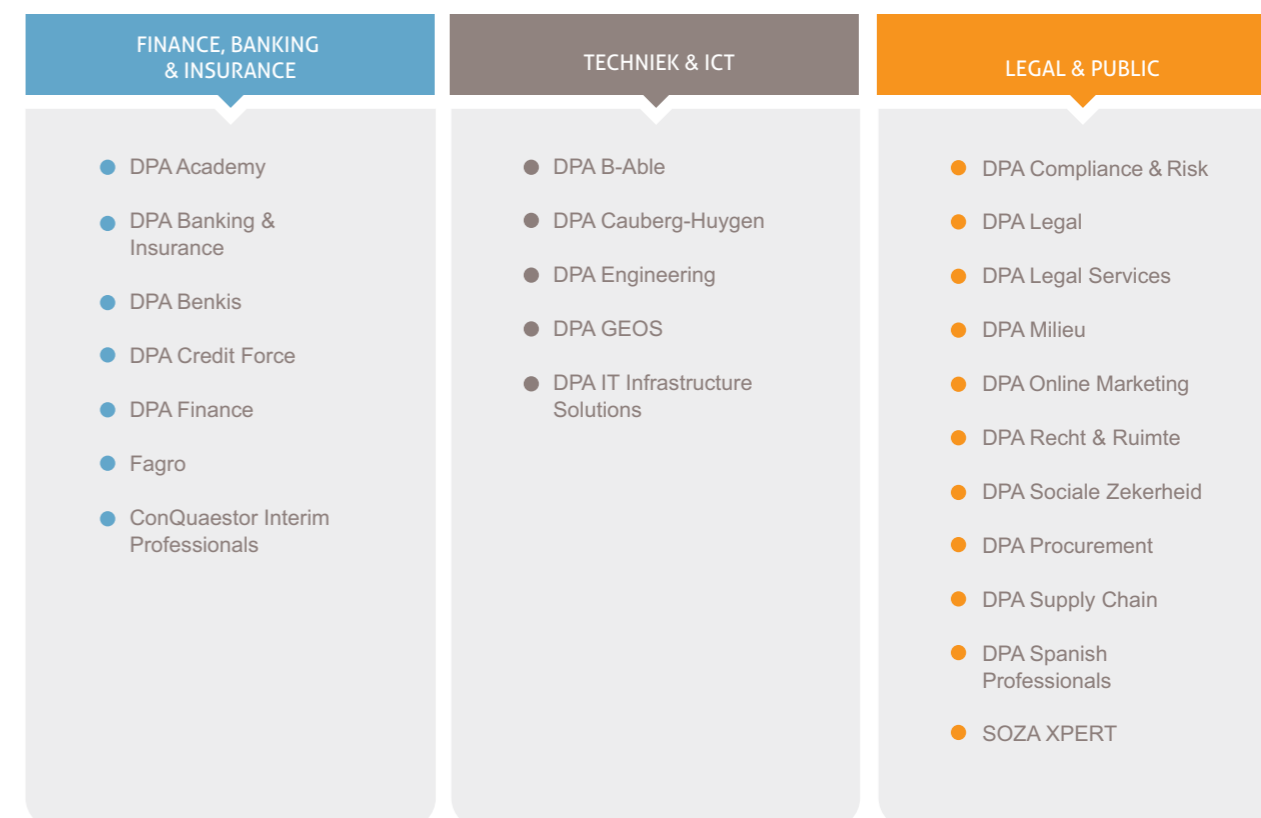
Een moderne werkgever

Wij zijn blij met de hoge mate van interne tevredenheid, maar zoeken voortdurend naar verbetermogelijkheden. Twee onderwerpen vragen in 2016 onze specifieke aandacht.

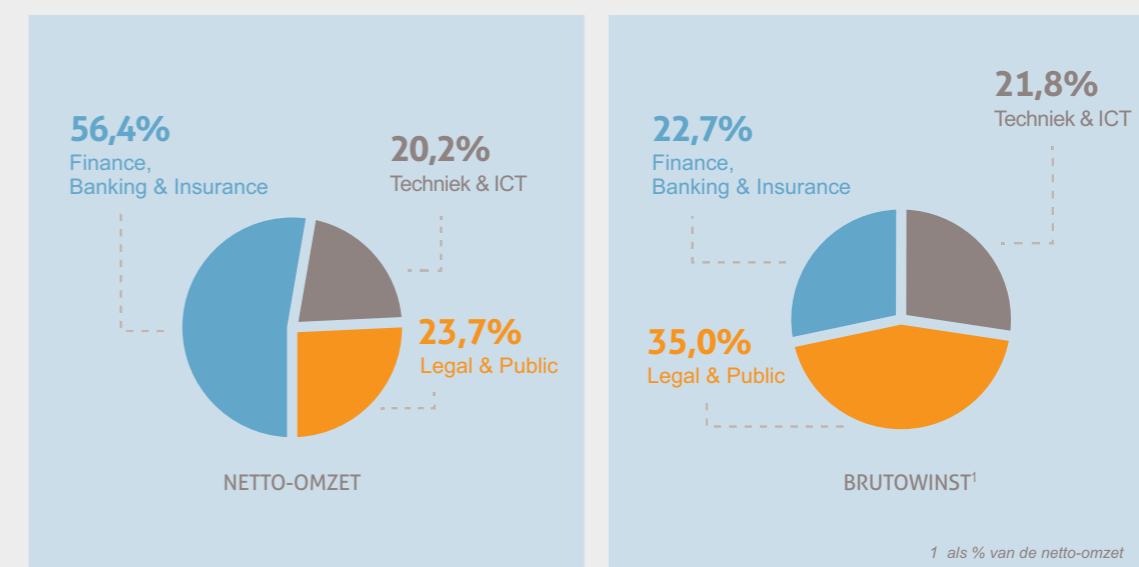
Doordat onze professionals bij onze opdrachtgevers werken, is er een kans dat zij zich, door de fysieke afstand tot de DPA-kantoren en interne medewerkers, onvoldoende betrokken voelen bij DPA. Dit leidt ertoe dat niet iedereen onze visie en doelstellingen kent. We gaan ons ervoor inzetten om dat beter over de bühne te krijgen en de betrokkenheid bij professionals te vergroten, onder andere door de interne communicatie verder te verbeteren. In de business units hebben we hiervoor al diverse platforms ingericht, maar ook centraal willen we dit beter regelen. Denk aan een platform waarop blogs kunnen worden gepost en meningen worden gedeeld.

Een ander aandachtspunt is onze verwachting dat onze medewerkers in de toekomst meer flexibiliteit wensen bij het indelen van hun werk(tijden). Daarom willen we ons meer verdiepen in Het Nieuwe Werken en tijdig anticiperen op de wensen die passen bij de maatschappelijke ontwikkelingen. Daarbij is het voor ons een gegeven én een dilemma dat we de tijdsindeling van onze mensen altijd met onze klant moeten bespreken. Uiteindelijk bepalen zij hoe groot de mogelijkheden voor flexwerken zijn. Daarom is het voor ons essentieel om alle ontwikkelingen bij iedere afzonderlijke opdrachtgever op de voet te volgen en de discussie op een juiste wijze te stimuleren. Goed en nauw contact tussen onze medewerkers en de klant, alsmede een goede kennis van de marktstandigheden en -ontwikkelingen zijn voor ons vanzelfsprekend.

Groeps- en segmentprestaties



AANDEEL PER SEGMENT IN OMZET EN BRUTOWINST



Verdere autonome groei en versterking van de interne organisatie

In de loop van 2015 verbeterden de markomstandigheden zich voorzichtig en resulteerden onze investeringen gericht op autonome groei, die we het jaar ervoor hadden ingezet, in zichtbare, positieve effecten, met name in de tweede jaarhelft. Over het gehele jaar lieten we zien dat DPA, zowel autonoom als op basis van acquisities, in de lift zit. Met het versterken van onze organisatie, met oog en aandacht voor onze mensen en duurzaam ondernemerschap, positioneerden we ons goed voor verdere groei. Dit stelt ons in staat om onze meerwaarde als specialistenspecialist steeds beter voor het voetlicht te brengen.

Inventief werken aan toegevoegde waarde

In een markt die steeds transparanter wordt, moeten we goed nadenken over de manier waarop we met onze dienstverlening toegevoegde waarde kunnen bieden. Dit zoeken en vinden we in expertise en toegepaste consultancy; we richten ons nadrukkelijk niet op het aanbieden van 'commodity' diensten.

Werk uitvoeren onder begeleidend toezicht van de opdrachtgever is nog altijd de hoofdmoot van onze activiteiten. Aangezien de marges van het traditionele detachingsmodel voortdurend onder druk staan, kiezen we steeds vaker voor een andere manier van werken. Zo kijken we in toenemende mate naar andere verdienmodellen. Zoals projectmatig werken, waar in 2015 onder andere in de business units DPA Milieu en SOZA XPERT een groeiende vraag naar was. Hierbij is onze gerealiseerde omzet niet gekoppeld aan tijdsinzet, maar aan het aantal dossiers dat door onze professionals voor de opdrachtgever met goed gevolg in behandeling is genomen. Het draagt bij aan de ontzorging van onze opdrachtgevers en past bij onze klantgerichte organisatie. Werken op dossierbasis is een verdienmodel dat we in de toekomst wellicht vaker zullen hanteren om zo onze rentabiliteit te waarborgen.

Het vermogen om autonoom te groeien

Doordat we vroegtijdig hadden ingezet op autonome groei, was er in 2015 een aanloop nodig om die investeringen in tastbare resultaten om te zetten. Het aantal eigen professionals nam toe, maar hun inzetbaarheid was in eerste instantie lager dan we hadden geanticipeerd. Hierdoor stonden de resultaten in het eerste kwartaal wat meer onder druk.

Vanaf het tweede kwartaal kwam de autonome groei op gang en bleek wederom dat we onze posities in de geselecteerde markten versterkten. In de vakgebieden Legal & Public -met name DPA Legal Services - en Banking, Finance & Insurance creëerden we steeds sterkere merken, wat resulteerde in een omzetstijging en meer werkzame (interim) professionals. Onze overnames versterkten deze trend. Hoewel we ook in het vakgebied Techniek & ICT inzetten op autonome groei, bleef deze nog achter bij de verwachtingen. Dit heeft geleid tot reorganisaties bij DPA Engineering en DPA Cauberg-Huygen. In overleg met onze business unit managers bekijken we voortdurend de mogelijkheden om in deze aantrekkelijke markten groei te realiseren.

Het aandeel in de omzet gerealiseerd door de inzet van zelfstandige professionals is verder afgebouwd. Sinds 2013 heeft DPA actief ingezet op een verschuiving van de omzet gerealiseerd door inzet van zzp'ers naar omzet gerealiseerd door professionals in loondienst. In het jaar 2013 bereikte het aandeel van facturable uren gerealiseerd door zzp'ers een niveau van 23 procent. In 2015 kwam dat uit op 18 procent.

Acquisities met de juiste synergie

Voor acquisities concentreren we ons op bedrijven die passen in onze strategie en die direct of binnen afzienbare tijd bijdragen aan de winst. Hierbij kijken we vooral naar de propositie en de kwaliteit van het management. Daarnaast beogen we synergiën te realiseren in de backoffice-processen, opleidingsprogramma's en door toepassing van best practices. In 2015 namen we twee organisaties over die aan deze eisen voldeden: SOZA XPERT en de interim finance-activiteiten van ConQuaestor.

SOZA XPERT is een professionele dienstverlener op het gebied van werk, inkomen en zorg in het sociale domein. Met 33 medewerkers (omzet 3,8 miljoen euro in 2014) adviseert en begeleidt het bedrijf gemeentelijke sociale diensten, onder meer bij het screenen van voorliggende voorzieningen en handhaving van sociale bijstandsuitkeringen. SOZA XPERT biedt ons verdere

schaalvergroting in het sociale domein met activiteiten die complementair zijn aan die van DPA Sociale Zekerheid. Gedurende 2015 bleek duidelijk dat de commerciële synergie tussen SOZA XPERT en de business unit DPA Sociale Zekerheid voldoet aan de verwachtingen.

Per 1 oktober 2015 nam DPA van ConQuaestor de interim finance-activiteiten over. Met deze transactie heeft DPA zich versterkt met 110 zelfstandige en interim professionals (omzet circa 14 miljoen euro in 2014). Sinds de oprichting in 2004 staat ConQuaestor bekend om zijn kwalitatief hoogwaardige, specialistische dienstverlening in finance en control. De overgenomen activiteiten zijn operationeel samengevoegd met die van Fagro en ondergebracht bij het Fagro-management. Het merk ConQuaestor, dat blijft bestaan, is geïntegreerd in West-Nederland en is complementair aan Fagro, met een sterke marktpositie in Zuid- en Oost-Nederland. ConQuaestor Interim Professionals is eind 2015 operationeel volledig geïntegreerd in de organisatie en systemen van DPA. Net als SOZA XPERT heeft ConQuaestor Interim Professionals positief bijgedragen aan het resultaat van DPA.

Een goede basis door een sterke interne organisatie

Om verdere groei te kunnen waarborgen investeerden we ook in 2015 weer in onze interne organisatie. Hierbij richtten we ons op de ontwikkeling en uitbreiding van onze opleidingen. Tevens stelden we financiële middelen beschikbaar voor verbetering van ons accountmanagement en voor online marketing en - recruitment.

Ook investeerden we in de kwaliteit en de verdere professionalisering van onze ondersteunende (backoffice-)functies. De HR-functie is verder geprofessionaliseerd om centraal te kunnen inspelen op de ingrijpende wijzigingen in het arbeidsrecht. Met het bedrijfsbreed implementeren van het Carerix-platform dat de operationele processen ondersteunt, zijn we beter in staat de juiste professionals te werven en selecteren. We hebben nog beter inzicht in medewerkers, opdrachten en vacatures. Ook vergrootten we de efficiëntie van onze administratieve processen en maken we nu gebruik van meer verfijnde stuurinformatie. Zo kan onze interne organisatie nog sneller schakelen bij een verdere groei van ons bedrijf en hebben we ons goed voorbereid op verdere schaalvergroting.

Een gedegen milieubeleid

Groei mag nooit ten koste gaan van het milieu. Daarom staan mobiliteit en zuinig omgaan met energie centraal in ons energiebeleid. Gezien de aard van onze activiteiten richten we ons vooral op ons wagenpark en onze huisvesting.

Samen met onze leasemaatschappijen bieden we integrale mobiliteitsoplossingen en streven we – onder meer met e-drivertools – naar een optimaal rij- en tankgedrag van onze medewerkers. Omdat de woonplaats van onze professionals en de locatie van onze klanten vaak ver uit elkaar liggen, maken de professionals verhoudingsgewijs veel autokilometers. Om die reden heeft circa 63 procent van de interim professionals een leaseauto. We leasen zuinige, duurzame auto's met een maximale contractduur van 48 maanden.

We trachten zoveel mogelijk een koppeling te maken tussen een professional en een klant, waarbij de woon-werkafstand beperkt blijft tot maximaal 60 minuten reistijd. Tevens exploreren we de mogelijkheden voor elektrisch rijden en hebben dit jaar voor elektrische en hybride auto's oplaadpunten geïnstalleerd op meerdere DPA-locaties. Waar mogelijk stimuleren we OV-gebruik, onder andere door kantoren te huren die goed bereikbaar zijn met het OV en door de NS Business Card beschikbaar te stellen voor medewerkers.

Voorals bij onze overheidsklanten is dit in de aanbestedingen vaak een onderwerp. Daarom geven we altijd gehoor aan de wens om in ons vervoersbeleid de meest verantwoorde keuzes te maken. Voor 2016 stellen we ons ten doel om de CO²-uitstoot per medewerker inzichtelijk te maken.



CASE STUDY

“DPA is een denktank”

Vanuit diverse business units levert DPA professionals aan Achmea. Menno van Steenwijk van de afdeling Procurement werkt graag samen met DPA, sinds 2011 preferred supplier van de coöperatieve verzekeraar. Menno: “We hebben een lange traditie met het bedrijf dat is meegegaan met de ontwikkelingen binnen Achmea.”

“Als procurement manager inhuur ben ik sinds 2010 het aanspreekpunt voor DPA en verantwoordelijk voor de inhuur van externe krachten bij alle onderdelen van Achmea. Ik hou mij onder andere bezig met raamwerkcontracten, leveranciersprestaties/-relaties, tenders, grootschalige inhuurprojecten en escalaties. Ten aanzien van de inhuur van interim-professionals voeren we het beleid om van een beperkt aantal leveranciers diensten af te nemen; DPA is er daar één van en past goed bij ons. We hebben het bedrijf dan ook geselecteerd op basis van specifiek opgestelde KPI's. DPA reageert altijd snel, is to the point, heeft een breed werkveld en kan vanuit meerdere disciplines leveren.”

Volwassen relatie

“Flexibele inhuur past bij Achmea; om tijdelijke vervanging op te vangen, maar zeker ook om met onze flexibele schil te anticiperen op een variabele vraag. Omdat Achmea veel verschillende, onderdelen heeft vragen we van leveranciers dat ze ons profielen in de breedte kunnen leveren. Daarbij verwachten we dat ze kunnen voldoen aan onze procesbehoeften en aan een twaalfal kwaliteitseisen. Aan een aantal leveranciers,

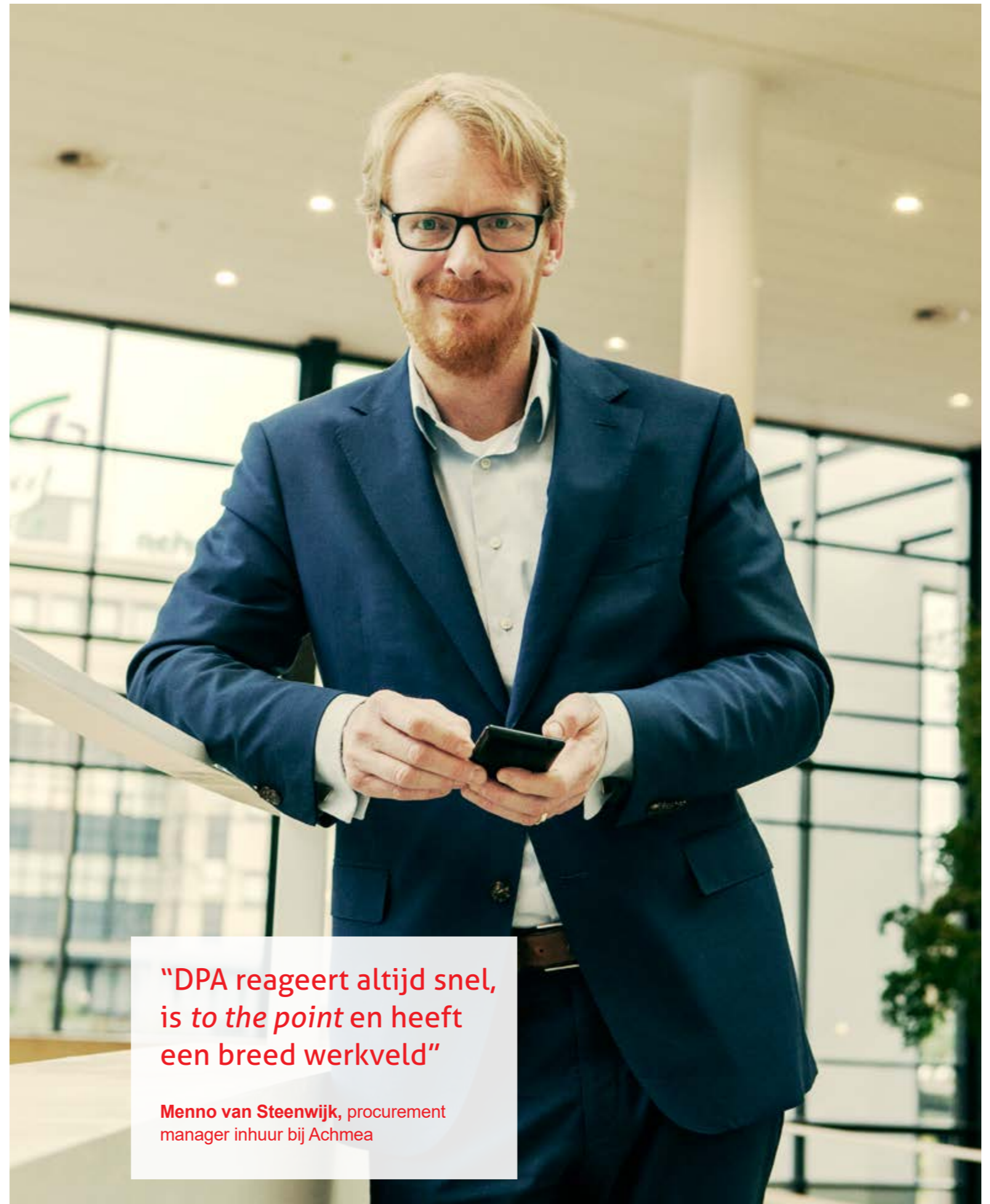
waaronder DPA, vragen we bovendien om *Value Beyond Contracting* te leveren, wat onder meer betekent dat het bedrijf met ons meedenkt over specifieke vraagstukken en ontwikkelingen in onze sector. Zetten we bijvoorbeeld flexwerkers in of kiezen we voor insourcing? DPA wordt daarmee voor ons een denktank. Zo is een volwassen relatie ontstaan die het normale leveranciersniveau overstijgt.”

Investeren in kennisontwikkeling

“We hebben niet echt een DPA-profiel van de medewerkers die we inhuren, maar we gaan er wel vanuit dat ze een Achmea-profiel hebben en in onze organisatie passen. Dat is ons uitgangspunt. Ik denk dat DPA goed in kennisontwikkeling investeert en weet dat medewerkers minimaal HBO+ niveau hebben. Wat ik merk is dat onze leidinggevenden – vaak onbewust – meer van een interimmer verwachten dan van een vaste medewerker. De lijnen zijn kort, dus mochten dingen niet goed gaan, weet ik dat snel genoeg.”

Hoge score

“Na afloop van een inhuurtraject doen we altijd een tevredenheidsmeting. De resultaten daarvan koppelen we altijd op generiek niveau terug aan DPA. Met een tevredenheidscijfer van 7,5 of meer scoren DPA-interimmers hoog.”



“DPA reageert altijd snel, is to the point en heeft een breed werkveld”

Menno van Steenwijk, procurement manager inhuur bij Achmea



“Via cross selling kunnen we nog meer uit ons netwerk halen”

Fariez Nanhekhan, directeur SOZA XPERT

CASE STUDY

“SOZA XPERT en DPA Sociale Zekerheid vullen elkaar perfect aan”

Sinds mei 2015 maakt SOZA XPERT uit Maarsbergen deel uit van DPA. Met geavanceerde diensten adviseert, begeleidt en ontzorgt het bedrijf gemeentelijke sociale diensten. Directeur Fariez Nanhekhan van SOZA XPERT: “DPA heeft de consultants, SOZA XPERT de producten. Daar plukken wij én onze klanten de vruchten van.”

“Met de veranderende wetgeving is naleving en handhaving van uitkeringen een speerpunt van de gemeentelijke sociale diensten geworden. Met het screenen van bestanden op voorliggende voorzieningen en het handhaven van sociale bijstandsuitkeringen is SOZA XPERT koploper in Nederland. Daarmee zijn onze activiteiten complementair aan die van DPA Sociale Zekerheid. We analyseren klantenbestanden, waarbij we controleren of klanten de juiste voorzieningen ontvangen. Denk aan WIA, WW, TW en Wajong. Hiervoor hebben we speciale applicaties ontwikkeld.”

Volledige ontzorging

“Systemen en processen beter, efficiënter en goedkoper te maken; dáár ligt mijn passie en daar geloof ik in. Bij SOZA XPERT zijn we altijd met innovatie bezig. We onderscheiden ons niet alleen met onze diensten, maar ook in de manier waarop we ze – op basis van no cure, no pay – bij gemeentelijke sociale diensten testen. Als ze tevreden zijn, vloeien daar vaak opdrachten uit. Met eigen producten en toegevoegde consultancy zorgen voor een onderscheidend vermogen en volledige ontzorging beschouwen we als een unique selling point. Door onze applicaties verder uit te breiden en door te ontwikkelen, willen we de kwaliteit van onze dienstverlening nóg beter en breder maken.”

Uiteenlopende tools en applicaties

“Speciaal voor gemeenten ontwikkelden we de XpertKlant-applicatie. Door die aan de uitkeringsadministratie te

koppelen, kan een gemeente het hele klantenbestand doorlichten. Zo zijn de beschikbare klantprofielen een goed hulpmiddel bij hoogwaardige handhaving van wetten en regels. Op het gebied van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning kunnen gemeenteconsulenten en medewerkers van zorgaanbieders via onze WMO-view applicatie de status van aanvragen volgen. Ook hebben we een tool ontwikkeld waarmee fraude met sociale voorzieningen kan worden opgespoord. En we hebben een tool voor gemeenten om uit te zoeken op welke uitkering een burger recht heeft of had. Als blijkt dat een andere instantie de uitkering had moeten betalen, ontvangt de gemeentelijke sociale dienst het geld met terugwerkende kracht terug. Dat kan gemeenten veel geld opleveren.”

Perfect aanvullende dienstverlening

“Hoewel we nu volledig onderdeel zijn van DPA, blijft de naam SOZA XPERT bestaan – het is een sterk merk. Qua bedrijfscultuur en werkwijze is er een goede klik met DPA. De lijnen met de directie zijn kort en je ziet bijvoorbeeld de wederzijdse bereidwilligheid om op een besluit terug te komen als er nieuwe inzichten zijn. Dankzij de integratie en door kostenbeheersing en organisatie-efficiency heeft SOZA XPERT een belangrijke bijdrage geleverd aan de winstgevendheid van DPA Sociale Zekerheid. Over de toekomst ben ik dan ook positief gestemd, want via cross selling kunnen we nog meer uit ons netwerk halen. Door in gemeenten te werken waar DPA of SOZA XPERT al actief was, vullen we elkaar perfect aan.”

Toelichting op de financiële resultaten over 2015

De omzet groeide met 35,5 procent tot 116,3 miljoen euro (2014: 85,8 miljoen) en de genormaliseerde EBITDA naar 8,5 miljoen euro (2014: 5,8 miljoen). De brutowinst voor bijzondere en eenmalige baten en lasten steeg naar 29,8 miljoen euro (2014: 21,8 miljoen). De genormaliseerde brutomarge voor bijzondere en eenmalige baten en lasten bedraagt 25,7 procent (2014: 25,4 procent).

Een belangrijke kpi voor DPA is de toegevoegde waarde die wordt gerealiseerd per indirecte medewerker. Deze kpi illustreert de capaciteit van DPA om met haar bestaande organisatie brutowinst te realiseren. In 2015 is de toegevoegde waarde per indirecte medewerker gestegen naar 191 duizend euro (2014: 172 duizend), ofwel een groei van 11 procent ten opzichte van het voorgaande jaar. DPA streeft naar een toegevoegde waarde per indirecte medewerker op jaarbasis van tenminste 200 duizend euro.

De productiviteit, gemeten als het aantal facturable uren ten opzichte van de beschikbare uren (contracturen verminderd met verlof en ziekteverzuim), is ten opzichte van het voorgaande jaar licht gedaald naar een niveau van 89 procent. DPA streeft naar een productiviteit op jaarbasis van tenminste 90 procent op elk van haar vakgebieden. Voor vakgebieden met uitgesproken groei kansen wordt een licht lager productiviteitsniveau tijdelijk aanvaard om adequaat te kunnen inspelen op commerciële kansen.

SOZA XPERT is geconsolideerd per 1 mei 2015 en droeg 2,0 miljoen euro bij aan de in 2015 gerealiseerde omzet en 0,7 miljoen aan de brutowinst. De interim activiteiten van ConQuaestor zijn geconsolideerd per 1 oktober 2015 en droegen 4,2 miljoen euro bij aan de in 2015 gerealiseerde omzet en 0,9 miljoen aan de brutowinst. Fagro droeg voor het eerste boekjaar volledig bij aan de omzet en brutowinst in 2015. Autonoom is de omzet in 2015 gestegen met 9,4 miljoen euro, ofwel 11,0 procent.

De genormaliseerde verkoop- en beheerskosten (exclusief afschrijvingen, amortisatie en eenmalige baten en lasten) bedroegen 21,3 miljoen euro (2014: 16,0 miljoen). De genormaliseerde verkoop- en algemene beheerskosten maakten 18,4 procent van de omzet uit (2014: 18,6 procent). In 2015 hebben de investeringen in groei zich vertaald naar een verbetering van de autonome groei. Deze groei heeft DPA kunnen realiseren zonder dat een evenredige uitbreiding van de ondersteunende functies noodzakelijk was. Gedurende 2015 heeft DPA verder geïnvesteerd in professionalisering van informatiesystemen en verfijning van de beschikbare managementinformatie. Tevens zijn SOZA XPERT en de interim finance-activiteiten van ConQuaestor geïntegreerd in de back-office van DPA.

Net als in 2014 heeft de jaarlijkse impairment test niet geleid tot bijzondere waardevermindering van de goodwill. Er zijn eenmalige lasten en baten genomen die resulteren in een per saldo last van 0,9 miljoen euro (2014: per saldo last van 1,4 miljoen). Over het boekjaar 2015 rapporteert DPA een winst na belasting van 4,8 miljoen euro (2014: 1,5 miljoen). Een boekwinst uit de verkoop van aandelen ICT Automatisering N.V. van 2,3 miljoen euro is hierin inbegrepen. Deze boekwinst is verantwoord als resultaat deelnemingen.

Resultaat per segment

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

Netto-omzet	2015		2014	
		% totaal		% totaal
Finance, Banking & Insurance	65,6	56,4%	41,7	48,6%
Techniek & ICT	23,5	20,2%	27,0	31,5%
Legal & Public	27,5	23,7%	17,4	20,3%
Eliminatie tussen segmenten	-0,3	-0,3%	-0,3	-0,4%
Totaal	116,3	100%	85,8	100%

Brutowinst

	2015		2014	
		% omzet		% omzet
Finance, Banking & Insurance	14,9	22,7%	10,0	24,0%
Techniek & ICT	5,1	21,8%	6,4	23,8%
Legal & Public	9,6	35,0%	5,4	30,8%
Eliminatie tussen segmenten	-	-	-0,3	-
Totaal	29,6		21,5	
Bijzondere en eenmalige kosten	0,2		0,3	
Totaal	29,8	25,7%	21,8	25,4%

Ook in 2015 tekende het segment Finance, Banking & Insurance voor het grootste aandeel in de omzet. De omzetgroei in dit segment is in 2015 hoofdzakelijk veroorzaakt door de overname van Fagro in 2014, dat in dit boekjaar voor het eerst volledig is meegeconsolideerd. Tevens zijn met ingang van 1 oktober 2015 de interim finance-activiteiten van ConQuaestor meegeconsolideerd. Autonoom steeg de omzet in het segment Finance, Banking & Insurance met 11,5 procent.

De omzet in het segment Techniek & ICT is in 2015 gekrompen ten opzichte van het vorige boekjaar. In de business units DPA Cauberg-Huygen en DPA Engineering zijn reorganisaties doorgevoerd.

De omzet in het segment Legal & Public is met 58,2 procent gestegen. Deze groei is voor een belangrijk deel gerealiseerd op autonome basis. DPA Legal Services heeft een sterke groei gerealiseerd met de ondersteuning van de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND). Daarnaast is de start van de nieuwe activiteiten van DPA Milieu in 2015 zeer succesvol geweest. SOZA XPERT is geconsolideerd vanaf 1 mei 2015 en droeg 2,0 miljoen euro bij aan de omzet.

De totale genormaliseerde brutowinst is in 2015 met 8,0 miljoen euro toegenomen. Voor een belangrijk deel is deze groei gerealiseerd door de consolidatie van overnames. Autonoom is de brutowinst in 2015 met 9,1 procent gestegen. De brutowinst als percentage van de omzet is in 2015 licht gestegen.

Eenmalige baten en lasten

De kostprijs van de omzet is gecorrigeerd voor bijzondere en eenmalige lasten voor een bedrag van 0,2 miljoen (2014: 0,3 miljoen). De verkoop- en beheerskosten zijn gecorrigeerd voor bijzondere en eenmalige lasten van 0,7 miljoen euro (2014: 1,1 miljoen). In totaal bedroegen de bijzondere en eenmalige lasten in 2015 0,9 miljoen euro (2014: 1,4 miljoen). Deze lasten hebben overwegend betrekking op reorganisatielasten en op advies- en integratiekosten met betrekking tot de gerealiseerde overnames.

Gedurende het jaar zijn reorganisatielasten van 0,7 miljoen euro opgenomen in de personeelskosten (2014: 0,8 miljoen). Dit zijn kosten voor de afvloeiing van medewerkers. De afvloeiingsverplichtingen zijn voor 0,2 miljoen euro ten laste van de kostprijs van de omzet en voor 0,5 miljoen ten laste van de algemene beheerskosten gebracht. In verband met acquisitietrajecten zijn in 2015 voor 0,7 miljoen euro advies- en integratiekosten gemaakt die ten laste van de algemene beheerskosten zijn gebracht (2014: 0,6 miljoen). Een eenmalige bate uit hoofde van vrijval van earn-out verplichtingen is voor een bedrag van 0,5 miljoen euro ten gunste van de algemene beheerskosten gebracht.

Overheadkosten

De overheadkosten zijn de kosten van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, advieskosten, de kosten van de beursnotering, de huisvestingskosten inclusief de afschrijvingen van de gerealiseerde verbouwingen en de kosten van de back-office. In 2015 bedroegen de overheadkosten 6,2 procent van de omzet (2014: 6,4 procent).

Financiële positie

De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedraagt 1,1 miljoen euro negatief (2014: 1,5 miljoen positief). Dit is het gevolg van een hoger saldo netto werkkapitaal per jaareinde 2015 als gevolg van het hogere activiteitsniveau in 2015 en de overname van de interim finance-activiteiten van ConQuaestor. De nettokasstroom uit investeringsactiviteiten is 5,1 miljoen euro positief (2014: 10,3 miljoen euro negatief). Dit saldo is positief dankzij de verkoopopbrengst van 10,3 miljoen euro als gevolg van de verkoopopbrengst van het aandelenbelang in ICT Automatisering.

De nettokasstroom uit financieringsactiviteiten bedraagt 0,8 miljoen negatief (2014: 3,6 miljoen positief). Per saldo heeft DPA 1,8 miljoen euro door middel van leningen aangetrokken. Hier staat tegenover dat in 2015 een dividend van 2,6 miljoen euro aan de aandeelhouders is uitgekeerd.

Financiering

In 2012 heeft DPA een financieringsovereenkomst met Rabobank afgesloten voor maximaal 10 miljoen euro. Hierbij heeft DPA zekerheden gesteld, hoofdzakelijk betreffende de verpanding van de vorderingen op handelsdebiteuren en inventaris. Er is geen specifieke solvabiliteitsconvenant opgenomen. De kredietfaciliteit is op 30 september 2015 uitgebreid en bestaat sindsdien uit een basislimiet van 3,0 miljoen euro en een debiteurenfinanciering van 70 procent van het totaal van de aan Rabobank verpande vorderingen tot een maximumbedrag van 17,0 miljoen euro.

Op 18 december 2014 heeft DPA een leningsovereenkomst afgesloten met Rabobank voor de financiering van toekomstige acquisities. Een maximale faciliteit is overeengekomen van 18 miljoen euro, met dien verstande dat de verhouding tussen de netto schuldpositie en EBITDA altijd maximaal 2,75 bedraagt. De financiële convenant is vervangen door een operationele convenant: in plaats van een minimale 'debt service coverage ratio' is een minimale productiviteit vereist van 87,5 procent. De productiviteit wordt gemeten als het aantal, gerealiseerde facturabele uren ten opzichte van de beschikbare uren (contracturen verminderd met opgenomen verlofuren en ziekteverzuim). De activiteiten waar omzet niet op basis van tijdsinzet wordt gerealiseerd, worden voor de berekening van de productiviteit buiten beschouwing gelaten. DPA voldoet per 31 december 2015 aan alle gestelde vereisten.

Balans

Het groepsvermogen is in 2015 toegenomen tot 53,5 miljoen euro (2014: 51,2 miljoen). Deze stijging is toe te schrijven aan de nettowinst van 2015, verminderd met het dividend dat gedurende 2015 is uitgekeerd aan de aandeelhouders. De solvabiliteit bedroeg ultimo 2015 50,0 procent (2014: 52,0 procent). DPA beoogt een solide financieel beleid te voeren, waarbij de solvabiliteit wordt gehandhaafd op een niveau van tenminste 50 procent. De netto schuldpositie bedroeg 14,1 miljoen per ultimo 2015 (15,5 miljoen per ultimo 2014). De netto schuldpositie is inclusief 5,8 miljoen euro rentedragende leningen, die zijn verstrekt uit de acquisitiefaciliteit in het kader van gerealiseerde overnames.

Deelnemingen

In juni 2013 heeft DPA 1,8 miljoen aandelen in ICT Automatisering N.V. ("ICT Automatisering") verworven voor 4,60 euro per aandeel. Het aankoopbedrag van 8,2 miljoen euro is in de balans verantwoord onder 'financiële vaste activa'. Per ultimo 2014 was dit belang gewaardeerd op 8,1 miljoen euro. Op 16 februari 2015 heeft DPA het aandelenbelang verkocht. De opbrengst van de verkoop bedroeg 10,3 miljoen euro. De opbrengst is deels aangewend om een lening van Rabobank, verstrekt in het kader van de verwerving van dit aandelenbelang, af te lossen. Het openstaande saldo van 3,9 miljoen euro is geheel afgelost in de eerste jaarhelft van 2015. De boekwinst van 2,3 miljoen euro is in het resultaat verantwoord onder 'resultaat deelnemingen'.

Corporate Governance

DPA Group N.V. ("DPA") is een naamloze vennootschap met statutaire zetel in Amsterdam en een two-tier bestuursstructuur. DPA is sinds 1999 genoteerd aan Euronext Amsterdam. De corporate governance structuur van DPA is gebaseerd op Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, de Nederlandse Corporate Governance Code, de statuten van de vennootschap en diverse interne reglementen.

DPA hecht veel waarde aan openheid en transparantie naar haar verschillende belangengroepen. Goed ondernemerschap, betrouwbaarheid, klant- en kandidaatgerichtheid en integriteit zijn de andere uitgangspunten van onze corporate governance structuur. Onze gedragscode verwoordt de beginselen op het gebied van integriteit waarvan DPA verwacht dat haar medewerkers ze respecteren in hun werkzaamheden en de omgang met elkaar, met opdrachtgevers en met andere stakeholders. De compliance regeling beschrijft hoe we omgaan met meldingen van (vermeende) overtredingen van de Gedragscode, waarvoor de compliance officer het centrale aanspreek- en meldpunt is.

Corporate governance structuur

Op de agenda van de Algemene Vergadering van 12 mei 2016 staat een voorstel tot wijziging van de statuten van de vennootschap. Voorgesteld wordt om deze aan te passen aan de regels van het (volledige) structuurregime. Deze voorgestelde aanpassing houdt drie belangrijke wijzigingen van de corporate governance structuur in. Ten eerste zal de Raad van Commissarissen de leden van de Raad van Bestuur gaan benoemen en ontslaan. Ten tweede zullen bepaalde categorieën van besluiten van de Raad van Bestuur onderworpen zijn aan goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Ten derde zullen commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering uit een voordracht van de Raad van Commissarissen. Daarbij hebben de Algemene Vergadering en de Ondernemingsraad het recht om aanbevelingen te doen aan de Raad van Commissarissen voor een op de voordracht te plaatsen persoon. Voor een derde van het aantal commissarissen zal de Ondernemingsraad een versterkt aanbevelingsrecht hebben.

Thans ziet de corporate governance structuur van DPA er (nog) als volgt uit:

- De *Raad van Bestuur* bestuurt DPA op strategisch, financieel en organisatorisch gebied. Bestuursleden worden benoemd door de Algemene Vergadering. De Raad van Bestuur bestaat uit drie personen. Samen met het management van de business units vormen zij de dagelijkse leiding van de onderneming in operationele zin.
- De *Raad van Commissarissen* houdt toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen, en staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. Haar leden worden benoemd door de Algemene Vergadering.
- Ten minste eenmaal per jaar roept DPA via haar website een *Algemene Vergadering* bijeen. De Algemene Vergadering neemt besluiten over zaken zoals de vaststelling van de jaarrekening, de dividenduitkering, de benoeming van bestuurders en commissarissen, het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur en statutenwijzigingen. Ook dient zij 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.
- De jaarrekening wordt onderzocht door een *externe accountant*, die wordt benoemd door de Algemene Vergadering. De accountant rapporteert over het gedane onderzoek aan de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en geeft de uitslag van zijn onderzoek weer in een verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening. Op de Algemene Vergadering van 23 april 2015 is Deloitte Accountants B.V. voor het boekjaar 2015 herbenoemd als externe accountant.
- De *vennootschapssecretaris* ondersteunt de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen in taken zoals het organiseren, voorbereiden en vastleggen van vergaderingen. Ook bewaakt de secretaris de naleving van wet- en (statutaire) regelgeving op het gebied van corporate governance.
- De *compliance officer* ziet erop toe dat de medewerkers van DPA integer handelen en dat de gedragscode van DPA wordt nageleefd. Hij bevordert dat de medewerkers vertrouwd raken en blijven met de aard, inhoud en achtergrond van de gedragscode en is een onafhankelijk aanspreekpunt voor het melden van integriteitsteksties en overtredingen van de gedragscode. De compliance officer rapporteert tenminste eenmaal per jaar, en indien daartoe aanleiding bestaat ook tussentijds, aan de Raad van Bestuur.
- Binnen DPA is een *vertrouwenspersoon* benoemd die voorziet in de eerste opvang van medewerkers die te maken hebben of hebben gehad met ongewenst gedrag binnen DPA of binnen de werkomgeving waar de medewerker op dat moment actief is.

Naleving en handhaving van de Code

DPA hanteert een corporate governance beleid dat in lijn is met de Nederlandse Corporate Governance Code (de “Code”). In dit hoofdstuk is aangegeven in hoeverre DPA de in de Code opgenomen best practice bepalingen opvolgt en zo niet, waarom en in hoeverre zij daarvan afwijkt. De verklaring voor een afwijking is veelal te vinden in de omvang van de onderneming. In die gevallen handelt DPA zo veel mogelijk in de geest van de Code. Voor zover hierna niet anders vermeld wordt, past DPA de van toepassing zijnde best practice bepalingen van de Code toe.

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

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

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

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

Gezien de omvang van de onderneming en de Raad zijn geen aparte commissies binnen de Raad van Commissarissen ingesteld (principe III.5). De best practice bepalingen III.5.4, III.5.5, III.5.8, III.5.9, III.5.10, III.5.14, V.1.2, V.2.3, V.3.1, V.3.2 en V.3.3 gelden ten aanzien van de gehele Raad van Commissarissen. Alle onderwerpen worden in de voltallige Raad besproken. Daarbij is een verdeling gemaakt naar aandachtsgebieden. Zo heeft de heer Icke vanwege zijn (financiële) expertise de audit en remuneratie in zijn portefeuille, de heer Van Genderen nieuwe media en MVO en mevrouw Engels human resources en marketing.

DPA kijkt op het volgende punt af van de best practice bepalingen van hoofdstuk III van de Code:

- III.3.1: Op grond van deze bepaling dient de profielschets een doelstelling ten aanzien van diversiteit binnen de Raad van Commissarissen te bevatten. De vennootschap acht het gezien de beperkte omvang van de Raad niet realistisch om minimumpercentages voor de diversiteitskenmerken te hanteren. Ten aanzien van de diversiteit is onder andere besloten dat in geval van vacatures nadrukkelijk gezocht wordt naar vrouwelijke kandidaten. De Raad heeft sinds 15 mei 2014 een vrouwelijke commissaris in zijn midden.

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

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

DPA kijkt op één punt 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 maken gebruik van elektronische communicatiemiddelen bij de besluitvorming mogelijk. De Raad

van Bestuur kan bepalen dat rechten met betrekking tot een Algemene Vergadering via een elektronisch communicatiemiddel uitgeoefend kunnen worden. Uit praktische en kostentechnische overwegingen worden deze faciliteiten nu nog niet aangeboden.

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

De externe accountant besteedt in het kader van de jaarrekeningcontrole aandacht aan de administratieve organisatie en de interne controle. De externe accountant woont de vergadering van de Raad van Commissarissen bij waarin de jaarcijfers worden behandeld. De accountant kan over zijn verklaring over de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de Algemene Vergadering. Sinds 2014 wordt een nieuwe, uitgebreide controleverklaring verstrekt.

DPA kijkt op de volgende punten af van hoofdstuk V van de Code:

- De best practice bepalingen van principe V.3 ‘interne auditfunctie’ worden gezien de huidige omvang van de onderneming niet toegepast. Derhalve beschikt DPA op dit moment niet over een interne auditfunctie. De Raad van Commissarissen evalueert jaarlijks of hier behoefte aan is.
- Best practice bepaling V.4.2 betreffende het bijwonen van de vergadering van de auditcommissie is niet van toepassing omdat binnen de Raad van Commissarissen geen aparte commissies ingesteld zijn.

Besluit artikel 10 overnamerichtlijn

De informatie bedoeld in het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn staat in de hoofdstukken ‘Corporate Governance’, ‘Aandeelhoudersinformatie’, ‘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 de artikelen 7, 8, 9 en 10 van de statuten.

De volgende in het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn genoemde onderwerpen zijn niet van toepassing:

- Beperking door de vennootschap van de overdracht van aandelen;
- Bijzondere zeggenschapsrechten verbonden aan aandelen;
- 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;
- 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;

Corporate Governance verklaring

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

- De corporate governance structuur en naleving van de principes en best practice bepalingen van de Code (artikel 3 Vaststellingsbesluit) zijn beschreven in het hoofdstuk ‘Corporate Governance’.
- De belangrijkste kenmerken van het interne risicobeheersings- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de groep (artikel 3a sub a Vaststellingsbesluit) staan in het hoofdstuk ‘Risico’s, risicobeheersing en -controle’.
- Informatie over het functioneren van de Algemene Vergadering en de voornaamste bevoegdheden en de rechten van

de aandeelhouders (artikel 3a sub b Vaststellingsbesluit) staat in het hoofdstuk 'Corporate Governance'.

- Op pagina 12 van dit jaarverslag zijn de aandeelhouders vermeld die met betrekking tot hun belang in DPA een melding op grond van hoofdstuk 5.3 van de Wet op het financieel toezicht (Wft) hebben gedaan.
- De samenstelling, 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 'Biografieën' op pagina 58.
- Ieder aandeel DPA geeft recht op het uitbrengen van één stem. Voor het uitoefenen van het stemrecht door houders van aandelen gelden geen beperkingen, noch ten aanzien van het aantal stemmen noch ten aanzien van de periode waarin ze mogen worden uitgeoefend.
- DPA meldt onverwijld of periodiek aan de Autoriteit Financiële Markten het totaal van de wijzigingen in haar kapitaal en stemmen conform de artikelen 5:34 en 5:35 van de Wft. DPA meldt onverwijld deelnemingen, of wijzigingen in deelnemingen, die in aanmerking komen voor meldingen uit hoofde van artikel 5:43 van de Wft.
- Het integriteitsbeleid van DPA is beschreven in de gedragscode en de klokkenluidersregeling. Deze documenten zijn beschikbaar via de DPA-website.

Risico's, risicobeheersing en -controle

Effectief benutten van kansen en beheren van risico's is essentieel voor het succesvol realiseren van onze bedrijfsdoelstellingen. Door te inventariseren welke risico's aanwezig zijn en een zorgvuldige afweging te maken tussen onze strategische doelstellingen en de risico's die we bereid zijn te nemen, streeft DPA naar een verantwoorde bedrijfsvoering en continuïteit. Risicomanagement is een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering, daartoe hanteren we diverse methoden en processen.

Organisatie, governance en rapportage

Het besturingsmodel van DPA wordt gekenmerkt door met een grote mate van autonomie opererende business units en bedrijfsonderdelen. Ondersteunende functies zoals finance, IT, (online) marketing, huisvesting en wagenparkbeheer zijn centraal georganiseerd. 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. Het management overlegt regelmatig 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 uitgebreid met de Raad van Commissarissen. De externe accountant onderzoekt in het kader van de jaarrekeningcontrole periodiek de belangrijkste aspecten van de opzet en werking van de administratieve organisatie en de daarin opgenomen interne controlemaatregelen. Hierover rapporteert hij aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Belangrijkste risico's

De voornaamste risico's die onze strategische doelstellingen mogelijk kunnen beïnvloeden, alsook de mitigerende maatregelen in 2015, worden hieronder toegelicht. Deze risico's zijn onder te verdelen in strategische- en marktrisico's, operationele-, financiële-, rapportage- en compliancerisico's. Hiernaast 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. Er kan echter nooit absolute zekerheid worden geboden over het realiseren van de gestelde doelen en over de impact van risico's.

Strategische- en marktrisico's

DPA richt zich op het leveren van hoogwaardige specialistische kennis en kunde in de vakgebieden Banking & Insurance, Engineering & Consultancy, Finance & Control, IT, International, Legal, Marketing, Public en Supply Chain & Procurement. Door deze heldere focus op hoogwaardige specialismen en spreiding van kernactiviteiten over meerdere vakgebieden maken we risico's zoveel mogelijk beheersbaar.

Economische ontwikkelingen - De economische ontwikkelingen en markttendensen hebben grote impact op de bedrijfsactiviteiten van DPA. Daarom worden de business unit-plannen voortdurend getoetst aan de relevante trends en ontwikkelingen.

Beheersingsmaatregelen:

- Sturen op productiviteit en inzetbaarheid op het niveau van de individuele professional en snel ingrijpen bij 'leegloop' en als resultaten van business units hiertoe aanleiding geven;
- Sturen op kostenbeheersing, onder andere door het scherp onderhandelen van inkooptarieven en optimaliseren van de verhouding directe/indirecte medewerkers;
- Onderhouden van een flexibele schil van zelfstandige professionals met een specifieke deskundigheid;
- Vergroten van het omzetaandeel van lange termijn raam- en mantelcontracten met een beter voorspelbare kasstroom.

Politieke ontwikkelingen en wet- en regelgeving - Wet- en regelgeving, arbeidsmarktbeleid en initiatieven van overheidsinstanties in Nederland en de Europese Unie kunnen hun weerslag hebben op de activiteiten en winstgevendheid van DPA. Een onderscheid valt te maken tussen wet- en regelgeving met dusdanige consequenties dat een businessmodel onder druk komt te staan en regelgeving die de vraag naar onze dienstverlening positief beïnvloedt doordat er vraag naar nieuwe kennis ontstaat.

Beheersingsmaatregelen:

- Monitoren van (politieke) besluitvormingstrajecten en de ontwikkelingen op wetgevingsgebied;
- Analyses en maatregelen vanuit de business units om nieuwe mogelijkheden te benutten;
- Vroegtijdige aanpassing van processen en systemen aan veranderende wetten en regelgeving.

Marktontwikkelingen - Onze markten kunnen beïnvloed worden door onverwachte veranderingen in de vraag, wat kan leiden tot een capaciteitoverschot of -tekort. Ook kunnen zich onverwachts veranderingen voordoen bij een van de grootzakelijke ondernemingen waar een materieel deel van de omzet van DPA behaald wordt. Belangrijke trends waar we in onze markten mee te maken hebben zijn specialisatie, voortgaande flexibilisering, interim-pools, groei van de flexibele schil van organisaties, inhuur op projectbasis en toename van het aandeel zzp'ers. Om de marktomstandigheden het hoofd te bieden, en kansen snel te kunnen identificeren en benutten is in 2015 onder andere aandacht besteed aan het versterken van de toegevoegde waarde, het vergroten van de commerciële slagvaardigheid en verdere positionering in nichemarkten.

Beheersingsmaatregelen:

- Monitoren van externe trends en ontwikkelingen in onze markten;
- Intensief contact met stakeholders;
- Monitoren van de contracten- en opdrachtenportefeuille en klantenconcentratieratio's;
- Proactief ontwikkelen van nieuwe kennis via opleidingen en trainingen;

Acquisitie en integratie van bedrijven - DPA geeft de beoogde groei deels vorm door acquisities en zoekt continu naar overnamekandidaten die passen in de strategie en direct of binnen afzienbare tijd kunnen bijdragen aan de winst. In 2015 zijn SOZA XPERT en ConQuaestor Interim Professionals in de groep opgenomen. Bij iedere overname volgen we een gestructureerd plan van aanpak waarmee we voortbouwen op eerder opgedane ervaringen. Om mogelijke acquisitierisico's te beperken, werken we voortdurend aan versterking van de integratieprocessen. Ook wordt veel geïnvesteerd in het borgen van de betrokkenheid van professionals bij de DPA-organisatie.

Beheersingsmaatregelen:

- Terughoudendheid ten aanzien van relatief hoge bedrijfswaarderingen en gedegen due diligence-onderzoek als standaardonderdeel van overnametrajecten;
- 'Earn-out'-regelingen als onderdeel van overnamestructuren, waardoor sleutelfunctionarissen zich voor langere tijd aan DPA verbinden;
- Synchronisatie van de beloningsstructuur voor professionals en business managers;
- Snelle integratie van de overgenomen bedrijven in de back-office en de rapportage- en beheersingssystemen van DPA.

Concurrentie - DPA heeft te maken met een verscheidenheid aan concurrenten, variërend van grote ondernemingen tot regionaal opererende spelers met activiteiten op slechts één of enkele deelmarkten. Om ons te onderscheiden in onze markten is onze focus gericht op advies- en projectwerkzaamheden die hoogwaardige specialistische kennis vragen. Daarbij werken we continu aan het versterken van onze toegevoegde waarde en operationele efficiëntie, zodat we onze klanten kwalitatieve diensten kunnen bieden tegen een concurrerende prijs. Mede door onze toegenomen schaalgrootte komen we in steeds vaker in aanmerking voor contracten die worden aanbesteed en mantelovereenkomsten. Bij het toekennen van dergelijke contracten kijken opdrachtgevers naast de prijs naar kwalitatieve factoren waarin DPA zich positief kan onderscheiden, zoals goed werkgeverschap, het opleidingsbeleid en het mvvo-beleid.

Beheersingsmaatregelen:

- Versterkte focus op commerciële slagvaardigheid en kruisbestuiving tussen de business units;
- Aandacht voor optimalisatie en verdere diversificatie van het dienstenportfolio;
- Continue investeringen in ICT-systemen zoals Carerix en in online platforms om de dienstverlening te versterken.

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

Beheersingsmaatregelen:

- Sturen op klanttevredenheid en klantrelaties;
- Intensief contact met de opdrachtgevers om de voortgang en de kwaliteit van dienstverlening te evalueren;
- Regelmatige bespreking van de status van grote en risicovolle contracten door de business unit managers met de Raad van Bestuur.

Operationele risico's

Bij operationele risico's gaat het om ontwikkelingen die een negatieve impact kunnen hebben op de bedrijfsprocessen, klanten, medewerkers en kandidaten.

Niet over de juiste medewerkers en kennis kunnen beschikken - Voor onze dienstverlening is het essentieel om snel de juiste mensen en competenties te kunnen inzetten. Daar de door ons gezochte talenten veelal schaars zijn, moet DPA zich positief onderscheiden om de juiste mensen aan zich te binden. Naast het bieden van interessante opdrachten investeren we continu in goed werkgeverschap en mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en groei.

Beheersingsmaatregelen:

- Continue investeringen in de professionele en persoonlijke groei van onze medewerkers door coaching, cursussen, trainingen, workshops, competence-centers en kennisplatforms;
- Zelf initiëren van nieuwe opleidingen en traineeprogramma's, onder andere via DPA Academy en Fagro Academy;
- Werken aan een optimale balans tussen 'harde' factoren zoals vakken en 'zachte' factoren zoals communicatievaardigheden die uitzicht bieden op een hogere inzetbaarheid;
- Een driejaarlijks medewerkertevredenheidsonderzoek. Ook deed DPA in 2015 mee aan het door Effectory en Intermediair uitgevoerde Beste Werkgeversonderzoek, waarvan de uitkomsten als stuurinstrument worden gebruikt.

Span of control directie - DPA heeft inmiddels 23 business units en bedrijfsonderdelen die operationeel aangestuurd worden door de Chief Operating Officer. Gezien de toegenomen schaalgrootte en 'span of control' is de Raad van Bestuur in 2015 versterkt met een Chief Financial Officer naast de CEO en COO.

Beheersingsmaatregelen:

- Monitoring van kpi's en snelle beschikbaarheid van stuurinformatie waardoor een actueel inzicht geboden wordt in de commerciële en operationele ontwikkelingen per business unit;
- Met de implementatie van CRM- en recruitmentoplossing Carerix is de informatievoorziening en stuurinformatie op het gebied van niet-financiële kpi's verder verbeterd;
- Voortdurende evaluatie of de rapportagesystemen aansluiten bij de informatiebehoefte.

Informatiesystemen - In ons werkgebied neemt de afhankelijkheid van informatiesystemen steeds verder toe. Naast de interactie met stakeholders en de continuïteit van de bedrijfsprocessen, gaat het hierbij om de kwaliteit van de data, rapportages en stuurinformatie en daarmee van de besluitvormingsprocessen. Om de operationele efficiëntie verder te vergoten is het automatiseringsplatform in 2015 versterkt met een geïntegreerd recruitment-systeem dat tevens voorziet in CRM- en urenregistratiefuncties. Bij de implementatie van dit automatiseringssysteem is gekozen voor een gerenommeerde ICT partner met ervaring in de branche waarin DPA opereert. Onze systemen worden beheerd in een beheeromgeving die voldoet aan hoge kwaliteitseisen om de security van informatie te kunnen borgen. We evalueren regelmatig of de ICT-systemen passend zijn voor onze omgeving en activiteiten, en hebben passende maatregelen getroffen om de beveiliging

van persoonlijke informatie zeker te stellen. Om de risico's met betrekking tot de integriteit en beveiliging van informatie goed te beheersen, wordt in de eerste jaarhelft van 2016 de security van onze informatiesystemen (zowel technisch als functioneel) onderzocht. Daarbij worden risico's zoals fraude in ogenschouw genomen met hun mogelijke impact op de organisatie, en worden aanbevelingen voor mitigerende maatregelen gedaan.

Beheersingsmaatregelen:

- Maatregelen op het gebied van organisatie en beleid, security management, incident- en probleemmanagement, test-, change- en configuratiemanagement en continuïteit;
- We evalueren regelmatig of de ICT-systemen passend zijn voor onze omgeving en activiteiten, en hebben adequate maatregelen getroffen om de beveiliging van persoonlijke informatie veilig te stellen;
- Duurzame investeringen om de bedrijfsapplicaties verder te integreren en optimaliseren;
- CRM- en recruitmentsysteem Carerix wordt beheerd door de leverancier, die hiertoe over de juiste kennis en certificeringen beschikt. In 2016 wordt onderzocht of er verdere mogelijkheden zijn om systemen extern te laten beheren;
- DPA B-Able ondersteunt DPA bij de borging van kwaliteit en veiligheid van de gebruikte informatiesystemen.

Projecten - Onder andere via DPA Cauberg-Huygen, DPA Recht & Ruimte, DPA Milieu, DPA B-Able en SOZA XPERT is de onderneming in toenemende mate betrokken bij opdrachten of projecten waar een vaste prijs voor afgesproken wordt. Als onze professionals niet in staat zijn om de opdracht binnen de hiervoor gestelde uren of kosten uit te voeren, kan dit leiden tot budgetoverschrijding en projectverliezen.

Beheersingsmaatregelen:

- Zorgvuldige voorcalculatie van de kosten die verbonden zijn aan de uit te voeren werkzaamheden;
- Een gedisciplineerde projectaanpak;
- Gedetailleerde projectadministratie, monitoring van de voortgang per project en bewaking van de verhouding tussen de kosten en opbrengsten;
- In 2016 wordt Corpex, het projectadministratiesysteem van DPA Cauberg-Huygen, vervangen door Carerix, wat de transparantie en inzichtelijkheid van de projectadministratie aanzienlijk zal verbeteren.

Financiële risico's

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

Liquiditeits- en financieringsrisico - Als de onderneming niet over voldoende financiële middelen beschikt of deze niet tijdig kan verkrijgen, zal zij niet aan alle financiële verplichtingen kunnen voldoen en niet in staat zijn om verder vorm te geven aan de beoogde groei.

Beheersingsmaatregelen:

- Budgettering op basis van een 12-maands 'rolling-forecastmodel';
- Voortdurende analyse en beheersing van het werkkapitaal en optimalisatie van werkkapitaalmanagement;
- Financiering van strategische investeringen door uitgifte van aandelen.

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

Beheersingsmaatregelen:

- Gestructureerde kredietcontrole;
- Een zeer strak debiteurenbeleid, dat in 2015 resulteerde in een gemiddelde betaaltermijn (DSO) van 44 dagen (2014: 40 dagen).

Rapportagerisico's

Rapportagerisico ontstaat als de tijdigheid, juistheid, kwaliteit of de betrouwbaarheid van de in- of extern verstrekte (niet) financiële gegevens, in het geding is. In 2015 heeft DPA zich ingezet om de financiële verslaglegging te versterken, wat heeft geresulteerd in vergroting van de aanwezige IFRS-kennis, snellere oplevering van de kwartaal- en halfjaarcijfers en aanzienlijk lagere werkdruk gedurende deze perioden ten opzichte van de voorgaande jaren.

Beheersingsmaatregelen:

- In het kader van de jaarrekeningcontrole heeft Deloitte evaluaties uitgevoerd om te waarborgen dat DPA voldoet aan gewijzigde richtlijnen voor verslaglegging;
- Inzet van IFRS-experts om te waarborgen dat de kennis van de externe verslaglegging up-to-date blijft.

Compliancerisico's

Compliancerisico's betreffen de integriteit van DPA en de naleving van wet- en regelgeving. Diverse maatregelen zijn van kracht om dergelijke risico's te beheersen. Een belangrijke rol is weggelegd voor de gedragscode, waarin de beginselen op het gebied van integriteit waardoor DPA zich in haar bedrijfsvoering laat leiden zijn vastgelegd. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor naleving van de gedragscode en zorgt ervoor dat alle medewerkers worden geïnformeerd over de inhoud en het karakter daarvan.

Naleven van de geldende wet- en regelgeving - Het niet voldoen aan de geldende wet- en regelgeving kan schadelijk zijn voor onze reputatie en negatieve operationele en financiële gevolgen hebben. De directiesecretaris speelt een belangrijke rol bij het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving.

Beheersingsmaatregelen:

- Compliancebeleid en -procedures en compliance officer;
- Heldere gedragscode en interne beleidsregels;
- Periodieke evaluatie of veranderingen in de omvang en activiteiten van de onderneming aanleiding geven voor het instellen van een interne afdeling;
- Adequate registratie van besluiten, contracten en geschillen;
- Regelmatig inwinnen van juridisch advies ten aanzien van compliance in het algemeen en specifieke zaken.

Naleving van arbeidsrechtelijke verplichtingen - In 2015 is er veel veranderd op het gebied van het arbeidsrecht en het sociale zekerheidsrecht. Dit betrof onder andere het concurrentiebeding, het ontslagrecht en het aantal tijdelijke contracten dat maximaal achter elkaar aangegaan kan worden en de maximale duur daarvan. Ook deed de transitievergoeding haar intrede. In lijn met deze wijzigingen zijn de binnen DPA toegepaste arbeidsovereenkomsten omgezet naar vaste templates. Het business unit management ziet toe op de juiste toepassing van de arbeidsrechtelijke regelgeving en de DPA-cao.

Beheersingsmaatregelen:

- Monitoring van ontwikkelingen op arbeidsrechtelijk gebied;
- Regelmatig toetsing door externe (juridische) adviseurs van de wijze waarop DPA georganiseerd is aan de arbeidsrechtelijke wet- en regelgeving;
- Toetsing van de implementatie van de Werkkostenregeling door de Belastingdienst;
- In 2015 is een HR-functionaris in dienst getreden die de medewerkers van de business units via bijeenkomsten en nieuwsbrieven informeert over wetwijzigingen en aanpassingen van de standaard arbeidsovereenkomsten;
- In 2015 is een externe audit uitgevoerd van de personeelsdossiers, in aanvulling op de jaarlijkse audits in het kader van NEN- en ISO-certificering.

Risicobeheersing en -controle

Het risicomanagement en onze interne controlemaatregelen leveren een belangrijke bijdrage aan het tijdig herkennen en afdoende beheersen van risico's. Ook ondersteunen ze ons bij het behalen van de operationele en financiële doelen en bij het voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Het kader voor risicobeheersing is in de hele groep geïmplementeerd. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beheerssysteem ligt primair bij de business units.

Risicobeoordelingen zijn een integraal onderdeel van de jaarlijkse planning- en controlecyclus van de onderneming. Geconstateerde verbeterpunten worden geïmplementeerd en opnieuw getoetst in het proces van periodieke evaluatie.

Het risicobeheersings- en controlesysteem

Met het risicobeheersings- en controlesysteem zoekt DPA het juiste evenwicht tussen klantgericht ondernemerschap en het risicoprofiel dat we als onderneming wensen te accepteren. Bij de beoordeling van risico's wordt een afweging gemaakt tussen de kans dat een risico zich voordoet en de kosten waarmee DPA wordt geconfronteerd als dit risico zich daadwerkelijk voordoet. De som van beide componenten wordt afgewogen tegen de beheerskosten die DPA zou moeten dragen om het betreffende risico te vermijden. Het doel van het risicomangement is het beheersen van de risico's die met de bedrijfsactiviteiten en de realisatie van bedrijfsdoelstellingen samenhangen, de betrouwbaarheid van de financiële verantwoording en het naleven van de wet- en regelgeving. Het bestaat uit verschillende instrumenten, die onder te verdelen zijn naar richtlijnen en overlegstructuren, rapportages en interne controlemaatregelen.

Richtlijnen en overlegstructuren

De belangrijkste richtlijnen en overlegstructuren zijn:

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

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 prestatie-indicatoren;
- Maandelijks (schriftelijke) verantwoording van het management over relevante zaken als de debiteurenpositie, personeelsaangelegenheden, claims, marktverwachtingen, concurrentiepositie, analyse van het maandresultaat en overige risico's;
- Een rolling-forecast op kwartaalbasis, waarin de meest recente inzichten en verwachtingen verwerkt worden.

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 vervat met de wijze waarop DPA deze nastreeft. 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 risicomangementbeleid en de beheersingsmaatregelen adequaat worden uitgevoerd. Waar nodig worden maatregelen getroffen om het interne beheersingssysteem verder te optimaliseren.

Ontwikkelingen in 2015

Door de aanzienlijke acquisitiegroei in de laatste jaren heeft het verder verbeteren van de interne beheersystemen en informatievoorziening extra aandacht gekregen. Ook is de focus op het ontwikkelen van onderscheidende kennis en kunde versterkt en de commerciële slagvaardigheid vergroot. Belangrijke ontwikkelingen in 2015 waren:

- De ingebruikname van CRM-systeem Carerix, wat leidde tot verdere verbetering van de kwaliteit en tijdigheid van (niet-financiële) informatievoorziening;
- Verdere automatisering en standaardisatie van managementrapportages;
- Voortzetting van de samenwerking met externe IFRS-specialisten om de kennis van verslaglegging te vergroten.

Focus in 2016

De bovengenoemde aandachtspunten en acties krijgen in 2016 een vervolg waarbij mogelijk aanvullende acties en/of maatregelen worden doorgevoerd. Nieuw geplande ontwikkelingen zijn:

- Borging in de organisatie van het in 2015 vastgelegde MVO beleid;
- Koppelen van de huidige loonadministratie aan Carerix wat de efficiëntie en betrouwbaarheid ten goede komt;
- Vervangen van het softwarepakket wagenparkbeheer door een additionele functionaliteit in Carerix;
- Overgang van Fagro naar Carerix met ingang van januari 2016;
- Vervangen van de projectadministratie in Corpex door een projectadministratie in Carerix.

Verklaring van het bestuur

De Raad van Bestuur verklaart dat, gelet op het hier beschreven systeem voor risicobeheersing en interne controle, de financiële verslaglegging adequaat is opgezet. Zij heeft in het verslagjaar naar behoren gefunctioneerd in het verschaffen van een redelijke mate van zekerheid dat de jaarrekening over 2015 geen materiële onjuistheden bevat. Er zijn geen aanwijzingen dat de systemen voor risicobeheersing en interne controle op de financiële verslaglegging in het lopende jaar niet naar behoren hebben gewerkt. 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 2015 (pagina 60 tot en met 117) 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 59) een getrouw beeld geeft van de status op de balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar van DPA en de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het jaarverslag zijn de belangrijkste risico's en onzekerheden waarmee DPA wordt geconfronteerd beschreven, alsmede de daarvoor getroffen beheersingsmaatregelen.

Amsterdam, 11 maart 2016

Raad van Bestuur
Eric Winter, CEO
Olav Berten, COO
Stefan Heesakkers, CFO

Verlag van de Raad van Commissarissen

“Klanten en medewerkers hebben het motto *Improving your performance* meer dan waargemaakt.”

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



Florerend DPA gedreven door passie en daadkracht

Veel nieuwe professionals, een versterking van het bestuur, twee strategische overnames en investering in de interne organisatie maakten het jaar 2015 voor DPA dynamisch. Wederom was er veel aandacht voor de ontwikkeling en het welzijn van medewerkers, wat DPA een bedrijf maakt dat excelleert in aantrekkelijk werkgeverschap. DPA wil groeien en dat kan alleen als iedereen in de organisatie zich hiervoor inzet. Met daadkracht en passie van bestuur, management en de medewerkers zijn er flinke stappen gezet om invulling te geven aan de strategische pijlers. De Raad van Commissarissen heeft de ontwikkelingen zowel op afstand als van dichtbij kunnen volgen en ervaren dat de DPA-medewerkers gretig zijn om te blijven leren en in dienst van de opdrachtgevers staan. DPA beschikt over voldoende onderscheidend vermogen om ook in de toekomst duurzame groei te kunnen realiseren en met de verschillende business units succesvol te zijn.

Toezicht en advies

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij DPA. Dit betreft onder andere het beleid en het realiseren van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie en de aan de ondernemingsactiviteiten verbonden risico's, alsmede de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het financiële verslagleggingsproces, de vermogenspositie, de naleving van wet- en regelgeving, de Corporate Governance-structuur en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Daarnaast staat de Raad van Commissarissen de Raad van Bestuur bij met advies.

In 2015 is de Raad van Commissarissen in zes reguliere vergaderingen bijeengewees met de Raad van Bestuur. Bij alle reguliere vergaderingen waren de voltallige Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur aanwezig. Er werden twee extra vergaderingen belegd om de overname van ConQuaestor te bespreken. Eén vergadering betrof specifiek de strategie en risico's, risicobeheersing en de interne controle.

Daarnaast had de Raad van Commissarissen een ontmoeting met het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad en hield een bedrijfsbezoek bij Fagro in Maastricht, waarbij de Raad kennismaakte met een aantal leden van het managementteam

en vergaderde over competentie management en opleidingen. Verder had de voorzitter van de Raad van Commissarissen buiten de plenaire vergaderingen regelmatig contact met de CEO over de operationele gang van zaken en actuele onderwerpen.

Maandelijks ontvangen de RvC-leden een update over cijfers en de voornaamste operationele ontwikkelingen. In de reguliere vergaderingen worden de resultaten op kwartaalbasis besproken, alsook de operationele ontwikkelingen binnen de business units, specifieke vakgebieden en markten. Naast deze zaken zijn er voor elke vergadering specifieke thema's of onderwerpen. Belangrijke onderwerpen waarover naast de regulier terugkerende agendapunten werd gesproken en beslissingen zijn genomen waren:

- Budget
- Remuneratiebeleid 2015-2017
- Benoeming CFO
- Dividendbeleid
- Audit plan
- Jaarrekening/jaarverslag
- Accountantsverslag
- Integrated reporting (waarmee in 2015 een start is gemaakt)
- Werkkapitaal en financiering
- Implementatie Carerix (optimalisatie management- en stuurinformatie)
- Overname SOZA XPERT
- Overname ConQuaestor Interim Professionals
- Risk Management
- Strategie

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

Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

De samenstelling van de Raad van Bestuur is in 2015 gewijzigd. De Raad van Bestuur is versterkt met Stefan Heesakkers. Zijn benoeming houdt verband met de toegenomen schaalgrootte van de onderneming, de sterk vergrote 'span of control' van de bestuursleden en de beoogde groei. Stefan Heesakkers was sinds 2012 als Finance Director actief bij DPA. In deze rol gaf hij onder meer vorm aan een verbeterde financiële rapportage en was hij betrokken bij de acquisities die DPA in deze periode heeft gerealiseerd. Eerder werkte hij als beleggingsanalist bij HAL Capital Management en was hij consultant en partner bij corporate-financebedrijf SpringFinance. Ook vervulde hij financiële en adviesfuncties bij telecombedrijf Scarlet, Sahara International Ventures en via Cruysbergen Entrepreneurial Consultancy. De Raad van Bestuur bestaat nu uit drie leden: Eric Winter (CEO), Olav Berten (COO) en Stefan Heesakkers (CFO).

In het licht van de in de afgelopen jaren gerealiseerde groei wilde de Raad van Commissarissen het remuneratiebeleid wijzigen en in lijn brengen met DPA's strategische uitdagingen. Om ervoor te zorgen dat de prestaties worden beloond op een niveau dat als marktconform kan worden beschouwd, is hierbij gebruikgemaakt van een referentiegroep die is samengesteld uit bedrijven uit de Amsterdam Small Cap Index (AScX) en de Midcap Index (AMX) van NYSE Euronext. Het remuneratiebeleid voor de periode 2015 tot en met 2017 is vastgesteld tijdens de Algemene Vergadering van 23 april 2015.

In 2014 bedroeg het vaste salarisdeel van Eric Winter en Olav Berten op jaarbasis 275.000 euro per jaar, exclusief 8 procent vakantiegeld. Op grond van de bereikte resultaten sinds de fusie van DPA en NIG, en de financiële prestaties van de vennootschap in 2014, is de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur overeengekomen dat het vaste salarisdeel voor 2015 wordt verhoogd naar 350.000 euro op jaarbasis, inclusief 8 procent vakantiegeld. Bij de aanstelling van Stefan Heesakkers in 2015 is afgesproken dat hij een bezoldiging van 200.000 euro per jaar zal ontvangen, inclusief 8 procent vakantiegeld. Na een jaar zal een passende pensioenvoorziening worden getroffen.

De leden Eric Winter en Olav Berten van de Raad van Bestuur zijn tevens houder van een substantieel belang in de vennootschap. De introductie van een lange-termijnprestatiebonus wordt om deze reden niet zinvol geacht. Er is voor gekozen om uitsluitend te werken met een korte-termijnbonus met prestatiecriteria en persoonlijke doelstellingen die hier specifiek op gericht zijn. De realisatie van de bonus wordt jaarlijks beoordeeld en, bij het behalen van de gestelde doelen, ook jaarlijks uitgekeerd.

De jaarlijkse bonus wordt geheel in de vorm van salaris uitgekeerd en – in het licht van het reeds substantiële aandelenbelang van twee van de leden van de Raad van Bestuur – niet in de vorm van (rechten op) aandelen. De bonus bedraagt maximaal 100 procent van het vaste jaarsalaris en wordt uitgekeerd als bruto salaris. Het merendeel van de bonus is gekoppeld aan het behalen van kwantitatieve doelstellingen, het overige deel van de bonus is gekoppeld aan kwalitatieve doelstellingen.

Met de leden van de Raad van Bestuur is een 'Change of Control'-clausule overeengekomen. Dit betekent dat, in aanvulling op de in de arbeidsovereenkomst genoemde regeling met betrekking tot beëindiging van de arbeidsovereenkomst, in geval van een Change of Control, de bestuurder recht heeft op een vergoeding. Voor nadere informatie verwijzen we naar het remuneratiebeleid 2015-2017 en het remuneratierapport 2015 op de website van DPA. De tabel op pagina 106 geeft de remuneratie, die de leden van de Raad van Bestuur hebben ontvangen, schematisch weer.

Samenstelling en bezoldiging Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in 2015 niet gewijzigd. De Raad van Commissarissen bestaat uit drie leden:

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

Het reglement voor de Raad van Commissarissen evenals de profielschets is beschikbaar via de website van de vennootschap.

De Raad van Commissarissen is zodanig samengesteld dat alle benodigde expertise voor een goede taakuitvoering aanwezig is en de leden onafhankelijk en kritisch ten opzichte van elkaar, het bestuur of enig deelbelang kunnen opereren. Ron Icke is voorzitter van het investeringscomité van Project Holland Fonds en in strikt formele zin niet 'onafhankelijk van de onderneming' in de betekenis van best practice-bepaling III.2.1. Overeenkomstig het reglement van Project Holland Fonds neemt hij geen deel aan vergaderingen van het investeringscomité die DPA als onderwerp hebben. Gezien de omvang en de samenstelling van de Raad zijn geen aparte commissies ingesteld. De bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Voor de periode 2015-2017 is, gelet op de groei van de onderneming en gangbare beloningen voor de Raad van Commissarissen van vergelijkbare ondernemingen, de vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen verhoogd naar 50.000 euro per jaar. De overige leden van de Raad van Commissarissen ontvangen ieder een vergoeding van 35.000 euro per jaar.

De Raad van Commissarissen heeft – buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur – haar eigen functioneren, dat van de individuele leden en de samenwerking met de Raad van Bestuur besproken en geëvalueerd. Hierbij is informatie uit gesprekken met de Raad van Bestuur meegenomen. 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 of haar taak benodigde deskundigheid beschikt.

Corporate Governance

DPA conformeert zich aan de regels voor goed ondernemingsbestuur, zoals vastgelegd in de Nederlandse Corporate Governance Code. Mede gezien haar omvang behoudt de vennootschap zich het recht voor om in incidentele gevallen van best practice-bepalingen af te wijken. Daarbij wordt het in de Code geformuleerde ‘pas toe of leg uit’-uitgangspunt nageleefd door van afwijkingen gemotiveerd melding te maken. De Corporate Governance-structuur en het toezicht daarop worden jaarlijks geëvalueerd. In 2015 hebben zich geen significante wijzigingen voorgedaan. DPA is voornemens om over te gaan naar een structuurregime. De hiertoe benodigde statutenwijziging zal bij de Algemene Vergadering van 12 mei 2016 worden voorgelegd aan de aandeelhouders. De Corporate Governance-verklaring is te vinden in de voor investor relations ingerichte sectie op de DPA-website.

Jaarrekening en resultaatbestemming

Het door de Raad van Bestuur opgestelde jaarverslag, waarin de jaarrekening over 2015 is opgenomen, is gecontroleerd door Deloitte Accountants B.V. De controleverklaring is weergegeven op pagina 118. De Raad van Commissarissen stemt in met de jaarrekening en kan zich verenigen met het voorstel van de Raad van Bestuur om van het resultaat na belastingen van 4,8 miljoen euro een bedrag van 3,0 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve en om een dividend van 1,8 miljoen euro over het uitstaande aandelenkapitaal uit te keren. Dit voorstel is nader uitgewerkt in de paragraaf ‘Voorstel bestemming van het resultaat over het boekjaar 2015’ op pagina 113. Op 12 mei 2016 zal de jaarrekening aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd. We stellen voor om de jaarrekening ongewijzigd vast te stellen, het dividendvoorstel goed te keuren en decharge te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid en, separaat daarvan, aan de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht.

Tot slot

De Raad van Commissarissen is lovend over de resultaten van DPA in het afgelopen jaar; een teamprestatie die past bij een echt mensenbedrijf. De medewerkers hebben, samen met de klanten, het motto ‘Improving your performance’ meer dan waargemaakt. Het is zaak om het ondernemende karakter vast te houden en gericht te blijven op de ingezette koers en de wensen van klanten. De snelle groei gebiedt ook waakzaamheid bij het nemen van snelle beslissingen. Een bewuste afweging tussen kansen, risico’s en duurzaamheid is dan ook het devies dat de Raad van Commissarissen wil meegeven. Als DPA blijft (samen)werken aan prestatieverbetering dan ligt er wederom een succesvol jaar in het verschiet.

Amsterdam, 11 maart 2016

Raad van Commissarissen van DPA Group N.V.

R. Icke RA, voorzitter

S. Engels

B.J. van Genderen

Biografieën

Raad van Commissarissen

R. (Ron) Icke - voorzitter

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

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

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

Bart-Jan van Genderen - lid van de Raad van Commissarissen

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

Raad van Bestuur

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

Na het afronden van de studies economie en fiscaal recht startte Eric Winter (1961) in 1987 in de accountancy bij het huidige EY. Van 1989 tot 1998 was hij directeur van het mede door hem opgerichte W&R Registeraccountants en Belastingadviseurs. In 2005 begon hij de Nederlandse Juristen Groep, de voorloper van de Nederlandse Interim Groep (NIG). Na de overname van NIG door DPA is Eric Winter per 27 april 2011 benoemd als Chief Executive Officer van DPA en op 23 april 2015 herbenoemd voor een periode van vier jaar.

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

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

Geconsolideerde jaarrekening 2015

Bestuur van DPA als Chief Operating Officer en op 23 april 2015 herbenoemd voor een periode van vier jaar.

S.G.J. (Stefan) Heesakkers - chief financial officer (CFO)

Na zijn studie bedrijfseconomie trad Stefan Heesakkers (1974) in 1998 als beleggingsanalist in dienst van HAL Capital Management. Vervolgens ontwikkelde hij zich bij corporate finance-bedrijf SpringFinance van consultant tot partner. Van 2005 tot 2009 vervulde hij verschillende financiële posities bij telecombedrijf Scarlet. In 2009 trad hij als investment manager in dienst van Sahara International Ventures, wat hij combineerde met advieswerkzaamheden via Cruysbergen Entrepreneurial Consultancy. Binnen DPA vervult hij sinds 2012 de functie van Finance Director. Op 23 april 2015 is hij benoemd als CFO voor een periode van vier jaar.

Directeuren en business unit managers:

Jos Paffen - directeur Fagro en ConQuaestor Interim Professionals

Fariez Nanhekhan – directeur SOZA XPERT

Fred Boevé - directeur DPA GEOS

Jessica Böhm - directeur DPA Recht & Ruimte

Onno van Capelleveen - directeur DPA Supply Chain

Erik Fontein - directeur DPA Benkis en DPA Academy

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

Andry Klumpert - directeur DPA Banking & Insurance

Emile Philippens - directeur DPA Cauberg-Huygen

Minke van Asperen - business unit manager DPA Procurement

Louis van Brakel – business unit manager DPA Milieu

Frederike de Boer - business unit manager DPA Compliance & Risk

Diederik Gelauff - business unit manager DPA Legal en DPA Legal Services

Jeroen de Hoop – business unit manager DPA Finance

Sebastian Schreijer - business unit manager DPA Spanish Professionals

Gianni Woearbanaran - business unit manager DPA Sociale Zekerheid

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar

x duizend euro	Toelichting	2015	2014
Netto-omzet	7	116.296	85.827
Kostprijs van de omzet	8	86.694	64.322
Brutowinst		29.602	21.505
Verkoopkosten	9	12.401	8.217
Algemene beheerskosten	10	12.034	10.484
		24.435	18.701
Bedrijfsresultaat		5.167	2.804
Netto financieringslasten	13	-1.515	-641
Resultaat voor belastingen		3.652	2.163
Belasting over resultaat	14	-1.124	-638
Resultaat deelnemingen	18	2.262	14
Resultaat na belastingen		4.790	1.539
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen ¹		75	-117
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		4.865	1.422
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		4.815	1.525
Minderheidsbelang		-25	14
Resultaat na belastingen		4.790	1.539
Resultaat na belastingen per aandeel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap (in euro per aandeel):			
Resultaat na belastingen per gewogen gemiddeld aantal aandelen	15	0,10	0,03
Verwaterd resultaat na belastingen per gewogen gemiddeld aantal aandelen	15	0,09	0,03

¹ Deze post komt geheel toe aan de aandeelhouders van de vennootschap en wordt nooit meer begrepen in het resultaat.

Geconsolideerde balans per 31 december 2015 (vóór resultaatbestemming)

x duizend euro	Toelichting	31 december 2015	31 december 2014
Activa			
Immateriële vaste activa	17	72.089	65.266
Materiële vaste activa	16	1.217	1.049
Financiële vaste activa	18	979	8.095
Uitgestelde belastingvorderingen	19	1.727	2.398
Vaste activa		76.012	76.808
Handels- en overige vorderingen	20	30.225	21.630
Liquide middelen	21	748	-
Vlottende activa		30.973	21.630
Totaal activa		106.985	98.438
Groepsvermogen	22	53.475	51.214
Verplichtingen			
Voorzieningen	24	2.600	2.948
Rentedragende schulden	23	4.573	1.688
Overige schulden	25	9.357	8.971
Langlopende verplichtingen		16.530	13.607
Voorzieningen	24	974	331
Rentedragende schulden	23	10.273	13.806
Winstbelastingen		615	279
Overige schulden	25	25.118	19.201
Kortlopende verplichtingen		36.980	33.617
Totaal verplichtingen		53.510	47.224
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		106.985	98.438

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar

	Toelichting	2015		2014	
<i>x duizend euro</i>					
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten					
Bedrijfsresultaat			5.167		2.804
Aanpassingen voor:					
Afschrijvingen materiële vaste activa	16	310		282	
Amortisatie immateriële vaste activa	17	2.106		1.376	
Voorzieningen	29	-606		-85	
			1.810		1.573
Mutatie in:					
Handels- en overige vorderingen	29	-8.326		-2.104	
Crediteuren en overige schulden	29	1.308		69	
			-7.018		-2.035
Kasstroom uit operationele activiteiten			-41		2.342
Betaalde rente	29	-770		-644	
Ontvangen rente	29	-		3	
Ontvangen dividend	18	-		227	
Betaalde winstbelasting	14	-308		-430	
			-1.078		-844
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten			-1.119		1.498
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Verwerving van een onderneming (exclusief liquide middelen)	29	-3.747		-9.376	
Investerings in materiële vaste activa	16	-418		-378	
Investerings in immateriële activa	18	-94		-502	
Mutatie in financiële vaste activa	18	-970		-	
Verkoop van deelneming	18	10.348		-	
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten			5.119		-10.256
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Opbrengst uit uitgifte van aandelenkapitaal	29	-		7.389	
Opbrengst verkoop ingekochte aandelen	29	-		578	
Uitkering dividend		-2.604		-	
Verkregen leningen	23	5.998		4.953	
Aflossing leningen	23	-4.163		-9.346	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten			-769		3.574
Nettotoename(-afname) in geldmiddelen en kasequivalenten			3.231		-5.184
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari			-11.556		-6.372
Nettotoename(-afname) in geldmiddelen en kasequivalenten			3.231		-5.184
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december	29		-8.325		-11.556

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het groepsvermogen over het boekjaar

	Toelichting	Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap								
		Geplaast aandelen kapitaal	Wettelijke reserve	Agio	Algemene reserve	Onverdeeld resultaat	Ongerealiseerde resultaten	Totaal eigen vermogen	Minderheidsbelang	Totaal groepsvermogen
<i>x duizend euro</i>										
Stand per 31 december 2013	22	4.548	41	72.371	-39.289	4.169	-	41.840	-15	41.825
Resultaatbestemming 2013		-	-	-	4.169	-4.169	-	-	-	-
Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Nettoresultaat 2014		-	-	-	-	1.525	-	1.525	14	1.539
Actuarieel resultaat na belasting netto verplichtingen toegezegd-pensioenregeling		-	-	-	-	-	-117	-117	-	-117
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-	1.525	-117	1.408	14	1.422
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Aandelenemissie		454	-	6.935	-	-	-	7.389	-	7.389
Verkoop ingekochte aandelen		-	-	287	291	-	-	578	-	578
Totaal transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen		454	-	7.222	291	-	-	7.967	-	7.967
Stand per 31 december 2014	22	5.002	41	79.593	-34.829	1.525	-117	51.215	-1	51.214
Resultaatbestemming 2014		-	-	-	1.525	-1.525	-	-	-	-
Vrijval wettelijke reserve		-	-41	-	41	-	-	-	-	-
Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Nettoresultaat 2015		-	-	-	-	4.815	-	4.815	-25	4.790
Actuarieel resultaat na belasting netto verplichtingen toegezegd-pensioensregeling		-	-	-	-	-	75	75	-	75
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-	4.815	75	4.890	-25	4.865
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Uitgekeerd dividend		-	-	-2.604	-	-	-	-2.604	-	-2.604
Totaal transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen		-	-	-2.604	-	-	-	-2.604	-	-2.604
Stand per 31 december 2015	22	5.002	-	76.989	-33.263	4.815	-42	53.501	-26	53.475

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 Euronext Amsterdam. De vennootschap is statutair op 18 maart 1999 opgericht als DPA Flex Group N.V. Deze naam is op 9 juni 2009 gewijzigd in DPA Group N.V.

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

- DPA Beheer B.V. (100%)
- DPA Nederland B.V. (100%)
- Nederlandse Interim Groep B.V. (100%)
- GEOS IT Professionals B.V. (100%)
- DPA Supply Chain People B.V. (100%)
- DPA Finance B.V. (100%)
- DPA IT B.V. (100%)
- DPA Compliance B.V. (100%)
- DPA Engineering B.V. (100%)
- DPA Spanish Professionals B.V. (75%)
- DPA Engineering Zware Industrie B.V. (100%)
- DPA Human Resources B.V. (100%)
- DPA Onderwijs B.V. (100%)
- DPA Online Marketing B.V. (100%)
- 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%)
- DPA Contracting B.V. (100%)
- Benkis Interim Professionals B.V. (100%)
- Benkis Training & Coaching B.V. (100%)
- DPA CreditForce Professionals B.V. (95%)
- DPA Cauberg-Huygen B.V. (75% direct, 10% via DPA Cauberg-Huygen Participatie B.V.)
- DPA Technipower B.V. (100%)
- Fagro Holding B.V. (100%, vanaf 29 augustus 2014)
- Fagro Consultancy B.V. (100%, vanaf 29 augustus 2014)
- Fagro GmbH (75%, vanaf 29 december 2014)
- DPA Milieu B.V. (75%)
- SOZA XPERT B.V. (100%, vanaf 1 mei 2015)
- ConQuaestor Interim Professionals B.V. (96%, vanaf 14 september 2015)
- Sempre Avanti B.V. (25%)

Activiteiten

DPA verzorgt advies en flexibele inzet van specialistische professionals zoals controllers, hoofden financiën, procurement-specialisten, IT-professionals, projectleiders, juristen en engineers voor de vakgebieden Banking & Insurance, Engineering & Consultancy, Finance & Control, IT, Legal, Marketing, Public, International en Supply Chain & Procurement.

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 15 maart 2016. De jaarrekening wordt op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ("Algemene Vergadering") van 12 mei 2016 ter vaststelling aan de aandeelhouders voorgelegd.

Grondslag voor de waardering

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

Presentatie- en functionele valuta

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

Gebruik van schattingen en oordelen

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

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

3. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

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

Grondslagen voor de consolidatie

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

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

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

Eliminatie intercompany-transacties

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

Verantwoording van bedrijfscombinaties

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

Als de initiële verwervingsprijs op 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 van overgenomen activa of verplichtingen of 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 van de goodwill gebracht.

Overnames

Voor overnames bepaalt de Groep de goodwill als:

- De reële waarde van de overgedragen vergoeding inclusief de geschatte voorwaardelijke vergoedingen; plus
- Het opgenomen bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij; plus
- De reële waarde van het voorafgaande belang in de overgenomen partij als de bedrijfscombinatie in fasen plaatsvindt; verminderd met
- Het 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, bepaald volgens de 'equity-methode'.

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 zij 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 in de overgedragen financiële activa behoudt of creëert, 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 bepaalbare 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 de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Deze methode is gebaseerd op de verwachte stroom van kasontvangsten, waarbij rekening wordt gehouden met de kans op vervroegde aflossing van het onderliggende financiële instrument en de directe kosten en opbrengsten, zoals de in rekening gebrachte transactiekosten, bemiddelingsprovisies en (dis)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 verschillende vakgebieden. De omzet bestaat uit vergoedingen voor dienstverlening (inzet op interim- en projectbasis van gespecialiseerde professionals en advies). De Groep fungeert ook als tussenpersoon voor het detacheren van professionals via andere, niet aan haar gelieerde ondernemingen.

De netto-omzet uit diensten betreft de over het boekjaar van derden ontvangen en te ontvangen tegenprestaties uit hoofde van de reële waarde van de geleverde diensten exclusief de daarover geheven belastingen, zijnde de gewerkte uren tegen de overeengekomen tarieven of vaste, met de opdrachtgever overeengekomen vergoedingen gedurende het verslagjaar.

Als de Groep in transacties slechts als tussenpersoon fungeert, wordt alleen het bijbehorende provisiebedrag als netto-omzet verantwoord. De netto-omzet uit hoofde van diensten wordt in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord naar rato van de verrichte dienstverlening op balansdatum.

Als uit hoofde van één overeenkomst diensten in verschillende verslagperioden worden geleverd, wordt de vergoeding tijdsevenredig toegerekend.

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

Bedrijfskosten

Bedrijfskosten worden geclassificeerd op basis van het functionele model.

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

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

Bedrijfskosten worden verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben.

Leasing

- Betalingen 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 en niet-afrekbare kosten. Beschikbare compensabele verliezen van dochterondernemingen worden bij de berekening van de belastingen naar de winst in aanmerking genomen voor zover verrekening met toekomstige fiscale winsten realiseerbaar wordt geacht. Belastingen worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

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

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

Voor de volgende tijdelijke verschillen wordt geen uitgestelde belastingverplichting getroffen: fiscaal niet-afrekbare 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 waardeverminderv verliezen. Onder de historische kosten zijn begrepen direct aan de aanschaf van de betreffende activa gerelateerde uitgaven. Daaropvolgende uitgaven voor bijvoorbeeld reparatie en (groot) onderhoud worden alleen geactiveerd als het waarschijnlijk is dat de actiefpost additionele toekomstige economische voordelen genereert en als de kostprijs van de actiefpost betrouwbaar kan worden vastgesteld. Alle overige kosten worden direct ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gebracht.

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

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

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

Immateriële vaste activa

Goodwill

Goodwill die voortvloeit uit bedrijfscombinaties wordt verantwoord onder immateriële vaste activa.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderv verliezen.

Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden en minimaal eenmaal per jaar getoetst op bijzondere waardeverminderv 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 waardevermindervingen met betrekking tot een kasstroomgenererende eenheid worden in eerste instantie toegerekend aan de boekwaarde van de goodwill van de betreffende kasstroomgenererende eenheid en vervolgens pro rato

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

Overige immateriële vaste activa

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

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

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

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

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

Bijzondere waardeverminderingen

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

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, maar nog niet uitgekeerd.

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

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

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

Voorzieningen

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

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

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

Crediteuren en overige schulden

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

Personeelsbeloningen

Pensioenen en overige personeelsbeloningen

Binnen de Groep zijn verschillende pensioenregelingen aanwezig. Over het algemeen betreft dit 'defined contribution'-regelingen, die gefinancierd worden door bijdragen aan niet aan de Groep gelieerde instellingen. Een toegezegde bijdrageregeling betreft vergoedingen na uitdiensttreding waarbij de Groep vaste bijdragen afdraagt aan een aparte entiteit, en geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om verdere bijdragen te doen. Als deze niet aan de Groep gelieerde

instellingen over onvoldoende middelen beschikken om aan alle werknemers betalingen te doen inzake pensioenen met betrekking tot de door de werknemers verrichte diensten in huidige en voorafgaande perioden, heeft de Groep geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen om aanvullend bij te dragen.

Verplichtingen in verband met toegezegde bijdragen aan pensioenregelingen worden als personeelsbeloningslast in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen gedurende de periode waarin de werknemers de gerelateerde prestaties verrichten. Vooruitbetaalde bijdragen worden opgenomen als actief voor zover dit leidt tot een terugbetaling in contanten of een verlaging van toekomstige betalingen. Verschuldigde bijdragen aan een toegezegde bijdrageregeling die meer dan twaalf maanden na afloop van de periode waarin de werknemers de gerelateerde prestaties verrichten betaalbaar zijn, worden verdisconteerd tot hun contante waarde.

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

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

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

Op aandelen gebaseerde betalingen

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

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

Winst per aandeel

De Groep presenteert gewone en verwaterde winst per aandeel (wpa) voor de gewone aandelen. Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van het aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen resultaat gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan. Bij de berekening van de verwaterde

winst per aandeel worden de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst of verlies en het gewogen gemiddelde aantal aandelen dat gedurende de verslagperiode uitstaat, gecorrigeerd voor alle potentiële verwaterende effecten, zoals uitstaande converteerbare leningen, toegekende aandelenopties en aan minderheidsaandeelhouders verleende rechten.

Gesegmenteerde informatie

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

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

De operationele entiteiten zijn geaggregeerd tot de volgende rapportagesegmenten:

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

De in deze segmenten gerealiseerde omzet betreft de opbrengst van inzet op interim- en projectbasis van gespecialiseerde professionals of vaste, met de opdrachtgever overeengekomen vergoedingen voor geleverde prestaties door professionals van DPA.

Bepaling reële waarde

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

Materiële vaste activa

De reële waarde van materiële vaste activa die ten gevolge van een bedrijfscombinatie zijn opgenomen, is het geschatte bedrag waarvoor een onroerende zaak op de verwervingsdatum kan worden verhandeld tussen een tot een transactie bereid zijnde koper en verkoper in een zakelijke, objectieve transactie voorafgegaan door gedegen onderhandeling waarbij de partijen goed geïnformeerd zijn. De reële waarde van materiële vaste activa en inventaris is gebaseerd op marktprijzen of vervangingswaarde indien marktprijzen niet beschikbaar of betrouwbaar zijn. 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 vaste 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 2016 van kracht. De belangrijkste wijzigingen betreffen de nieuwe standaarden IFRS 9 'Financiële instrumenten', IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten' en IFRS 16 'Leases'. DPA heeft er voor gekozen deze nieuwe standaarden niet vervroegd toe te passen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening.

IFRS 9 Financiële instrumenten

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

IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten

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

IFRS 16 Leases

Deze nieuwe standaard zal van kracht worden voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2019 en voorziet in een uitgebreid raamwerk ten behoeve van de bepaling van leaseverplichtingen en de wijze waarop deze in de financiële verslaglegging gepresenteerd dienen te worden. De standaard voorziet in een lease accounting model, waarbij de lessee de activa en verplichtingen ten aanzien van alle leaseovereenkomsten in de balans moet opnemen, tenzij de leasetermijn korter is dan 12 maanden. DPA is niet voornemens deze standaard vervroegd toe te passen en beoordeelt momenteel het mogelijke effect van de toepassing van IFRS 16 op de geconsolideerde jaarrekening.

4. Gebruik van schattingen en oordelen

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

Bedrijfscombinaties

Onderkenning en waardering van overige immateriële vaste activa en de reële waarde van overgenomen activa, overgenomen verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen als onderdeel van een bedrijfscombinatie vormt een belangrijke inschatting van het management.

Bijzondere waardevermindering van immateriële vaste activa

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

Handelsvorderingen

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

Voorzieningen

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

Benutting fiscale compensabele verliezen

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

Earn-out betalingen

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

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 door Rabobank in 2014 beschikbaar gestelde lening ten behoeve van toekomstige overnames ("Acquisitiefaciliteit") is gedurende 2015 ten dele aangewend voor gerealiseerde overnames en maakt geen onderdeel uit van het cash management van de Groep. Betaalde en ontvangen winstbelastingen en ontvangen dividend zijn opgenomen onder 'Kasstroom uit operationele activiteiten'. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder 'Kasstroom uit financieringsactiviteiten'.

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

6. Management van financiële risico's

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

- Kredietrisico;
- Liquiditeitsrisico;
- Marktrisico.

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

Risicobeheerkader

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

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

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

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

Kredietrisico

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

Handels- en overige vorderingen

In de Groep zijn in beperkte mate geconcentreerde kredietrisico's aanwezig. Maatregelen zijn ingesteld om te bewerkstelligen dat alleen diensten worden geleverd aan klanten met een adequate reputatie op het gebied van kredietwaardigheid. Geldtransacties vinden alleen plaats met hooggekwalificeerde kredietinstellingen. De Groep heeft dusdanige maatregelen getroffen, dat het kredietrisico met betrekking tot een enkele kredietinstelling beperkt is. De maximale blootstelling aan kredietrisico is gelijk aan het totaal van de openstaande vorderingen zoals opgenomen in toelichting 20 'Handels- en overige vorderingen'. De vijf grootste opdrachtgevers vertegenwoordigen ten aanzien van de handelsvorderingen per 31 december 2015 19% van de totale positie handelsvorderingen (2014: 18%).

Liquiditeitsrisico

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

Ter bepaling van de kasstroombehoefte maakt de Groep gebruik van een forecast-model om de belangrijkste verwachte instromen, uitstromen en de ontwikkeling van de kredietfaciliteiten bij te houden. Daarmee ziet de Groep erop toe dat voldoende liquiditeiten voorhanden zullen zijn uit de operationele kasstromen en de beschikbare kredietfaciliteit om op een 'going concern'-basis 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. Sindsdien is DPA een aangepaste (maximale) hoogte van de werkkapitaalfinanciering overeengekomen met Rabobank. De werkkapitaalfinanciering bedraagt per 31 december 2015 maximaal 20,0 miljoen euro. De te betalen rente aan Rabobank over 2015 bedroeg éénmaands-Euribor plus 225 basispunten.

Per 31 december 2015 is een bedrag van 9,1 miljoen euro opgenomen als uitstaande schuld aan Rabobank, waardoor een kredietruimte beschikbaar is van maximaal 10,9 miljoen euro.

Marktrisico

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

Renterisico

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

Als het rentepercentage gemiddeld 1%-punt hoger of lager zou zijn geweest, en alle overige variabelen constant zouden zijn gebleven, was de netto rentelast over het verslagjaar circa 119.000 euro hoger of lager geweest.

Kasstroom- en reële waarde renterisico

Omdat de Groep slechts in beperkte mate rentedragende activa heeft, is het resultaat van de Groep niet sterk afhankelijk van wijzigingen in de rentevoet. Het kasstroom- en reële waarde renterisico is voornamelijk een gevolg van lange- en kortetermijnleningen tegen een variabele rentevoet. In 2014 en 2015 zijn alle leningen in euro's tegen het éénmaands en driemaands Euribor-tarief plus een opslag aan DPA uitgegeven.

Actuarieel risico

Fagro, overgenomen op 29 augustus 2014, kent naast een toegezegde-bijdrageregeling ook een toegezegd-pensioenregeling voor een gedeelte van zijn werknemers. Als gevolg daarvan loopt de Groep actuariële risico's, zoals een langlevens-, valuta-, rente- en marktrisico's (beleggingsrisico). Dit risico beperkt zich tot de 127 (oud) medewerkers die een toegezegd-pensioenregeling hebben (2014: 132). Nieuwe medewerkers wordt uitsluitend een toegezegde-bijdrageregeling toegekend.

Valutarisico

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

Kapitaalbeheer

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

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

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

	2015	2014
<i>x duizend euro</i>		
Totale verplichtingen	53.510	47.224
Af: Liquide middelen	-748	-
Netto verplichting	52.762	47.224
Totaal eigen vermogen	53.475	51.214
Verhouding netto schuld/eigen vermogen	99%	92%

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

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

7. Netto-omzet

	2015	2014
Netto-omzet	116.296	85.827

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

Een detaillering van de omzet is opgenomen in toelichting 30 'Informatie per segment'.

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

8. Kostprijs van de omzet

	2015	2014
De kostprijs van de omzet betreft de kosten van gedetacheerden:		
Directe personeelskosten	53.475	37.420
Overige directe kosten	33.219	26.902
	86.694	64.322

In 'Overige directe kosten' is een bedrag van 6,2 miljoen euro voor autokosten gedetacheerden opgenomen (2014: 4,2 miljoen). In 'Kostprijs van de omzet' is 0,2 miljoen euro aan reorganisatielasten opgenomen (2014: 0,3 miljoen). De overige reorganisatiekosten die onder de indirecte personeelskosten opgenomen zijn in toelichting 10 'Algemene beheerskosten' bedragen 0,5 miljoen euro (2014: 0,5 miljoen). In 2015 bedroegen de reorganisatielasten in totaal 0,7 miljoen euro (2014: 0,8 miljoen).

9. Verkoopkosten

	2015	2014
Indirecte personeels- en gerelateerde kosten	10.342	6.881
Advertenties en marktwerking	1.214	797
Huisvesting	845	539
	12.401	8.217

10. Algemene beheerskosten

	2015	2014
Indirecte personeelskosten	3.883	3.468
Afschrijving materiële vaste activa	310	282
Amortisatie immateriële activa	2.106	1.376
Reis- en verblijfkosten	1.261	1.017
Huisvesting	845	539
Bijzondere eenmalige kosten en opbrengsten	674	572
Overige algemene kosten	2.955	3.230
	12.034	10.484

In 'Indirecte personeelskosten' is een bedrag van 0,5 miljoen euro opgenomen voor reorganisatielasten (2014: 0,5 miljoen).

In verband met acquisitietrajecten zijn onder 'Bijzondere eenmalige kosten en opbrengsten' advieskosten verantwoord van 0,7 miljoen euro (2014: 0,6 miljoen).

11. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2015	2014
Het totaal aan lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten begrepen in het bedrijfsresultaat is:		
Lonen en salarissen	56.390	39.272
Sociale lasten	8.093	6.410
Pensioenlasten	2.029	1.502
	66.512	47.184
Overige personeelskosten	1.188	585
	67.700	47.769
Deze personeelskosten zijn onder de volgende hoofden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord:		
Kostprijs van de omzet	53.475	37.420
Verkoopkosten	10.342	6.881
Algemene beheerskosten	3.883	3.468
	67.700	47.769
Het gemiddeld aantal werknemers (FTE) gedurende het boekjaar was als volgt:		
Gedetacheerden in vaste dienst (interim professionals)	959	688
Eigen medewerkers (intern)	155	125
	1.114	813

Dit betreft het gemiddelde aantal medewerkers (FTE) exclusief zelfstandige professionals. De kosten van zelfstandige professionals zijn niet verantwoord onder 'Lonen en salarissen' maar onder 'Overige directe kosten' (kostprijs van de omzet). In 2015 is 0,7 miljoen euro reorganisatielasten opgenomen onder 'Lonen & salarissen' (2014: 0,8 miljoen).

12. Overige personeelsbeloningen

Fagro kent een toegezegd-pensioenregeling waaraan 127 (oud-)medewerkers deelnemen. Er zullen geen nieuwe medewerkers meer toetreden tot deze regeling. In de onderstaande tabel is een aansluiting opgenomen tussen het verloop over de periode vanaf 1 januari 2015 tot en met 31 december 2015 en de eindstand van de netto verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten en de onderdelen daarvan. Per 31 december 2015 bedraagt de netto verplichting uit hoofde van deze regeling 2,4 miljoen euro.

Bij de bepaling van de netto-verplichting per 31 december 2015 is uitgegaan van een aantal assumpties. De voornaamste betreffen:

- De pensioenleeftijd is 67 jaar (2014: 65 jaar);
- De pensioenopbouw is gebaseerd op het gemiddelde loon;
- De medewerkersbijdrage is gelijk aan eenderde van de af te dragen pensioenpremies;
- De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,4% (2014: 2,1%);
- De looninflatie is gelijkgesteld aan 2,5%;
- De prijsinflatie is gelijkgesteld aan 2,0%;
- De pensioenindexatie is 0%;

- De sterftcijfers zijn gebaseerd op de AG Prognosetafel 2014 (2014: 2012-2062); en
 - Er is vanuit gegaan dat 50% van de oud-medewerkers kiest voor waardeoverdracht.
- Tenzij anders aangegeven, zijn bovenstaande assumpties ongewijzigd ten opzichte van 2014.

Het saldo van de niet-gerealiseerde, actuariële winsten/(verliezen) op bezittingen en de actuariële (winsten)/verliezen op verplichtingen wordt ten gunste of ten laste van de niet-gerealiseerde resultaten gebracht. In 2015 is een waardemutatie van 75.000 euro ten gunste van de niet-gerealiseerde resultaten na belastingen gebracht (2014: 117.000 ten laste van de niet-gerealiseerde resultaten na belastingen).

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

De verwachte contributie 2016 uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling bedraagt 0,6 miljoen euro.

	2015	2014
Verplichting		
Verplichting begin boekjaar	13.305	-
Verplichtingen per acquisitiedatum (1 september 2014)	-	11.175
Aanpassing regeling	-20	-
Servicekosten onderneming	352	139
Werknemersbijdragen	288	46
Toe te rekenen rentekosten	280	99
Transfers	-234	-
Actuariële (winst/verlies) verplichtingen	-786	1.846
Verplichting einde boekjaar	13.185	13.305
Beleggingen		
Beleggingen begin boekjaar	10.710	-
Beleggingen per acquisitiedatum (1 september)	-	8.833
Toe te rekenen interest opbrengsten	227	78
Werkgeversbijdrage	575	93
Werknemersbijdragen	288	46
Administratiekosten	-129	-30
Transfers	-234	-
Actuariële winst/(verlies) bezittingen	-687	1.690
Beleggingen einde boekjaar	10.750	10.710
Overzicht van niet-gerealiseerde resultaten		
Actuariële winst/(verlies) verplichtingen	786	-1.846
Actuariële winst/(verlies) bezittingen	-687	1.690
Niet-gerealiseerde resultaten	99	-156
Balansverplichting einde boekjaar		
Verplichting einde boekjaar	13.185	13.305
Bezittingen einde boekjaar	10.750	10.710
Netto verplichting einde boekjaar	2.435	2.595
Overzicht van gerealiseerde resultaten		
Servicekosten onderneming	-352	-139
Netto toe te rekenen rentekosten	-53	-21
Administratiekosten	-129	-30
Aanpassing regeling	20	-
Totaal	-514	-190

13. Netto financieringslasten

	2015	2014
Rentebaten	-	3
Rente en soortgelijke kosten	-1.515	-644
	-1.515	-641

Voor verdere details wordt verwezen naar toelichting 23 'Rentedragende schulden'.

14. Winstbelastingen

	2015	2014
Verschuldigde winstbelastingen		
Boekjaar	1.445	959
Uitgestelde betalingen		
Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen	-321	-321
Totaal winstbelastingen	1.124	638

Aansluiting met het effectieve belastingtarief

	%	2015	%	2014
Resultaat voor belastingen		3.652		2.163
Winstbelastingen op basis van het lokale belastingtarief	24,3%	-886	24,0%	-519
Permanente verschillen	5,5%	-200	3,5%	-76
Beperkt aftrekbare kosten	1,0%	-38	2,0%	-43
	30,8%	-1.124	29,5%	-638

15. Winst per aandeel

	2015	2014
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap	4.815	1.525
Toe te rekenen aan minderheidsbelang	-25	14
Resultaat na belastingen	4.790	1.539
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		
Uitgegeven aandelen per 1 januari	50.020.693	45.477.492
Effect van uitgegeven aandelen	-	1.680.362
Gewogen gemiddeld aantal aandelen gedurende het jaar	50.020.693	47.157.854
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (verwaterd)		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen gedurende het jaar	50.020.693	47.157.854
Geschat effect van toekomstige uitgifte aandelen uit hoofde van earn-out verplichtingen	2.045.833	1.574.433
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (verwaterd)	52.066.526	48.732.287
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal aandelen	0,10	0,03
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aandeel (verwaterd)	0,09	0,03

Op 18 augustus 2014 heeft DPA Fagro overgenomen. Met de voormalige Fagro-aandeelhouders is een uitgestelde betaling van de overnamesom overeengekomen, die is gekoppeld aan de gerealiseerde resultaten over de boekjaren 2014, 2015 en 2016 ('earn-out verplichtingen'). De aan de gerealiseerde resultaten over het boekjaar 2014 gekoppelde verplichtingen zijn per 31 december 2015 voldaan. De geschatte earn-out verplichtingen ten aanzien van het boekjaar 2016 zijn in de balans verantwoord onder de langlopende verplichtingen, de geschatte earn-out verplichtingen ten aanzien van het boekjaar 2015 zijn in de balans verantwoord onder de kortlopende verplichtingen. Verwezen wordt naar toelichting 25 'Overige schulden'.

DPA is met de voormalige Fagro-aandeelhouders overeengekomen dat de earn-out verplichtingen met betrekking tot 2015 worden voldaan door uitgifte van een variabel aantal nieuwe aandelen DPA ter hoogte van de aangegane verplichtingen. In de berekening van het gewogen gemiddeld aantal aandelen (verwaterd) is rekening gehouden met deze uitgifte van nieuwe aandelen op basis van een uitgiftekoers van 1,68 euro (de slotkoers van het aandeel DPA per 31 december 2015).

Toelichting op de geconsolideerde balans

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

Verwerving activiteiten SOZA XPERT

Op 1 mei 2015 heeft DPA alle aandelen in SOZA XPERT B.V. ("SOZA XPERT") overgenomen. De overname is gefinancierd door middel van aanwending van de Acquisitiefaciliteit (hiervoor wordt verwezen naar toelichting 23 'Rentedragende schulden'). SOZA XPERT is een professionele dienstverlener op het gebied van werk, inkomen en zorg in het sociale domein. SOZA XPERT adviseert en begeleidt gemeentelijke sociale diensten op werkgebieden zoals screening van voorliggende voorzieningen en handhaving van sociale bijstandsuitkeringen.

SOZA XPERT is vanaf de overnamedatum meegeconsolideerd. In de periode vanaf overnamedatum tot en met 31 december 2015 droeg SOZA XPERT 2,0 miljoen euro bij aan de omzet en 0,7 miljoen aan de brutowinst.

Per overnamedatum is een voorlopige 'purchase price allocation' uitgevoerd. De overgedragen vergoeding bedraagt 4,5 miljoen euro. Hiervan heeft DPA 2,2 miljoen euro voldaan in contanten op transactiedatum. Tevens is een voorwaardelijke vergoeding overeengekomen met de verkopende aandeelhouders van SOZA XPERT. Deze is gebaseerd op het realiseren van EBITDA-doelstellingen over 2015, 2016 en 2017. Per ultimo 2015 is de voorwaardelijke vergoeding verdisconteerd tegen een disconteringsvoet van 8,5%. De reële waarde van de totale voorwaardelijke vergoeding per 31 december 2015 bedraagt 2,3 miljoen euro (nominaal 2,7 miljoen).

Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen

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

Klantrelaties	664
Materiële vaste activa	31
Handels- en overige vorderingen	269
Geldmiddelen	801
Minus: Handelsschulden en overige te betalen posten	-94
Minus: Uitgestelde belastingverplichtingen	-166
Saldo van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	1.505

Goodwill

Goodwill uit hoofde van de overname is als volgt opgenomen:

Totaal overgedragen vergoeding	4.546
Reële waarde van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	-1.505
Goodwill	3.041

DPA heeft aan de overname van SOZA XPERT gerelateerde kosten gemaakt van 77.000 euro. Dit zijn externe juridische kosten, corporate finance- en due-diligencekosten. Deze kosten zijn in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van DPA opgenomen onder 'Algemene beheerskosten'.

Verwerving interim finance activiteiten ConQuaestor B.V.

Op 30 september 2015 heeft DPA, middels de hiertoe opgerichte vennootschap ConQuaestor Interim Professionals B.V. ('CQ IP'), de interim finance-activiteiten overgenomen van ConQuaestor B.V. Uit hoofde van deze overeenkomst zijn 82 medewerkers van ConQuaestor in dienst getreden bij DPA.

CQ IP is een adviesorganisatie die zich richt op hoogwaardige dienstverlening op het gebied van finance & control. Haar consultants en interim managers bieden concrete oplossingen in finance en management voor de publieke en private sector.

Per overnamedatum is een voorlopige 'purchase price allocation' uitgevoerd. De overgedragen vergoeding bedraagt 4,6 miljoen euro. Hiervan heeft DPA 2,3 miljoen euro voldaan in contanten op transactiedatum. Uit hoofde van de overgang van de medewerkers van ConQuaestor naar DPA, is voor een bedrag van 0,6 miljoen euro verantwoord in de overnamebalans voor overgenomen werknemersverplichtingen.

Tevens is met ConQuaestor overeengekomen dat voor de uitvoering van een reorganisatie maximaal 1,0 miljoen euro beschikbaar wordt gesteld door DPA. Dit bedrag is verantwoord als onderdeel van de overnamesom. Per 31 december 2015 is een bedrag van 0,3 miljoen euro door ConQuaestor aangesproken uit hoofde van de doorgevoerde reorganisatie bij deze vennootschap. Ook is een variabele overnamevergoeding overeengekomen. Deze is gebaseerd op het realiseren van EBITDA-doelstellingen over 2016 en 2017. Per ultimo 2015 is de voorwaardelijke vergoeding verdisconteerd tegen een disconteringsvoet van 8,5%. De reële waarde van de totale voorwaardelijke vergoeding per 31 december 2015 bedraagt 1,3 miljoen euro (nominaal 1,4 miljoen).

DPA heeft aan de overname van CQ IP gerelateerde kosten gemaakt van 344.000 euro. Dit zijn externe juridische kosten, corporate finance en due-diligencekosten. Deze kosten zijn in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van DPA opgenomen onder 'Algemene beheerskosten'.

Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen

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

Merknaam	1.428
Klantrelaties	737
Materiële vaste activa	29
Handelsschulden en overige te betalen posten	-599
Saldo van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	1.595

Goodwill

Goodwill uit hoofde van de overname is als volgt opgenomen:

Totaal overgedragen vergoeding	4.559
Reële waarde van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	-1.595
Goodwill	2.964

De bij CQ IP werkzame professionals vertegenwoordigen een aanzienlijke waarde voor DPA. Immers, de inzet van deze professionals is een belangrijke factor voor het (toekomstige) succes van de bedrijfsactiviteiten. DPA heeft een waardeanalyse uitgevoerd van het werknemersbestand van CQ IP. Op basis van deze analyse is een waardering bepaald van 1,3 miljoen euro. Deze waarde is onderdeel van de goodwill, omdat het werknemersbestand niet kan worden geïdentificeerd als een afzonderlijk, separeerbaar actief.

De goodwill en de overige immateriële vaste activa zijn fiscaal aftrekbaar. Een aansluiting van het betaalde bedrag inzake de overname van CQ IP naar het kasstroomoverzicht is opgenomen als onderdeel van toelichting 29 'Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht'

16. Materiële vaste activa

	Verbouwingen, inrichting en inventaris	Computer- hardware	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2014	484	333	817
Investerings	83	295	378
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	108	28	136
Afschrijvingen	-174	-108	-282
Boekwaarde per 31 december 2014	501	548	1.049
Aanschafwaarde	6.627	4.548	11.175
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-6.126	-4.000	-10.126
Boekwaarde per 31 december 2014	501	548	1.049
Investerings	163	255	418
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	19	41	60
Afschrijvingen	-123	-187	-310
Boekwaarde per 31 december 2015	560	657	1.217
Aanschafwaarde	6.809	4.844	11.653
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-6.249	-4.187	-10.436
Boekwaarde per 31 december 2015	560	657	1.217

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

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

17. Immateriële vaste activa

Het verloop in 2014 en 2015 van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Goodwill	Klant- relaties	Merk- en handelsnamen	Overig	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2014	37.950	5.618	-	111	43.679
Investerings	349	-	-	92	441
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	18.294	1.025	3.178	26	22.523
Amortisatie	-	-1.225	-106	-45	-1.376
Boekwaarde per 31 december 2014	56.593	5.418	3.072	184	65.266
Aanschafwaarde	104.538	15.298	3.178	229	123.243
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945	-9.880	-106	-45	-57.976
Boekwaarde per 31 december 2014	56.593	5.418	3.072	184	65.266
Investerings	47	-	-	47	94
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	6.005	1.401	1.428	-	8.834
Amortisatie	-	-1.712	-353	-41	-2.106
Boekwaarde per 31 december 2015	62.645	5.107	4.147	190	72.089
Aanschafwaarde	110.590	16.699	4.606	276	132.171
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945	-11.592	-459	-86	-60.082
Boekwaarde per 31 december 2015	62.645	5.107	4.147	190	72.089

Voor een toelichting op deze overnames wordt verwezen naar pagina 84 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	Amortisatie- percentage
Klantrelaties	2-10 jaar	0-8 jaar	10-50%
Merk- en handelsnamen	2-10 jaar	0-8 jaar	10-50%
Overig	2-10 jaar	0-8 jaar	10-50%

Op goodwill wordt niet afgeschreven. De goodwill uit hoofde van de overnames van Nederlandse Interim Groep, Benkis Interim Professionals, Benkis Training & Coaching, Fagro Holding en SOZA XPERT 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	% Belang	Acquisitie- datum	Earn-out regelingen	Gealloceerde goodwill 2015	Gealloceerde goodwill 2014
Finance, Banking & Insurance					
DPA Banking Professionals B.V.	100%	27-4-2011	Nee	13.468	13.468
DPA Banking & Insurance B.V.	100%	27-4-2011	Nee	2.478	2.478
DPA Compliance B.V.	100%	27-4-2011	Nee	1.980	1.980
Fagro Holding B.V. ³	100%	29-8-2014	Ja	23.945	18.224
				41.871	38.860
Techniek & ICT					
GEOS IT Professionals B.V.	100%	1-1-2007	Nee	5.287	5.287
DPA IT B.V.	100%	2-2-2006	Nee	7.155	7.155
DPA Cauberg-Huygen B.V.	75%	19-9-2013	Nee	387	387
DPA Engineering B.V. ¹	100%	3-10-2013	Nee	439	439
				13.268	13.268
Legal & Public					
DPA Supply Chain B.V.	100%	5-9-2007	Nee	1.035	1.035
DPA Legal B.V.	100%	27-4-2011	Nee	1.915	1.915
DPA Legal Services B.V.	100%	27-4-2011	Nee	1.515	1.515
SOZA XPERT B.V. ²	100%	1-5-2015	Ja	3.041	-
				7.506	4.465
				62.645	56.593

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

² Na de overname van SOZA XPERT zijn deze activiteiten operationeel samengevoegd met DPA Sociale Zekerheid onder de verantwoordelijkheid van het management van SOZA XPERT. De kasstroomgenererende eenheid DPA Overheid (ontstaan door de samenvoeging van DPA Sociale Zekerheid en DPA Recht & Ruimte) bevat als gevolg van deze samenvoeging nog enkel de activiteiten van DPA Recht & Ruimte. Per acquisitiedatum 27 april 2011 hebben DPA Sociale Zekerheid en DPA Recht & Ruimte geen goodwill toegekend gekregen. De goodwill verantwoord onder SOZA XPERT is derhalve volledig opgebouwd uit de goodwill die aan deze activiteit is toegekend per acquisitiedatum 1 mei 2015. Omdat aan DPA Recht & Ruimte geen goodwill is toegekend, is deze kasstroomgenererende eenheid niet in bovenstaand overzicht opgenomen.

³ In 2015 zijn de activiteiten van Fagro en DPA Finance operationeel samengevoegd onder verantwoordelijkheid van Fagro management. De goodwill gealloceerd naar DPA Finance is toegevoegd aan de goodwill toegekend aan Fagro Holding. Na de overname van de interim finance-activiteiten van ConQuaestor zijn deze activiteiten samengevoegd met Fagro onder de verantwoordelijkheid van Fagro management. De goodwill toegekend aan de overname van de interim finance-activiteiten van ConQuaestor is ondergebracht bij Fagro Holding.

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend is gebaseerd op de bedrijfswaarde. 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 geëxtrapoléerd door middel van een constant groeipercentage van 0,7% (2014: 0,8%), zijnde het verwachte gemiddelde inflatiepercentage.

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

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

Omzet

De directie heeft een aantal mogelijke scenario's voor de ontwikkeling van de omzet per kasstroomgenererende eenheid doorgerekend. De groei voor 2016 is gebaseerd op de interne begroting. De omzetontwikkeling vanaf 2017 is gebaseerd op een inflatie van 0,7% en op een afvlakkende volumegroei, resulterend in een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van de verschillende kasstroomgenererende eenheden tussen 1,1 en 6,7% gedurende de forecast-periode 2017-2020. Voor de periode na 2020 is een constante groei verondersteld van 0,7%.

Brutomargepercentage

De in de impairment-test gehanteerde brutomarge is voor 2016 gebaseerd op de interne begroting. De aannames ten aanzien van het brutomargepercentage voor 2016 zoals opgenomen in de impairment-analyse van 2015 zijn als volgt voor de kasstroomgenererende eenheden in de verschillende segmenten: Finance, Banking & Insurance 25,4% (2014: 24,7%), Techniek & ICT 23,9% (2014: 26,4%) en Legal & Public 27,3% (2014: 28,6%). In de jaren nadien wordt een stabiele tot lichte verbetering variërend van 0 tot 2 procentpunt van de brutomarge voorzien als gevolg van een verbeterde productiviteit van de extern ingezette professionals. Voor de periode na 2020 is geen verdere verbetering van de brutomarge verondersteld.

Disconteringsvoet

De geprognosticeerde kasstromen worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet na belastingen van 8,5% (2014: 8,5%). De gehanteerde vermogenskostenvoet komt conform IAS 36.55 overeen met een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet voor belastingen van 8,6% (2014: 8,5%). De gehanteerde disconteringsvoet na belastingen voor de kasstroomgenererende eenheden is een maatstaf op basis van de gewogen gemiddelde kapitaalkosten die gemiddeld zijn voor de industrie. Hierbij is uitgegaan van de risicovrije rentevoet voor 10-jaars obligaties die door de Nederlandse overheid worden uitgegeven, en een verhouding van de marktwaarde van het eigen vermogen tot het vreemd vermogen van 92:8, bepaald op basis van een peer group. Het rendement op eigen vermogen bevat een risicopremie die recht doet aan zowel het marktrisico van effectenbeleggingen als het systeemrisico van de bedrijfstak waarin DPA actief is.

Op basis van de doorgerekende scenario's is de waardebeoordeling van de kasstroomgenererende eenheden tot stand gekomen. Per 30 juni 2015 en ultimo 2015 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 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 (tenminste 25% van de omzet gerealiseerd door de inzet van zelfstandige professionals), 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 een aanpassing van het inkooptarief. Tot slot is een analyse uitgevoerd waarbij een disconteringsvoet na belastingen van 10,5% gehanteerd is.

Uit de gevoeligheidsanalyses blijkt dat voor nagenoeg alle kasstroomgenererende eenheden een verhoging van de disconteringsvoet naar 10,5%, gecombineerd met een verlaagde end-cycle omzet groeivoet naar 0%, 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 Engineering en DPA GEOS zijn het meest gevoelig voor een stijging van de disconteringsvoet. De gevoeligheidsanalyse waarbij de disconteringsvoet wordt verhoogd naar 10,5% en de end-cycle groeivoet verlaagd wordt naar 0% resulteert in een bedrijfswaarde die de boekwaarde overstijgt met 113.000 euro voor DPA Engineering. Voor DPA GEOS resulteert dit in een bedrijfswaarde die 409.000 euro hoger ligt dan de boekwaarde.

18. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt toe te rekenen:

	Deelnemingen	Handelsvorderingen	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2013	8.322	-	8.322
Aandeel in resultaat deelnemingen	14	-	14
Ontvangen dividenden	-227	-	-227
Verwerving belangen minderheidsaandeelhouders	-	-	-14
Aanwending	-	-	-
Boekwaarde per 31 december 2014	8.095	-	8.095
Verkoop deelneming	-8.086	-	-8.086
Mutatie handelsvorderingen	-	970	970
Boekwaarde per 31 december 2015	9	970	979

Op 16 juni 2013 heeft DPA 1,8 miljoen aandelen ICT Automatisering N.V. verworven tegen een prijs van 4,60 euro per aandeel. De totale verkrijgingsprijs van 8,2 miljoen euro is op basis van de equity-methode initieel tegen de kostprijs verantwoord onder de financiële vaste activa. De boekwaarde van het belang in ICT Automatisering bedroeg per 31 december 2014 8,1 miljoen euro.

Op 16 februari 2015 heeft DPA haar belang in ICT Automatisering verkocht tegen een prijs van 5,80 euro per aandeel na verrekening van vergoedingen voor begeleidende partijen. Een verkoopresultaat deelnemingen van 2,3 miljoen euro is verantwoord in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

De handelsvorderingen betreffen het langlopende gedeelte van studievergoedingen die Spaanse tandartsen aan DPA verschuldigd zijn. De vergoedingen worden over een periode van 36 maanden terugbetaald en dragen een rente van 4%.

19. Uitgestelde belastingvorderingen

De uitgestelde belastingvorderingen hebben betrekking op voorwaartse verliescompensatie. De boekwaarde van de uitgestelde belastingvorderingen is gedurende het boekjaar 2015 per saldo gedaald met 1,2 miljoen euro.

De uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen zijn als volgt toe te rekenen

	Activa		Verplichtingen		Netto	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Immateriële vaste activa	-	-	1.693	2.014	-1.693	-2.014
Pensioenvoorziening	600	625	-	-	600	625
Voorwaartse verliescompensatie	2.820	3.787	-	-	2.820	3.787
Boekwaarde per 31 december	3.420	4.412	1.693	2.014	1.727	2.398

Mutaties in uitgestelde belastingsaldi gedurende het boekjaar:

	1 januari 2015	Verwerving uitgestelde belastingverplichting	Opgenomen in resultaten	31 december 2015
Immateriële activa	-2.014	-166	487	-1.693
Pensioenvoorziening	625	-	-25	600
Voorwaartse verliescompensatie	3.787	-	-967	2.820
Boekwaarde per 31 december	2.398	-166	-505	1.727

Het totale bedrag aan compensabele verliezen van 11,2 miljoen euro is opgenomen als voorwaartse verliescompensatie (2014: 15,1 miljoen), tegen een nominaal belastingtarief van 25%.

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 2,0 miljoen euro (2014: 0,5 miljoen).

20. Handels- en overige vorderingen

	31 december 2015	31 december 2014
Handelsdebiteuren, na aftrek voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	21.671	12.923
Overige vorderingen	8.554	8.707
Stand per 31 december	30.225	21.630

De boekwaarde van de kortlopende vorderingen is nagenoeg gelijk aan de reële waarde. Het saldo handels- en overige vorderingen per 31 december 2015 is gestegen ten aanzien van het voorgaande boekjaar, voor een belangrijk deel als gevolg van de consolidatie van ConQuaestor Interim Professionals B.V., de consolidatie van SOZA XPERT B.V. en het toegenomen activiteitsniveau van DPA in algemene zin.

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 kantoorniveau is geen sprake van een geconcentreerd kredietrisico ten aanzien van de Rabobank als geheel.

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

Het verloop van de bijzondere waardevermindering handelsdebiteuren is:

	2015	2014
Stand per 1 januari	324	425
Dotaties	211	233
Vrijval	-32	-134
Vorderingen afgeschreven als oninbaar	-120	-200
Stand per 31 december	383	324

De dotaties en vrijval 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 2015	31 december 2014
0-30 dagen	15.153	6.738
30-60 dagen	4.334	3.540
60-90 dagen	940	1.616
90 dagen of meer	1.627	1.353
Totaal	22.054	13.247
Bijzondere waardevermindering	-383	-324
Totaal	21.671	12.923

De overige vorderingen betreffen hoofdzakelijk nog te factureren bedragen en vooruitbetaalde kosten. Er is 0,2 miljoen euro onderhanden werk (na aftrek van 0,3 miljoen euro voorziening voor projectverliezen) opgenomen in de overige vorderingen voor 258 lopende projecten die worden uitgevoerd door de ingenieurs van DPA Cauberg-Huygen (2014: 0,7 miljoen euro na aftrek van 0,3 miljoen euro voorziening voor projectverliezen voor 630 lopende projecten). Dit onderhanden werk is het saldo van gemaakte projectkosten en gefactureerde termijnen met betrekking tot verrichte werkzaamheden. Voor 147 lopende projecten geldt dat de gefactureerde termijnen het bedrag van gemaakte projectkosten overschrijden (2014: 387). Onder de overige schulden is voor deze projecten een verplichting opgenomen voor een bedrag van 0,1 miljoen euro (2014: 0,3 miljoen). Verwezen wordt naar toelichting 25 'Overige schulden'.

21. Liquide middelen

	31 december 2015	31 december 2014
Kas- en banksaldi	748	-

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

22. Groepsvermogen

	Aantal gewone aandelen	
	31 december 2015	31 december 2014
Uitstaand per 1 januari	50.020.693	45.477.492
Uitgegeven aandelen		4.543.201
Uitstaand per 31 december - volgestort	50.020.693	50.020.693
Uitstaande aandelen	50.020.693	50.020.693
Maatschappelijk kapitaal - nominale waarde in euro	8.000	8.000

Voor het verloop van mutaties in het groepsvermogen wordt verwezen naar pagina 64 'Geconsolideerd mutatieoverzicht van het groepsvermogen'.

23. Rentedragende schulden

	2015	2014
Leningen		
Stand per 1 januari	3.938	8.331
Verkregen	5.998	4.953
Afgelost	-4.163	-9.346
Stand per 31 december	5.773	3.938
Verminderd met het langlopende gedeelte	4.573	1.688
Kortlopend gedeelte	1.200	2.250
Kredietfaciliteit		
Stand per 1 januari	11.556	9.005
Opgenomen	-2.483	2.551
Stand per 31 december	9.073	11.556
Totaal rentedragende schulden	14.846	15.494

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

Kredietfaciliteit

DPA Group N.V. heeft een kredietfaciliteit met Coöperatieve Rabobank Almere U.A. afgesloten. De faciliteit bestaat uit een basislimiet van 3,0 miljoen euro en een debiteurenfinanciering van 70% van het totaal van de aan Rabobank verpande vorderingen. Met ingang van 30 september 2015 is de debiteurenfinanciering (exclusief de basislimiet) gemaximeerd tot 17,0 miljoen euro.

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

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

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

1. Een voorgenomen fusie met één of meer derden of overname van één of meer derden, die een materieel effect heeft op de bedrijfsvoering van DPA, dient vooraf aan Rabobank voorgelegd te worden. Rabobank is gerechtigd redelijke

- voorwaarden te stellen aan een fusie of overname tot zekerheid voor nakoming van DPA's verplichtingen aan de bank;
- 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;
 - Kredietovereenkomsten met derden mogen niet aangegaan worden zonder voorafgaande toestemming van Rabobank;
 - Een Cross Default-, een Material Adverse Change-, een Negative Pledge- en een Pari-Passu clause.

De financiële convenanten zijn met ingang van 1 oktober 2015 gewijzigd: de Debt Service Coverage Ratio is vervangen door een operationele convenant: de productiviteit, gemeten als facturable uren ten opzichte van de beschikbare uren (contracturen verminderd met ziekteverzuim en verlofuren), is over de laatste twaalf maanden tenminste gelijk aan 87,5%. Bij de bepaling van deze convenant worden vennootschappen, waarbij de dienstverlening niet wordt bepaald door de inzet per uur onder leiding en toezicht van de opdrachtgever, buiten beschouwing gelaten.

De Senior Net Debt Ratio (de geconsolideerde, niet-achtergestelde rentedragende schulden minus vrij beschikbare liquide middelen gedeeld door de EBITDA) is op 1 oktober 2015 voor de periode van zes maanden verhoogd naar 3,25x. Vervolgens is de Senior Net Debt Ratio voor de hier opvolgende periode van zes maanden verhoogd naar 3,0x. Na deze periode dient deze convenant, gemeten over de laatste twaalf maanden, niet hoger te zijn dan 2,75x.

De EBITDA Cover Test (het aandeel in de totale EBITDA gerealiseerd door de entiteiten die zijn meeverbonden aan de kredietfaciliteit) dient te allen tijde minimaal 80% te zijn.

De financiële convenanten worden op kwartaalbasis getoetst. DPA voldoet per 31 december 2015 aan de financiële convenanten en alle overige voorwaarden zoals vastgelegd in de overeenkomst met Rabobank.

Ultimo 2015 bedroeg de uitstaande bankschuld 9,1 miljoen euro (2014: 11,6 miljoen). Per 31 december 2015 is 1,1 miljoen euro aangewend voor afgegeven bankgaranties in verband met huurverplichtingen van de Groep.

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

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

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

Op 11 juli 2014 heeft DPA een financieringsovereenkomst gesloten met Rabobank voor de financiering van het aandelenbelang in ICT Automatisering N.V. voor een bedrag van 4,5 miljoen euro ("ICT lening"). Op 16 februari 2015 heeft DPA dit belang vervreemd. Per die datum was het saldo van de ICT lening 3,9 miljoen euro. De opbrengst van de aandelenverkoop is aangewend om deze lening in zijn geheel af te lossen.

Acquisitiefaciliteit

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

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

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

In 2015 heeft DPA de Acquisitiefaciliteit aangewend voor een bedrag van 6,0 miljoen euro ten behoeve van de acquisities van SOZA XPERT en ConQuaestor Interim Professionals. Op 31 december 2015 is 0,2 miljoen euro afgelost op de acquisitiefaciliteit, de uitstaande schuldpositie uit hoofde van de acquisitiefaciliteit bedraagt per ultimo 2015 5,8 miljoen euro.

24. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	31 december 2015	31 december 2014
Leegstandsvoorziening	340	553
Pensioenvoorziening	2.516	2.726
Overige voorzieningen	718	-
	3.574	3.279
Verminderd met het langlopende gedeelte	2.600	2.948
Kortlopend gedeelte	974	331

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	2015	2014
Leegstandsvoorziening		
Stand per 1 januari	553	702
Onttrekkingen	-213	-149
Stand per 31 december	340	553
Pensioenvoorziening		
Stand per 1 januari	2.726	150
Uit overnames	-	2.342
Niet-gerealiseerde resultaten	-99	156
Gerealiseerde resultaten	-61	97
Aanwending	-	-19
Vrijval	-50	-
Stand per 31 december	2.516	2.726
Overige voorzieningen		
Stand per 1 januari	-	14
Dotaties	1.000	-
Aanwending	-282	-14
Stand per 31 december	718	-

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

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

Fagro kent een toegezegd-pensioenregeling voor een deel van zijn medewerkers. Onder IAS 19 dient een voorziening te worden opgenomen voor de contante waarde van toekomstige pensioenverplichtingen, verminderd met de reële waarde van de tot dusver opgebouwde activa uit hoofde van de pensioenregeling. Over de periode van 1 januari 2015 tot en met 31 december 2015 is de ontwikkeling van de contante waarde van toekomstige verplichtingen actuariael bepaald. Een daling van de netto verplichting uit hoofde van deze toegezegd-pensioenregeling heeft voor 0,1 miljoen euro betrekking op veranderde actuariële grondslagen en is als niet-gerealiseerde resultaten verantwoord in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. Een daling van de netto verplichting uit hoofde van deze toegezegd-pensioenregeling heeft voor 0,2 miljoen euro betrekking op waardeoverdracht van oud-deelnemers. De resterende mutatie houdt verband met service- en administratiekosten voor de onderneming en interestlasten. Deze zijn ten laste van het resultaat gebracht.

De premienota's die over dezelfde periode door de pensioenverzekeraar in rekening zijn gebracht uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling bedragen 0,6 miljoen euro en zijn toegevoegd aan de reële waarde van de opgebouwde activa. Per saldo is de pensioenvoorziening voor deze regeling over de periode vanaf overnamedatum tot en met 31 december 2015 met 0,2 miljoen euro afgenomen. De pensioenvoorziening heeft een overwegend langdurig karakter.

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

25. Overige schulden

	31 december 2015	31 december 2014
Handelscrediteuren	4.022	2.714
Belastingen en sociale lasten	6.953	5.176
Earn-out verplichtingen	13.031	11.476
Lonen, salarissen en uitgestelde beloningscomponenten	2.195	1.460
Vooruitontvangen bedragen	1.078	1.560
Overige schulden	7.196	5.786
	34.475	28.172
Verminderd met het langlopende gedeelte	9.357	8.971
Kortlopend gedeelte	25.118	19.201

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

Voor lopende projecten van DPA Cauberg-Huygen waarvoor geldt dat de gefactureerde termijnen het bedrag aan gemaakte projectkosten overschrijden, is een verplichting opgenomen onder de overige schulden voor een bedrag van 0,1 miljoen euro (2014: 0,3 miljoen). Voorts zijn in de overige schulden voornamelijk opgenomen reserveringen voor uit te keren bonussen, vakantiegelden en nog te ontvangen facturen.

26. Financiële risicobeheersing

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

Kredietrisico

Voor het kredietrisico wordt verwezen naar toelichting 6 'Management van financiële risico's' en toelichting 20 'Handels- en overige vorderingen'.

Valutarisico

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

Liquiditeitsrisico

De contractuele looptijden van niet-afgeleide financiële activa en verplichtingen, inclusief rentebetalingen, zijn in de tabel op pagina 99 opgenomen.

	Boekwaarde	Contractuele kasstroom	6 maanden of minder	6 - 12 maanden	Tussen 1 - 2 jaar	Tussen 2 - 5 jaar	Na 5 jaar
2015							
Financiële verplichtingen							
Rekening-courant kredieten banken	9.073	-907	-113	-113	-227	-227	-227
Rentedragende schulden	5.773	-6.262	-687	-675	-1.337	-3.563	-
Voorzieningen	3.574	-1.138	-718	-256	-164	-	-
Overige schulden, exclusief vooruitontvangen bedragen	33.398	-30.200	-20.843	-	-7.038	-2.319	-
Niet in de balans opgenomen verplichtingen	15.764	-15.764	-3.346	-2.858	-4.676	-4.884	-
Totaal financiële verplichtingen	67.582	-54.271	-25.707	-3.902	-13.442	-10.993	-227
Activa							
Financiële vaste activa	970	970	-	-	758	212	-
Handels- en overige vorderingen	30.225	30.225	30.225	-	-	-	-
Liquide middelen	748	748	748	-	-	-	-
Niet in de balans opgenomen activa	698	698	245	245	208	-	-
Totaal activa	32.641	32.641	31.218	245	966	212	-
Saldo	34.941	-21.630	5.511	-3.657	-12.476	-10.781	-227
2014							
Financiële verplichtingen							
Rekening-courant kredieten banken	11.556	-1.155	-144	-144	-289	-289	-289
Rentedragende schulden	3.938	-4.102	-1.201	-1.178	-1.723	-	-
Overige schulden, exclusief vooruitontvangen bedragen	26.612	-20.233	-15.136	-	-	-5.097	-
Niet in de balans opgenomen verplichtingen	14.700	-14.700	-2.714	-2.174	-2.308	-6.923	-41
Totaal financiële verplichtingen	56.806	-40.190	-19.195	-4.037	-4.020	-12.309	-330
Activa							
Handels- en overige vorderingen	21.630	21.630	21.630	-	-	-	-
Niet in de balans opgenomen activa	977	977	242	242	123	368	-
Totaal activa	22.607	22.607	21.872	242	123	368	-
Saldo	34.199	-17.583	2.677	-3.794	-4.197	-11.941	-330

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

27. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

	31 december 2015	31 december 2014
Verplichtingen korter dan 1 jaar	6.204	5.428
Verplichtingen langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	9.560	9.231
Verplichtingen langer dan 5 jaar	-	41
Totale verplichtingen	15.764	14.700
Vorderingen korter dan 1 jaar	490	485
Vorderingen langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	208	492
Totale vorderingen	698	977
Garanties afgegeven aan derden	1.129	958

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;
- Een opzegtermijn van 1 jaar;
- 20% korting op de huur tot 2018, te verrekenen met de op kwartaalbasis te betalen huurlasten.

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

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

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

28. Verbonden partijen

DPA is deels gehuisvest in panden aan de Parklaan 48 en de Lindelaan 16 in Bussum die gehuurd worden van (vennootschappen van) de heer Winter en de heer Berten. De huurovereenkomsten voor de betreffende objecten zijn aangegaan tegen vastgestelde marktconforme huurprijzen. In 2015 is uit hoofde van deze huurovereenkomsten 0,4 miljoen euro aan huur betaald (2014: 0,3 miljoen).

Voor opleidingsbijeentkomsten maakt DPA gebruik van locaties in eigendom van een vennootschap van de heer Winter. In 2015 zijn vergoedingen betaald voor een totaal bedrag van 0,1 miljoen euro uit hoofde van het gebruik van deze locaties.

Een bedrag van 0,2 miljoen euro aan verplichtingen ten aanzien van verbonden partijen is begrepen in de handelscrediteuren.

In 2013 heeft DPA een 25%-belang in DPA Spanish Professionals B.V. verkocht aan de business unit manager van de betreffende entiteit. In 2015 heeft DPA een 25%-belang in DPA Milieu 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 2015 heeft DPA uit dien hoofde voor een bedrag van 9.000 euro vorderingen verantwoord onder de financiële vaste activa. De rente op deze leningen bedraagt 4% per jaar.

Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

29. Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

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

Geldmiddelen en kasequivalenten

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

Geldmiddelen en kasequivalenten	31 december 2015	31 december 2014
Liquide middelen	748	-
Kortlopende rentedragende schulden	-9.073	-11.556
	-8.325	-11.556

Netto financieringslast	2015	2014
Rentebaten	-	3
Rentelasten en soortgelijke kosten	-1.515	-644
Te betalen renteverplichtingen	745	-
Mutatie kasstroomoverzicht	-770	-641

Handels- en overige vorderingen	2015	2014
Stand per 1 januari	21.630	15.395
Verworven in bedrijfscombinaties	269	4.131
Mutatie kasstroomoverzicht	8.326	2.104
Stand per 31 december	30.225	21.630

Crediteuren en overige schulden	2015	2014
Stand per 1 januari	28.172	13.568
Verworven in bedrijfscombinaties	693	3.059
Toekomstige verplichtingen in verworven bedrijfscombinaties	3.557	11.476
Mutatie te betalen renteverplichtingen	745	-
Mutatie kasstroomoverzicht	1.308	69
Stand per 31 december	34.475	28.172

Voorzieningen	2015	2014
Voorzieningen		
Stand per 1 januari	3.279	866
Verworven in bedrijfscombinaties	1.000	2.498
Niet-gerealiseerde resultaten pensioenvoorziening	-99	-
Mutatie kasstroomoverzicht	-606	-85
Stand per 31 december	3.574	3.279

Verwerving van een onderneming (exclusief liquide middelen)	2015	2014
Overgedragen vergoeding	4.548	10.554
Verworven geldmiddelen	-801	-1.178
Mutatie kasstroomoverzicht	3.747	9.376

Opbrengst uit de uitgifte van aandelenkapitaal	2015	2014
Uitgegeven aandelen	-	7.496
Opbrengst verkoop ingekochte aandelen	-	578
Emissiekosten	-	-107
Mutatie kasstroomoverzicht	-	7.967

Informatie per segment

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

30. Informatie per segment

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

1. Finance, Banking & Insurance

Hierin zijn de volgende entiteiten opgenomen: DPA Finance, DPA Banking Professionals, DPA Banking & Insurance, DPA Compliance, DPA CreditForce Professionals, Fagro en ConQuaestor Interim 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 entiteiten opgenomen: DPA IT, GEOS IT Professionals, DPA Cauberg-Huygen en DPA Engineering, DPA Technipower en DPA Processing & Technology. Deze vennootschappen richten zich op de professionele inzet bij en advisering van opdrachtgevers door technische en ICT-professionals.

3. Legal & Public

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

Vanwege de mogelijke toekomstige uitbreiding van het aantal vennootschappen 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 2015	31 december 2014
Finance, Banking & Insurance	65.580	41.706
Techniek & ICT	23.524	27.021
Legal & Public	27.527	17.405
Eliminatie tussen segmenten	-335	-305
Totaal	116.296	85.827

Brutowinst	2015	2014
Finance, Banking & Insurance	14.866	10.003
Techniek & ICT	5.136	6.441
Legal & Public	9.637	5.363
Eliminatie tussen segmenten	-37	-302
Totaal	29.602	21.505

Personeel	31 december 2015	31 december 2014
Finance, Banking & Insurance	875	681
Techniek & ICT	260	300
Legal & Public	459	286
Non-allocated corporate	38	28
Totaal	1.632	1.295

'Personeel' betreft het aantal directe en indirecte medewerkers per jaareinde, inclusief 288 ingehuurd zelfstandige professionals (2014: 204).

Materiële vaste activa	2015	2014
Finance, Banking & Insurance	219	189
Techniek & ICT	241	215
Legal & Public	65	39
Non-allocated corporate	692	606
Totaal	1.217	1.049

Vorderingen	2015	2014
Finance, Banking & Insurance	17.037	9.594
Techniek & ICT	6.793	7.203
Legal & Public	6.065	3.764
Non-allocated corporate	330	1.069
Totaal	30.225	21.630

Totale activa	2015	2014
Finance, Banking & Insurance	61.023	50.145
Techniek & ICT	23.570	21.959
Legal & Public	15.348	8.225
Non-allocated corporate	7.044	18.109
Totaal	106.985	98.438

Verplichtingen	2015	2014
Finance, Banking & Insurance	21.453	21.738
Techniek & ICT	5.568	4.708
Legal & Public	5.178	2.443
Non-allocated corporate	21.311	18.335
Totaal	53.510	47.224

Afschrijvingen	2015	2014
Finance, Banking & Insurance	290	41
Techniek & ICT	138	56
Legal & Public	64	14
Non-allocated corporate	1.924	1.547
Totaal	2.416	1.658

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

In de afschrijvingen non-allocated corporate is de amortisatie van immateriële vaste activa voor de Groep begrepen.

Zoals vermeld in toelichting 17 'Immateriële activa' is er geen bijzondere waardevermindering ten laste van het resultaat gebracht (2014: nihil).

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

	31 december 2015	31 december 2014
Brutowinst segmenten	29.602	21.505
Niet-toegekende bedragen:		
Overige bedrijfskosten	-24.435	-18.701
Financiële baten en lasten	-1.515	-641
Resultaat voor winstbelastingen	3.652	2.163

Beloningen bestuurders en commissarissen

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

31. Beloningen Raad van Bestuur

Per 23 april 2015 is de heer S.G.J. Heesakkers door de Algemene Vergadering benoemd als bestuurder van DPA. De volgende aan de beloning van de leden van de Raad van Bestuur gerelateerde bedragen zijn opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten in 2015 en 2014:

Beloningen bestuursleden	H.R.G. Winter		O.O. Berten		S.G.J. Heesakkers		Totaal	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Periodiek betaalde beloningen	361	297	361	297	157	-	879	594
Pensioenrechten	50	31	50	31	-	-	100	62
Winstdelingen en bonusbetalingen	333	201	333	201	89	-	755	402
	744	529	744	529	246	-	1.734	1.058

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

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

- Maximaal 100% van het vaste jaarsalaris;
- De korte termijn bonus is gekoppeld aan het behalen van de jaarlijkse omzet en EBITDA taakstelling: voor de heren Winter en Berten is 80% van de korte termijn bonus hieraan gekoppeld;
- 20% van de korte termijn bonus van de heren Winter en Berten is gekoppeld aan het behalen van enkele specifiek overeengekomen doelstellingen. Deze kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief zijn;
- Voor de heer Heesakkers is de korte termijn bonus gekoppeld aan kwantitatieve doelstellingen die binnen overeengekomen, kwalitatieve randvoorwaarden gerealiseerd dienen te worden.

De bonus wordt geheel uitgekeerd als brutosalaris.

Het remuneratieverslag over 2015 is gepubliceerd op www.dpa.nl.

Enkelvoudige jaarrekening 2015

32. Beloningen Raad van Commissarissen

De volgende aan de beloning aan de leden van de Raad van Commissarissen gerelateerde bedragen zijn opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 2015 en 2014:

Beloningen leden Raad van Commissarissen	R. Icke		B. van Genderen		S. Engels		D. Lindenbergh		Totaal	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Periodiek betaalde beloningen	50	40	35	30	35	19	-	11	120	100
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	50	40	35	30	35	19	-	11	120	100

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

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

Enkelvoudige balans per 31 december 2015

Enkelvoudige balans per 31 december 2015 (vóór resultaatbestemming)

<i>x duizend euro</i>	Toelichting	31 december 2015	31 december 2014
Activa			
Immateriële vaste activa	34	63.165	59.460
Financiële vaste activa	35	42.929	43.585
Vaste activa		106.094	103.045
Handels- en overige vorderingen		142	164
Liquide middelen		188	816
Vlottende activa		330	980
Totaal activa		106.424	104.025
Passiva			
Geplaatst kapitaal	41	5.002	5.002
Wettelijke reserve	41	-	41
Agio	41	76.989	79.593
Algemene reserve	41	-33.263	-34.829
Ongerealiseerde resultaten	41	-42	-117
Onverdeeld resultaat	36, 41	4.815	1.525
Eigen vermogen		53.501	51.215
Langlopende verplichtingen	37, 38	31.311	26.643
Kortlopende verplichtingen	39	21.612	26.167
Totaal passiva		106.424	104.025

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over het boekjaar

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over het boekjaar eindigend op 31 december 2015

<i>x duizend euro</i>	Toelichting	2015	2014
Resultaat uit deelnemingen na belastingen	35	4.194	3.103
Overige baten en lasten na belasting		621	-1.578
Resultaat na belastingen		4.815	1.525

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

33. Algemeen

Grondslagen voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening

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

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

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

Grondslagen van waardering en van resultaatbepaling

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening, tenzij hieronder nadere grondslagen vermeld zijn. Een overzicht van de waarderingsgrondslagen is opgenomen in toelichting 2 en 3 op de geconsolideerde jaarrekening.

34. Immateriële vaste activa

Het verloop in 2015 en 2014 van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Goodwill	Overige immateriële vaste activa	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2014	55.697	3.763	59.460
Investeringen	70	-	70
Investeringen in bedrijfscombinaties	3.041	664	3.705
Amortisatie	-	-70	-70
Boekwaarde per 31 december 2015	58.808	4.357	63.165
Aanschafwaarde	97.840	13.340	111.180
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-39.032	-8.983	-48.015
Boekwaarde per 31 december 2015	58.808	4.357	63.165

35. Financiële vaste activa

Deelnemingen in dochterondernemingen

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

Deelnemingen; verwerking van verliezen

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

Deelnemingen; verwerking van ongerealiseerde resultaten

Resultaten op transacties tussen de vennootschap en de deelnemingen worden geëlimineerd naar rato van het belang van de vennootschap in deze deelnemingen voor zover deze resultaten niet door transacties met derden zijn gerealiseerd. Verliezen worden niet geëlimineerd als er sprake is van een bijzondere waardevermindering van een actief.

Een overzicht van het verloop in 2015 en 2014 van de financiële vaste activa bestaande uit deelnemingen in dochterondernemingen en uitgestelde belastingvorderingen is hieronder opgenomen:

Financiële vaste activa	31 december 2015	31 december 2014
Deelnemingen	35.711	37.060
Vorderingen op deelnemingen	4.410	2.110
Uitgestelde belastingvorderingen	2.808	4.415
	42.929	43.585

Vorderingen op deelnemingen betreft leningen verstrekt aan dochtervennootschappen in het kader van activatransacties. In 2015 is een lening verstrekt van 2,3 miljoen euro aan ConQuaestor Interim Professionals voor de verwerving van de interim finance-activiteiten van ConQuaestor. Deze lening heeft een looptijd van 10 jaren en draagt een rente van 4%.

Het verloop van de deelnemingen is als volgt:

	31 december 2015	31 december 2014
Boekwaarde 1 januari	37.060	33.737
Investeringen (/desinvesteringen)	-6.973	-
Uitkering dividend	-	-227
Aandeel in resultaat na belastingen	4.194	3.103
Overige mutaties deelnemingen ¹	1.430	447
Boekwaarde 31 december	35.711	37.060

¹ Van de overige mutaties deelnemingen betreft € 1.397 een dotatie aan de voorziening deelnemingen.

Het verloop van de uitgestelde belastingvorderingen is als volgt:

	31 december 2015	31 december 2014
Boekwaarde 1 januari	4.415	3.999
Reclassificatie	-1.363	-
Toevoeging	-244	416
	2.808	4.415

36. Algemene reserve

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 23 april 2015 is de resultaatbestemming over 2014 als volgt vastgesteld:

Resultaatbestemming 2014

	2014
Ten gunste van de algemene reserve	1.525
Resultaat na belasting	1.525

Dividend 2014

Met ingang van 1 januari 2015 beoogt DPA een dividendbeleid in te zetten waarbij 40% van het resultaat na belasting wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. In 2015 is over het boekjaar 2014 een dividend uitgekeerd van 0,012 euro per aandeel ten laste van het agio voor 0,6 miljoen euro.

Dividend 2015

Over het boekjaar 2015 wordt voorgesteld een dividend uit te keren van 0,06 euro per aandeel. De boekwinst op de verkoop van aandelen ICT Automatisering is reeds als interim dividend aan de aandeelhouders uitgekeerd voor een bedrag van 2,0 miljoen euro, ofwel 0,04 euro per aandeel.

37. Voorzieningen

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

	2015	2014
Stand per 1 januari	15.984	10.957
Dotatie	1.397	5.027
Stand per 31 december	17.381	15.984

38. Langlopende verplichtingen

De vennootschap heeft per ultimo 2015 voor 13,9 miljoen langlopende verplichtingen (2014: 10,7 miljoen).

	2015	2014
Stand per 1 januari	10.659	-
Verkregen	3.271	10.659
Stand per 31 december	13.930	10.659

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

39. Kortlopende verplichtingen

	2015	2014
Schulden aan kredietinstellingen	-	2.250
Crediteuren	229	55
Rekening-courant verhoudingen dochterondernemingen	17.087	21.219
Overige schulden kortlopend	4.296	2.643
	21.612	26.167

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

40. Werknemers

Gedurende 2015 waren bij de rechtspersoon geen werknemers in dienst (2014: geen).

41. Mutatieoverzicht van het eigen vermogen

	Geplaatst aandelen- kapitaal	Wettelijke reserve	Agio	Algemene reserve	Onverdeeld resultaat	Ongereali- seerde resultaten	Totaal eigen vermogen
<i>x duizend euro</i>							
Stand per 1 januari 2014	4.548	41	72.371	-39.289	4.169	-	41.840
Resultaatbestemming 2013	-	-	-	4.169	-4.169	-	-
Totaalresultaat	-	-	-	-	1.525	-117	1.408
Uitgifte aandelen	454	-	6.935	-	-	-	7.389
Verkoop ingekochte aandelen	-	-	287	291	-	-	578
Stand per 31 december 2014	5.002	41	79.593	-34.829	1.525	-117	51.215
Stand per 1 januari 2015	5.002	41	79.593	-34.829	1.525	-117	51.215
Resultaatbestemming 2014	-	-	-	1.525	-1.525	-	-
Totaalresultaat	-	-	-	-	4.815	75	4.890
Dividenduitkering	-	-	-2.604	-	-	-	-2.604
Vrijval wettelijke reserve	-	-41	-	41	-	-	-
Stand per 31 december 2015	5.002	-	76.989	-33.263	4.815	-42	53.501

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., DPA Banking Professionals B.V., DPA IT B.V., DPA Banking & Insurance B.V., Fagro Consultancy B.V. en Fagro Holding B.V.

Fiscale eenheid

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

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

- DPA Legal Services B.V.
- DPA CreditForce Professionals B.V.
- DPA Technipower B.V.
- ConQuaestor Interim Professionals B.V.

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

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

Overige garanties

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

43. Transacties met verbonden partijen

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

Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

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

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 Engineering Zware Industrie B.V.	Amsterdam	100%
DPA Spanish Professionals B.V.	Amsterdam	75%
DPA Engineering B.V.	Amsterdam	100%
Nederlandse Interim Groep B.V.	Bussum	100%
DPA Banking & Insurance B.V.	Amsterdam	100%
DPA Compliance B.V.	Bussum	100%
DPA Overheid B.V.	Bussum	100%
DPA Legal B.V.	Bussum	100%
DPA Legal Services B.V.	Amsterdam	100%
DPA Online Marketing B.V.	Amsterdam	100%
DPA Engineering Zware Industrie B.V.	Amsterdam	100%

DPA Electro & Industrial Automation B.V.	Amsterdam	100%
DPA CreditForce Professionals B.V.	Amsterdam	95%
DPA Cauberg-Huygen B.V.	Amsterdam	75%
DPA Cauberg-Huygen Participatie B.V.	Amsterdam	40%
DPA Technipower B.V.	Amsterdam	100%
Fagro Holding B.V.	Maastricht	100%
Fagro Consultancy B.V.	Maastricht	100%
Fagro GmbH	Düsseldorf (DL)	75%
DPA Milieu B.V.	Amsterdam	75%
SOZA XPERT B.V.	Etten-Leur	100%
ConQaestor Interim Professionals B.V.	Amsterdam	96%
Sempre Avanti B.V.	Amsterdam	25%

44. Honoraria van de accountant

De volgende honoraria van Deloitte zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening van respectievelijk 2015 en 2014 op basis van de aan het boekjaar gerelateerde kosten:

Honoraria van de accountant	2015			2014		
	Deloitte Accountants	Overig Deloitte	Deloitte totaal	Deloitte Accountants	Overig Deloitte	Deloitte totaal
Controle geconsolideerde jaarrekening	138	-	138	120	-	120
Andere niet-controlediensten	-	-	-	-	-	-
Totaal	138	-	138	120	-	120

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2015 van DPA Group N.V. te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

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

Wat hebben we gecontroleerd

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2015.
2. De volgende overzichten over 2015: het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

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

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening". Wij zijn onafhankelijk van DPA Group N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA). Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onze controlebenadering

BESTUURSVERSLAG

- Opgesteld overeenkomstig Titel 9 boek 2 BW
- Niet tegenstrijdig met de jaarrekening

KERNPUNTEN

- De waardering van goodwill
- Verantwoording van bedrijfscombinaties en identificatie van activa en verplichtingen
- Betrouwbaarheid en continuïteit van IT-systemen



MATERIALITEIT

Voor de jaarrekening als geheel hebben we materialiteit bepaald op € 0,7 miljoen (2014: € 0,6 miljoen)

REIKWIJDTE

Deloitte heeft de vennootschap en alle geconsolideerde dochterondernemingen gecontroleerd.

Wij hebben als onderdeel van de controle de materialiteit bepaald en die gebruikt om de risico's op een relevante afwijking in de jaarrekening in te schatten. In het bijzonder hebben we de posten beoordeeld met een relatief hoge mate van subjectiviteit; daar waar schattingen met betrekking tot onzekere toekomstige ontwikkelingen een rol spelen. We hebben specifiek ook gelet op het risico dat het management interne beheersingsmaatregelen doorbreekt en op het risico van materiële afwijkingen als gevolg van fraude. Daarnaast hebben we de continuïteit en betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking nadrukkelijk in onze controle betrokken.

Materialiteit

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

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 700.000. De materialiteit is gebaseerd op een percentage van het gewogen gemiddelde van het resultaat voor belasting en de omzet over de jaren 2014 en 2015. De gehanteerde materialiteit betreft 0,6% van de omzet over 2015 (2014: 0,6%). Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Overzicht materialiteit

Materialiteit voor de jaarrekening als geheel	€ 700.000
Rapportagetolerantie voor geconstateerde afwijkingen	€ 35.000

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 35.000 rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

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

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

Onze groepscontrole heeft zich met name gericht op de in Bussum centraal geadmistreerde business units van de vennootschap alsmede de deelneming in Fagro Consultancy B.V. te Maastricht-Airport ("Fagro"). Bij de in Bussum gecentraliseerde onderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruikgemaakt van andere accountants van Deloitte Accountants B.V. bij de controle van onderdeel Fagro. Bij andere onderdelen hebben wij beoordelingswerkzaamheden of specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Audit coverage

Audit coverage geconsolideerde opbrengsten	99%
Audit coverage operationeel resultaat	99%
Audit coverage totaal activa	99%

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

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar deze vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

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

De waardering van goodwill

Beschrijving van het kernpunt	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
<p>Goodwill betreft een significant bedrag op de balans van de vennootschap. De vennootschap is, op basis van EU IFRS, verplicht om jaarlijks het bedrag van de goodwill te toetsen op bijzondere waardevermindering (impairment test). Deze jaarlijkse impairment test was een kernpunt in onze controle, gezien de onzekerheid in toekomstige marktontwikkelingen en omdat het inschattingsproces in enige mate complex en subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen, waaronder de disconteringsvoet.</p>	<p>Van de verschillende kasstroom genererende eenheden is de realiseerbare waarde door ons gecontroleerd op basis van de door management geschatte verdisconteerde toekomstige vrije kasstromen. Bij de uitvoering van deze werkzaamheden hebben wij gebruik gemaakt van interne deskundigen. Wij verifieerden de betrouwbaarheid van de informatie waarop de verwachtingen zijn gebaseerd en beoordeelden de redelijkheid, relevantie en consistentie van de gehanteerde veronderstellingen. Kernpunten hierbij waren de veronderstellingen welke ten grondslag liggen aan de bepaling van de gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet ("WACC") en de verwachte toekomstige vrije kasstromen tot en met 2020 en de eindwaarde. Wij zijn van mening dat de gehanteerde WACC van 8.5% relatief laag is ten opzichte van een peer group. Hantering van een hogere WACC leidt echter niet tot bijzondere waardeverminderingen. Verwezen wordt naar paragraaf 'Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen' in de jaarrekening op pagina 89, waaruit geen bijzondere waardevermindering blijkt. Wij hebben ook aandacht besteed aan de toelichtingen over de veronderstellingen en de uitkomst van de impairment test zoals zijn opgenomen in de punten 4 en 17 van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat deze impairment test adequaat is uitgevoerd.</p>

Verantwoording van bedrijfscombinaties en identificatie van activa en verplichtingen

Beschrijving van het kernpunt	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
<p>In 2015 heeft DPA Group N.V. de activiteiten verworven van SOZA XPERT en ConQuaestor. Deze bedrijfscombinaties zijn verwerkt op basis van de overnamemethode per de datum waarop de controle over is gegaan naar de vennootschap. De totale verwervingsprijs per overnamedatum is voor een deel afhankelijk van toekomstige betalingen aan de voormalig aandeelhouders en is derhalve onzeker. De vennootschap rapporteert daarom een geschatte voorwaardelijke vergoeding als verplichting op de balans. De waardering van deze verplichting en de overige verworven activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen op reële waarde is bepaald door het management van DPA Group N.V. en is gebaseerd op een beoordeling van de feiten en omstandigheden op overnamedatum alsmede eventuele feiten en omstandigheden welke zich voordoen tussen overnamedatum en de datum van het opmaken van de jaarrekening die nadere informatie verschaffen over de situatie op de overnamedatum.</p>	<p>Wij verifieerden de bronnen waarop de verwachtingen zijn gebaseerd en beoordeelden de redelijkheid en relevantie van de gehanteerde veronderstellingen gedurende de controle. Bij de uitvoering van deze werkzaamheden hebben wij gebruik gemaakt van interne deskundigen. We hebben ook aandacht besteed aan de toelichtingen van de vennootschap over de veronderstellingen en de uitkomst van de identificatie van activa en verplichtingen waaronder de waardering van de voorwaardelijke verplichtingen. Kernpunten hierbij waren de veronderstellingen welke ten grondslag liggen aan de bepaling van de in de aankoopprijs begrepen 'earn-out' verplichting en de identificatie en waardering van de immateriële vaste activa van SOZA XPERT en ConQuaestor op overnamedatum. Wij zijn van mening dat de gehanteerde veronderstellingen voor de bepaling van de 'earn-out' verplichting en de waardering van de immateriële vaste activa van SOZA XPERT en ConQuaestor op overnamedatum evenwichtig zijn. De toelichtingen van de vennootschap over de verkrijging van hiervoor genoemde vennootschappen zijn opgenomen in punt 3 van de jaarrekening alsmede in de paragraaf verwerving van de activiteiten van SOZA XPERT en ConQuaestor op pagina 84-86 van de jaarrekening.</p>

Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Beschrijving van het kernpunt	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
<p>In 2015 heeft DPA Group N.V. met de implementatie van de applicatie 'Carerix' de facturatie en projectadministratie verder geautomatiseerd. Tevens is de management informatie verder gestructureerd en verfijnd. Daarbij zijn ook de administratieve verplichtingen uit hoofde van de privacy van personeelsgegevens geïntegreerd.</p>	<p>Ten tijde van de controle hebben wij kennis genomen van de geautomatiseerde gegevensverwerking van DPA Group N.V. Bij het uitvoeren van deze werkzaamheden hebben wij gebruik gemaakt van interne deskundigen. Wij hebben bij de uitvoering van onze controlewerkzaamheden niet gesteund op de effectieve werking van de geautomatiseerde gegevensverwerking en daarin begrepen geprogrammeerde controles. Wij hebben het bestuur geadviseerd op bepaalde punten de interne beheersing verder aan te scherpen en hebben de aandacht gevestigd op mogelijke risico's ten aanzien van 'cyber security'. Op pagina 49 van het bestuursverslag is opgenomen dat in de eerste jaarhelft van 2016 de informatiesystemen op deze aspecten zullen worden onderzocht.</p>

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

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

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

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen of de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, alsmede het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

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

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

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

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

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

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

Benoeming

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

Arnhem, 14 maart 2016
Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. M.B. Hengeveld RA

Statutaire regeling betreffende de winstbestemming

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

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2014

Conform het door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 23 april 2015 goedgekeurde voorstel is van het nettoresultaat over 2014 van 1,5 miljoen euro 0,9 miljoen toegevoegd aan de algemene reserve. Over het boekjaar 2014 is een dividend in contanten uitgekeerd van 0,012 euro per aandeel dat voor 0,6 miljoen euro ten laste van de agioreserve is gebracht.

Voorstel bestemming van het resultaat over het boekjaar 2015

Van het resultaat over het boekjaar 2015 ter grootte van 4,8 miljoen euro wordt 1,8 miljoen euro toegevoegd aan de algemene reserve.

Met ingang van 1 januari 2015 beoogt DPA een dividendbeleid in te zetten waarbij 40 procent van de nettowinst wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. Aan de Algemene Vergadering wordt voorgesteld om een dividend van 0,06 euro per aandeel in contacten uit te keren. De boekwinst op de verkoop van de aandelen ICT Automatisering is reeds in 2015 als interim dividend aan de aandeelhouders uitgekeerd voor een bedrag van 2,0 miljoen euro, ofwel 0,04 euro per aandeel. DPA is voornemens om een slotdividend uit te keren van 0,02 euro per aandeel. Het slotdividend is 40% van het gerealiseerde resultaat na belastingen exclusief bovengenoemde boekwinst.

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

Redactie:
RRED Communications, Edwin Bos
C&V communicatie, Caroline Jooren
Vormgeving: Phidesign, Inge Hattuma
Fotografie: Annemarieke van den Broek Fotografie
Drukwerk: Drukkerij Imprimo
Dit verslag is gedrukt op FSC-gecertificeerd papier