



## Kennis en kunde: de gemeenschappelijke deler

Improving your performance

DPA Group N.V.

Gatwickstraat 11  
1043 GL Amsterdam

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

[www.dpa.nl](http://www.dpa.nl)

JAARVERSLAG 2017

DPA Group N.V.

**Kennis en kunde: de gemeenschappelijke deler**

# Inhoud

<b>Over DPA</b>	<b>7</b>
Het jaar 2017 in beeld	8
Aandeelhoudersinformatie	10
Profiel	12
Clusters & clustermanagement	14
Biografieën	16
<b>Verslag van de Raad van Bestuur</b>	<b>18</b>
Voorwoord	18
Marktvisie en ontwikkelingen	22
Onze strategie	28
Onze professionals	34
Groeps- en segmentprestaties	40
Risico's, risicobeheersing en -controle	54
Corporate Governance	59
Verklaringen	61
<b>Verslag van de Raad van Commissarissen</b>	<b>67</b>
Remuneratierapport 2017	71
<b>Geconsolideerde jaarrekening 2017</b>	<b>77</b>
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar	78
Geconsolideerde balans per 31 december 2017 (vóór resultaatbestemming)	79
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar	80
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het groepsvermogen over het boekjaar	81
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	82
Toelichting op het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	99
Toelichting op de geconsolideerde balans	105
Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht	125
Informatie per segment	127
Beloningen bestuurders en commissarissen	131
<b>Enkelvoudige jaarrekening 2017</b>	<b>133</b>
Enkelvoudige balans per 31 december 2017 (vóór resultaatbestemming)	134
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over het boekjaar	135
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	136
<b>Overige gegevens</b>	<b>143</b>
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	143
Statutaire regeling betreffende de winstbestemming	148
Adresgegevens	149

# Over DPA

## Kennis en kunde: de gemeenschappelijke deler

We leven in een tijdperk waarin technologische ontwikkelingen elkaar in een enorm hoog tempo opvolgen. Om soepel te kunnen meebewegen met de markt is een wendbare organisatie nodig. Het belangrijkste fundament hiervoor? Dat zijn de medewerkers, onze professionals. Meer dan ooit zijn zij - met hun kennis en kunde - de beslissende factor voor bedrijfscontinuïteit, creativiteit en nieuwe initiatieven.

### Improving your performance

DPA stelt professionals in staat om zich te blijven ontwikkelen en optimaal bij te dragen aan het succes van opdrachtgevers. Hierbij richten we ons op mensen met de motivatie om hun capaciteiten optimaal te benutten en steeds verder te ontwikkelen. Wij faciliteren hen in doorlopend leren en verbeteren, zodat ze kunnen uitblinken binnen hun specifieke vakgebied. En zodat ze nieuwe uitdagingen daadkrachtig en met vertrouwen weten te realiseren. 'Improving your performance' is hierbij het richtinggevende motto.

### Talent ontwikkelen

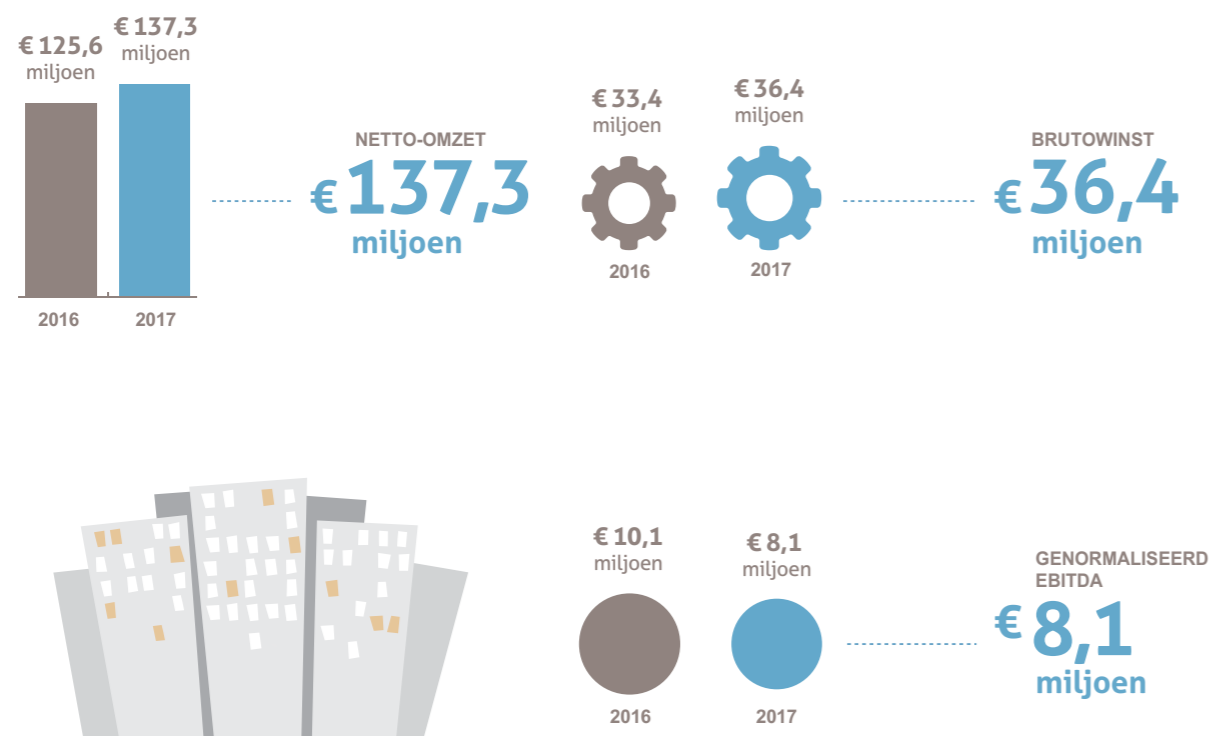
DPA is als geen ander in staat om talenten te onderkennen en te matchen met passende uitdagingen bij opdrachtgevers. Gedreven mensen met een hoge 'learning agility' die openstaan voor nieuwe uitdagingen en bewust reflecteren op ervaringen. We investeren in de ontwikkeling van hun vakinhoudelijke kennis en competenties. En we stellen hen in staat om verschillende werkomgevingen te ervaren, zodat ze erachter komen wat hen het beste ligt. Zo zorgen we voor een maximale fit tussen de kennis en vaardigheden van de medewerker en de eisen die organisaties stellen.



	2017	2016	2015	2014	2013
<i>in miljoenen euro's tenzij anders aangegeven</i>					
<b>Resultaat</b>					
Netto-omzet	137,3	125,6	116,3	85,5	71,1
Brutowinst	36,4	33,4	29,6	21,5	16,7
Idem in % van de netto-omzet	26,5%	26,6%	25,5%	25,1%	23,5%
Genormaliseerde EBITDA	8,1	10,1	8,5	5,8	5,1
Idem in % van de netto-omzet	5,9%	8,1%	7,3%	6,8%	7,1%
EBIT (Bedrijfsresultaat)	4,0	9,9	5,2	2,8	5,1
Resultaat voor belastingen	2,8	8,5	3,7	2,2	4,6
Nettoresultaat	2,1	6,9	4,8	1,5	4,2
Nettoresultaat per aandeel (in euro's)	0,04	0,14	0,10	0,03	0,09
<b>Vermogenspositie</b>					
Balanstotaal	119,0	102,8	107,0	98,4	74,1
Eigen vermogen	59,0	56,4	53,5	51,2	41,8
Solvabiliteit (in % van balanstotaal)	49,6	54,9	50,0	52,0	56,4
Liquiditeit (in % vlottende activa ten opzichte van kortlopende verplichtingen)	78,8	78,1	83,8	64,3	56,4
Netto schuldpositie	28,9	17,8	14,1	15,5	14,7
<b>Medewerkers</b>					
Gemiddeld aantal interim professionals (fte)	1.230	1.085	959	688	527
Gemiddeld aantal indirecte medewerkers (fte)	203	165	155	125	104
Toegevoegde waarde per gemiddelde indirecte medewerker (x 1.000 euro)	179	203	191	172	160
<b>Aandelen</b>					
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (x 1.000)	46.968	48.256	50.021	47.158	45.477
Aantal uitstaande aandelen jaareinde (x 1.000)	46.968	46.968	50.021	50.021	45.477
Hoogste koers (in euro's)	1,75	1,76	1,94	1,95	1,68
Laagste koers (in euro's)	1,58	1,47	1,52	1,50	1,33
Ultimo koers (in euro's)	1,72	1,61	1,68	1,65	1,58

## Het jaar 2017 in beeld

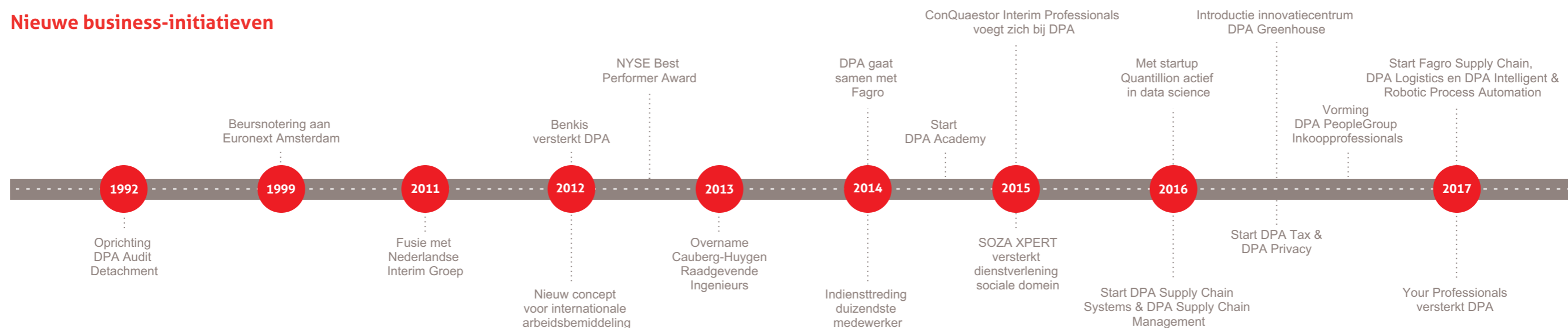
### Resultaten



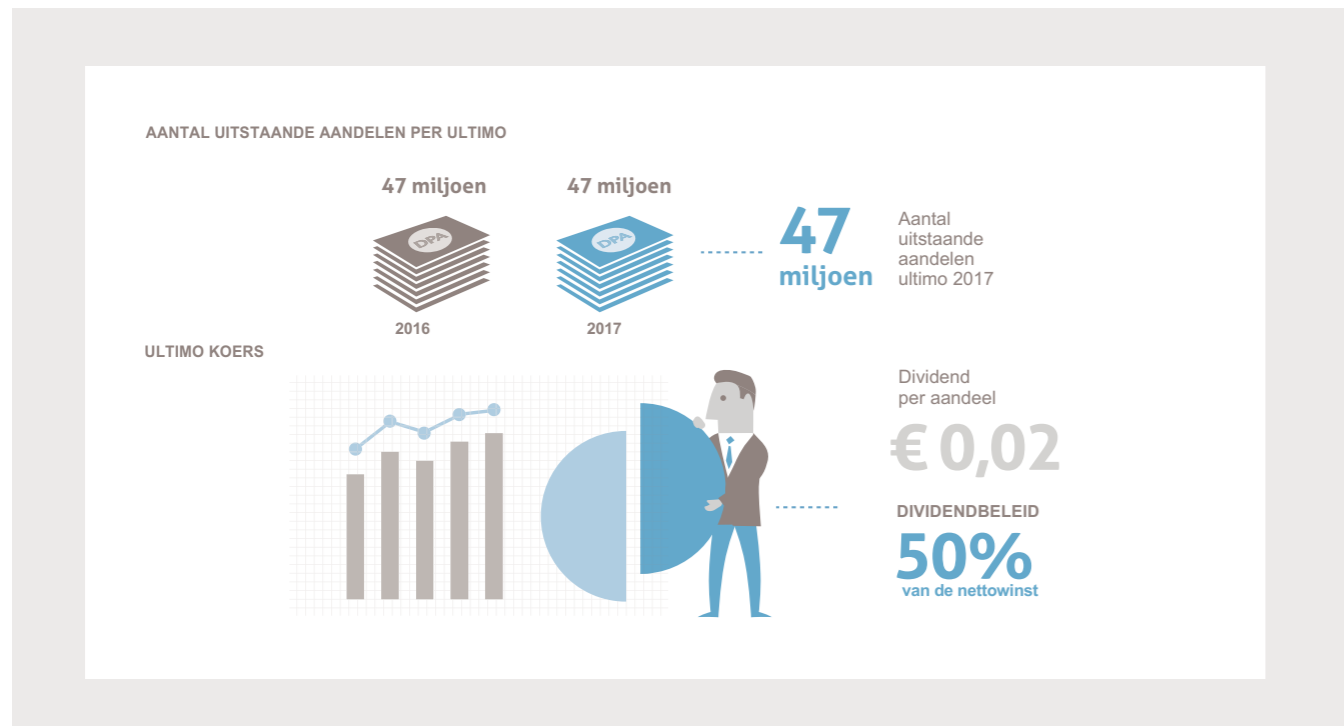
### Medewerkers



### Nieuwe business-initiatieven



## 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). NIBC Markets trad in 2017 op als 'liquidity provider' voor het aandeel DPA en zal dit ook in 2018 doen.

### Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bedraagt 15 miljoen euro en is verdeeld in 150 miljoen gewone aandelen van 0,10 euro. Het totale aantal uitstaande aandelen is 46.968.197 (31 december 2016: 50.020.693, waarvan 3.052.496 aandelen door DPA zelf werden gehouden). DPA kent geen cumulatief preferente aandelen of prioriteitsaandelen. Ieder aandeel geeft de houder recht op het uitbrengen van één stem. De 3.052.496 aandelen die DPA op 31 december 2016 in haar eigen kapitaal hield, zijn medio 2017 ingetrokken na het verkrijgen van een machtiging van de Algemene Vergadering.

### Dividendbeleid

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

Op 20 april 2017 heeft de Algemene Vergadering ingestemd met het voorstel om over het boekjaar 2016 een dividend vast te stellen van 0,06 euro per aandeel. Daarnaast is besloten om het dividendbeleid te wijzigen. Dit is ingegeven door de positieve ontwikkeling van de vrije kasstroom en heeft geen invloed op de groeistrategie van DPA. Het gewijzigde beleid houdt in dat wordt gestreefd om 50 procent van het nettoresultaat na belasting aan de aandeelhouders uit te keren.

### 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 13 maart 2018 de onderstaande opgaven gepubliceerd van gemelde belangen in DPA. Voor een actueel overzicht van meldingen verwijzen we naar [www.afm.nl](http://www.afm.nl). Hiervoor gaat u bij het kopje 'Professionals' achtereenvolgens naar 'Registers', 'Meldingenregisters' en 'Register substantiële deelnemingen en bruto shortposities'.

Meldingsplichtige	Datum meldingsplicht	Kapitaalbelang en stemrecht <sup>1</sup>
Nobu Holding B.V. (middels Nobu Participaties B.V.)	1 september 2016	11,6%
Navitas B.V.	3 juni 2016	9,2%
Gestion deelnemingen V B.V.	20 mei 2010	8,9%
NN Group	31 augustus 2017	8,9%
O.O. Berten (middels O.O. Berten Holding B.V.)	23 april 2015	7,0%
Gestion Deelnemingen V B.V.	29 juni 2009	6,2%
Otus Capital Management Ltd. (middels The Maga Micro Cap Fund, The Regents of the University of Michigan, Crown/Otus Equities Europe Segregated Portfolio)	16 februari 2017	5,0%
Kas Trust Bewaarder Gestion Actief Beheer Fonds B.V.	1 juli 2013	4,9%
M.C.M. Strating-Schulte Fishedick (middels Binkmans Beheer B.V.)	1 september 2016	3,5%
R.E. Strating (middels TBL Investments B.V.)	1 september 2016	3,5%
I.E. Strating (middels Boezebelle B.V.)	1 september 2016	3,5%
Praude Asset Management (middels Hermes Linder Fund SICAV PLC)	30 oktober 2017	3,1%

<sup>1</sup> Alle gemelde kapitaalbelangen en stemrechten zijn rechtstreeks en reëel.

### Financiële kalender 2018

Datum	Publicatie/evenement	Tijdstip
6 april	Publicatie jaarcijfers 2017	Voorbeurs
26 april	Publicatie trading update eerste kwartaal 2018	Voorbeurs
22 mei	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	13.00 uur
28 augustus	Publicatie halfjaarcijfers 2018	Voorbeurs
5 november	Publicatie trading update derde kwartaal 2018	Voorbeurs

### Investor relations-beleid

DPA hecht aan transparantie en toegankelijkheid voor aandeelhouders, institutionele en particuliere beleggers en andere stakeholders. Met ons open informatiebeleid willen we aandeelhouders en andere belangstellenden zo tijdig en compleet mogelijk van relevante financiële en andersoortige informatie voorzien. Op [www.dpa.nl](http://www.dpa.nl) vindt u onze jaarverslagen, halfjaarberichten, trading updates, persberichten en aandeelhouderspresentaties, evenals de publicatiedata en de oproeping voor aandeelhoudersvergaderingen.

### Contact

Voor specifieke informatie en bij vragen kunt u contact opnemen met Sharon van Straalen. Zij is bereikbaar via [sharon.vanstraalen@dpa.nl](mailto:sharon.vanstraalen@dpa.nl) of telefoonnummer 06 5141 1647.

## Profiel

# Partner voor en in specialistische kennis en kunde

DPA is een Nederlandse dienstverlener voor en door gespecialiseerde professionals. Met 1.950 medewerkers bieden we maatwerkoplossingen voor vernieuwings- en verandertrajecten, projecten en het tijdelijk invullen van vacatures binnen de 'business as usual' van onze opdrachtgevers.

Op alle mogelijke manieren geven we talenten en de organisaties waar zij zich inzetten de ruimte om optimaal te presteren. Altijd op basis van een glasheldere propositie en een scherpe marktfocus. Op gebieden waar we mogelijkheden zien voor innovatie, nemen we graag zelf nieuwe initiatieven.



### Innovatief, persoonlijk en resultaatgericht

Het verbeteren van prestaties doen we door continu open te staan voor innovaties en verbeteringen. Bij DPA werken veel jonge mensen die graag leren en hier bieden wij de mogelijkheden voor. We hebben oog voor talent en de potentie van onze mensen. En we geloven dat betere prestaties ontstaan als je het naar je zin hebt op je werk, lekker in je vel zit en jezelf kunt zijn. Verschillen mogen er zijn. Graag zelfs! Daarmee onderscheiden we ons en houden we elkaar scherp en open-minded.

Hoewel we een groot bedrijf zijn, hebben we een platte organisatiestructuur met een informele en persoonlijke communicatiestijl. We werken hard en genieten ook hard met elkaar. We vieren successen en mooie momenten. Werken doe je niet alleen om geld te verdienen, het geeft je vooral ook voldoening en erkenning. Als je doet wat je leuk vindt, verhoogt dat je geluk.

We zijn ambitieus en resultaatgericht. Onze professionals zijn gedreven specialisten. We halen plezier uit het beoefenen van ons vak. En we gaan voor kwaliteit. Afspraak is afspraak als basisvoorwaarde. Dit geeft vertrouwen en daadkracht. Met een actieve en vooral proactieve houding spelen we in op toekomstige behoeftes en wensen van onze professionals en opdrachtgevers. We kijken vooruit, zien kansen die anderen niet zien en kunnen snel beslissen als dit nodig is.

### Doorlopend leren en verbeteren

Als community voor specialistische professionals bieden we volop mogelijkheden voor ontwikkeling en groei. Stilstand zien we als achteruitgang. Daarom werken we continu aan het versterken en vernieuwen van de vakinhoudelijk kennis van onze professionals. Persoonlijke competenties vinden we minstens zo belangrijk. Wat we met al deze expertise doen? Die delen we met onze opdrachtgevers, zodat we ook hen helpen om nieuwe verbetermogelijkheden en kansen te benutten.

### Talentmanagement en employability

Een van de belangrijkste vraagstukken van organisaties is het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talentvolle medewerkers. Professionals die vooruitkijken, vaardig zijn met nieuwe technologie en hun kennis en competenties voortdurend ontwikkelen. DPA verbindt deze talenten met organisaties die onderscheidend en wendbaar willen zijn en blijven.

We doen er alles aan om de beste talenten aan ons te binden en om hun vermogen om nu en in de toekomst toegevoegde waarde op de werkvloer te leveren te ontwikkelen. Hiertoe voorzien we hen - naast vakinhoudelijke kennis en competentieontwikkeling - van passende opdrachten bij gerenommeerde opdrachtgevers.

### Duurzame strategie

Naast focus op specifieke marktsegmenten en vakgebieden zijn de voortgaande technologische ontwikkelingen stevig in onze strategie, waardepropositie en bedrijfsprocessen verankerd. In 2017 hebben we onze missie versterkt, onze strategische focus verscherpt en de bedrijfsstructuur hierop aangepast. Om de synergie in de organisatie te vergroten en verankeren, zijn we gestart met het inrichten van een nieuw organisatie-model met zeven clusters. Ook hebben we strategisch accountmanagement geïntroduceerd.

Om in te spelen op en waarde toe te voegen aan de snel veranderende eisen van onze opdrachtgevers met betrekking tot kennis en kunde, investeert DPA de komende jaren fors in scholing en ontwikkeling van onze professionals. Deze aanpak onderscheidt ons van andere partijen in de flexmarkt, versterkt onze aantrekkelijkheid als werkgever en staat aan de basis van duurzame relaties met onze opdrachtgevers.

### Organisatiestructuur en vakgebieden

Onze zeven organisatorische clusters bedienen de volgende grootzakelijke en publieke markten:

- *Finance & Control* - specialisten in finance & accounting, planning & control en governance
- *Banking & Insurance* - specialisten in het bank- en verzekeringswezen en vakgebieden zoals compliance en risk
- *Integrated Business Services* - professionals met kennis van ketenvraagstukken en logistiek
- *IT & Engineering* - professionals met specialistische IT- en technische kennis en expertise
- *Legal* - legal counsels, advocaten en specialisten in vraagstukken rond juridische projecten, waaronder ook privacy en tax
- *Overheid* - specialisten die thuis zijn in de wet- en regelgeving in het publieke domein
- *Participaties* - bedrijven die specifieke markten bedienen. Dit zijn:
  - DPA Cauberg-Huygen & DPA Cauberg-Huygen Milieu
  - Your Professionals
  - DPA PeopleGroup Inkoopprofessionals
  - DPA Spanish Professionals
  - Quantillion
  - Peoplehouse
  - DPA Greenhouse met startups en participaties

## Clusters & clustermanagement

Organisatiestructuur per 1 april 2018





## Biografieën

### Raad van Commissarissen

#### Ron Icke - voorzitter (m)

Na het afronden van zijn NIVRA-opleiding werkte Ron Icke (1957) 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 van ORMIT Holding en van de Raad van Commissarissen van Domus Magnus Holding. Tevens vervult hij commissariaten bij Heijmans, KAS BANK, VvAA Groep en Partou. Hij is voorzitter van de Raad van Toezicht van het Kadaster en bestuurslid van Stichting Administratiekantoor V.O. Zee. Ron Icke is sinds 3 oktober 2010 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.

#### Sacha Engels - lid van de Raad van Commissarissen (v)

Sacha Engels (1961) is strategisch business adviseur en investeerder. Zij vervult commissariaten bij ORMIT Holding en SAB Catering en is onder andere lid van de Raad van Advies van Asperitas, SisinBiz en TNW en voorzitter van het Investeringscomité van Next Women Fund. Daarnaast is zij als VC investeerder betrokken bij onder meer FEST Amsterdam, MyDialogues, lLost en Vastari London. In 2008 verkocht ze haar bureau Engels & Partners, een agentschap voor communicatie- en marketingspecialisten. Sindsdien zet zij haar ervaring en creativiteit 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 DPA-aandelen.

#### Bart-Jan van Genderen - lid van de Raad van Commissarissen (m)

Bart-Jan van Genderen (1969) is medeoprichter van Swishfund. Dit ondernemersplatform verstrekt via KredietVooruit.nl kortlopende kredieten aan het MKB. Eerder richtte hij Consolidated Media Industries (CMI) op, een internationale groep dienstverleners op het gebied van digitale media. Dit bedrijf leidde hij tot oktober 2013 als CEO. Tevens is hij lid van de Raad van Bestuur van de Bart de Graaff Foundation, een stichting die jonge mensen met een levensbepalende lichamelijke beperking helpt bij het starten van hun eigen onderneming. Bart-Jan van Genderen is op 25 april 2013 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen en op 20 april 2017 herbenoemd voor een tweede termijn van vier jaar. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen DPA-aandelen.

### Raad van Bestuur

#### Eric Winter - Chief Executive Officer (m)

Na het afronden van de studies economie en fiscaal recht startte Eric Winter (1961) in 1987 in de accountancy bij Ernst & Young (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 hij per 27 april 2011 benoemd als Chief Executive Officer van DPA. Op 23 april 2015 is hij herbenoemd voor een periode van vier jaar.

#### Olav Berten - Chief Operations Officer (m)

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 werd hij per 27 april 2011 benoemd in de Raad van Bestuur van DPA en op 23 april 2015 herbenoemd voor een periode van vier jaar.

### Clusterdirecteuren

#### Luc Brouwers - Clusterdirecteur Finance & Control (m)

Luc Brouwers behoort tot de vijf investeerders die Fagro in 2010 via een management buy-out overnamen. Hij werkt sinds 2005 voor Fagro, de laatste jaren als vestigingsdirecteur Maastricht. Tussen 1993 en 1998 was hij Registercontroller en Registeraccountant bij Deloitte. Ook werkte hij als Management Accountant en Head Finance Department voor Essent Milieu, en als Process Owner SAP Co-production voor Rockwool. Hij studeerde Economie, Accountancy en Controlling aan de Universiteit van Tilburg.

#### Ad van Sprang - Clusterdirecteur DPA IT & Engineering (m)

Ad van Sprang studeerde computerwetenschap aan de Hogeschool Brabant. Hij startte zijn loopbaan als Ontwerper bij CAE en stapte in 1999 over naar Ordina. Hier was hij achtereenvolgens Accountmanager, Business Unit Manager, Directeur Industrial IT en COO Technical Automation. Van 2008 tot 2017 werkte hij voor Altran, waar hij COO Nspyre en Director Operations was. Sinds september 2017 leidt hij de IT-activiteiten van DPA.

#### Onno van Capelleveen - Clusterdirecteur DPA Integrated Business Services (m)

Onno van Capelleveen studeerde bedrijfskunde aan Inter College Business School en verdiepte zijn kennis bij Nyenrode Business University. Hij startte zijn loopbaan in 2002 en vervulde commerciële rollen en management posities bij Staffplanning, Trivoor Detachering en Steen & Partners. In 2011 voegde hij zich bij DPA waar hij sinds 2014 als directeur verantwoordelijk is voor DPA Supply Chain. Vanuit deze succesvolle activiteit zijn DPA Supply Chain Systems, DPA Supply Chain Management, Fagro Supply Chain Management en DPA Logistics opgestart. Sinds januari 2018 is Onno eindverantwoordelijk voor DPA Integrated Business Services.

#### Diederik Gelauff - Clusterdirecteur DPA Legal (m)

Diederik Gelauff studeerde Nederlands recht aan de Radboud Universiteit Nijmegen en werkte als advocaat bij Nauta Dutilh. Sinds 2007 bemiddelt hij juristen in het bedrijfsleven, de advocatuur en bij de overheid. In 2014 werd hij Business Unit Manager bij DPA Legal. Onder zijn verantwoordelijkheid zijn tevens DPA Privacy en DPA Tax opgezet.

#### Debora Richard - Clusterdirecteur DPA Overheid (v)

Na haar studie rechten in Utrecht startte Debora Richard in 2002 als jurist bij Royal HaskoningDHV. Daarna werkte ze als Legal Counsel voor de regering van Sint Maarten en als Accountmanager voor VCD IT Groep. In 2007 trad ze in dienst bij Brunel waar ze Senior Accountmanager Legal en Salesmanager Legal was. Sinds september 2017 is ze binnen DPA eindverantwoordelijk voor de bemiddeling van overheidsprofessionals waaronder juristen en experts in ruimtelijke ontwikkeling, vastgoed, bouw en civiele techniek.

#### Olav Berten - Clusterdirecteur Banking & Insurance (m)

#### Eric Winter - Clusterdirecteur Participaties (m)

# Verlag van de Raad van Bestuur

## Voorwoord

Waar 2016 zich kenmerkte door gedegen rendementsverbetering, was 2017 vooral een jaar van solide groei en waardecreatie. Door de waardepropositie naar onze opdrachtgevers en professionals te versterken, is invulling gegeven aan onze strategische doelstelling om autonoom te groeien. Ook hebben we een strategie voor 2018-2021 gedefinieerd die ons in staat stelt om dit pad op lange termijn te continueren.

In 2017 hebben we onze missie en strategische focus verscherpt. Hierbij zien we interne samenwerking en synergie als sleutel tot onderscheidende prestaties bij onze medewerkers en klanten. Om de synergie in de organisatie te vergroten en verankeren, zijn we gestart met het inrichten van een nieuw organisatiemodel. Dit is gebaseerd op zeven clusters: Finance & Control, Banking & Insurance, Integrated Business Services, IT & Engineering, Legal, Overheid en Participaties. Tevens hebben we strategisch accountmanagement geïntroduceerd om onze grote opdrachtgevers op maat te kunnen bedienen.

De marktomstandigheden voor DPA zijn gunstig, mede doordat veel organisaties de voordelen onderkennen van een meer flexibele personeelsorganisatie. Tegelijkertijd groeit de waarde die wordt gehecht aan talent als sleutel tot innovatie, concurrentievermogen en groei. En gezien de groei van de economie zal de krapte op de arbeidsmarkt in 2018 alleen maar toenemen. Daardoor neemt het aantrekken, ontwikkelen en inzetten van gekwalificeerde professionals een steeds hogere plaats op de managementagenda van grootzakelijke en publieke organisaties in.

### De klantrelevantie vergroten

De flexibilisering van de arbeidsmarkt is in feite een weerspiegeling van een moderne manier om naar werk te kijken. Niet 'baanzekerheid' maar 'werkzekerheid' is het doel van medewerkers. Bovendien sluiten vaste banen niet per definitie aan op de behoefte van de jongere generaties op de werkvloer aan relevantie, ontplooiing en het vergroten van toegevoegde waarde. Net als bij regulier werkgeverschap is het van belang om dit goed vorm te geven. In deze context van wijzigende arbeidsverhoudingen vervult DPA een maatschappelijk en economisch waardevolle rol in het 'marktfit' krijgen en houden van gespecialiseerde professionals. Hierdoor kunnen we voorzien in een flexibele schil van gespecialiseerde professionals met actuele kennis en kunde die opdrachtgevers in staat stelt om hun wendbaarheid te vergroten.

De afgelopen jaren is de rol van intermediairs verbreed. Deze strekt zich nu uit van het matchen van werkgevers en kandidaten tot en met strategische personeelsplanning. Voor DPA is het accent in de dienstverlening steeds meer komen te liggen op de ontwikkeling en begeleiding van jonge hoogopgeleide professionals. Naast de veranderende klantvraag beweegt DPA ook proactief mee met de voortschrijdende digitalisering en robotisering van de werkomgeving.

DPA wil voor de grootzakelijke en publieke markt een strategische partner zijn voor hoogwaardige resource-invulling. Hier geven we invulling aan door de marktontwikkelingen op de voet te volgen, te luisteren naar de wensen van onze klanten en door hen passende oplossingen te bieden voor een breed scala aan specialistische vakgebieden. Dit vooral in de vorm van toegang tot de beste professionals: medewerkers die vooruitkijken, de nieuwste technologieën beheersen en hun kennis en kunde voortdurend op peil houden. Op al deze terreinen hebben we in 2017 vooruitgang geboekt.



“In de context van wijzigende arbeidsverhoudingen vervult DPA een maatschappelijk en economisch waardevolle rol in het marktfit krijgen en houden van gespecialiseerde, talentvolle professionals.”

**Eric Winter en Olav Berten**

### Investeren, inspireren en innoveren

Voor onze primaire bedrijfsprocessen ervaren we een toenemende invloed van digitalisering en kunstmatige intelligentie. Mede dankzij onze schaalgrootte biedt dit volop nieuwe mogelijkheden om ons onderscheidend vermogen te versterken. De klantvraag wordt eveneens beïnvloed door de digitalisering, aangezien ook opdrachtgevers doorlopend transformeren en behoefte hebben aan nieuwe kennis en kunde. Dit gaat veel verder dan de traditionele opvang van 'piek en ziek': het draait om het organiseren van flexibiliteit en wendbaarheid in de breedst mogelijke zin.

DPA investeert in haar professionals door hen vakinhoudelijke kennis, persoonlijke ontwikkeling en een uitgebreid netwerk aan te bieden. Via onze communities ontmoeten professionals vakgenoten en inspireren zij elkaar. Dit gebeurt onder andere bij de DPA Academy die toegang biedt tot een breed aanbod aan trainingen en workshops. Hier kunnen ze aan hun vaardigheden werken en kennis en ervaring delen. Ook zijn er jaarlijks DPA Kennis & Kunde Masterclasses met topsprekers die nieuwe inzichten bespreken. Het doel: reflecteren op de nieuwste trends en ontwikkelingen op de werkvloer en inspiratie opdoen voor je persoonlijke ontwikkeling.



### Goed werkgeverschap geïntegreerd in MVO-beleid

Eén van de pijlers onder onze strategie is aantrekkelijk werkgeverschap. Dit met de menselijke maat als stevig fundament. DPA is een bedrijf waar mensen met verschillende ambities en achtergronden graag werken en trots op zijn. We faciliteren professionals in het vergroten van hun duurzame inzetbaarheid. Dit vraagt om zelfbewuste medewerkers die weten wat ze willen en kunnen, en die bereid zijn om continu aan hun persoonlijke groei te werken. Bij DPA krijgen zij alle ruimte om zich te ontwikkelen én gedreven met hun vak bezig te zijn.

We ondersteunen onze medewerkers bij het verwezenlijken van hun ambities en fungeren vaak als carrièreversneller. Naast meer regie over hun loopbaan bieden we hen de zekerheid van uitdagingen en ontwikkelmogelijkheden op maat, persoonlijke aandacht voor hun welzijn en uitstekende arbeidsvoorwaarden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering, aangezien het voor ons als arbeidsdienstverlener vanzelfsprekend is dat de factor mens het zwaarst weegt. Zo streven we ernaar om onze ecologische voetafdruk zo klein mogelijk te houden, met het wagenpark en de huisvesting als speerpunten. Hiervoor zoeken we steeds naar de meest milieuvriendelijke en zuinige oplossingen.

### Solide financiële resultaten

Vanwege de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA) heeft DPA het beleid ingezet om versneld minder gebruik te maken van de flexibele schil van zelfstandige professionals. De onduidelijkheid rond deze wet had in het eerste halfjaar van 2017 forse impact op de omzet uit bemiddeling van zelfstandige professionals. Hierdoor bleef de omzetstijging in het eerste halfjaar van 2017 beperkt tot 1,6 procent ten opzichte van dezelfde periode in het voorgaande jaar en daalde de marge met 1,5 miljoen euro. DPA heeft de werking en handhaving van deze wet niet goed ingeschat. Dit is in het tweede halfjaar opgevangen door verhoging van de marge op de inzet van professionals in loondienst en door stijging van de omzet uit werving- en selectieactiviteiten.

Per 24 maart hebben we een meerderheidsbelang verworven in Your Professionals. Deze onderneming bemiddelt professionals voor permanente en interimfuncties in de vakgebieden finance, IT, techniek, engineering en woningcorporaties. In 2017 heeft Your Professionals bewezen binnen DPA een groei van 56 procent op jaarbasis te kunnen realiseren. Deze acquisitie volgt op de geslaagde overname van PeopleGroup in juli 2016. Dit is een aanbieder van hoogwaardige interim- en consultancydiensten op het gebied van inkoop. Deze activiteiten zijn gebundeld met die van DPA Procurement en in 2017 met succes uitgebouwd.

De omzet in 2017 bedroeg 137,3 miljoen euro (2016: 125,6 miljoen). De brutowinst steeg met 8,8 procent naar 36,4 miljoen euro (2016: 33,4 miljoen). De sterkste groeier was Your Professionals. Andere uitschieters waren DPA Benkis en DPA Compliance. De EBITDA bedroeg 8,1 miljoen euro (2016: 10,1 miljoen). Genormaliseerd voor de negatieve EBITDA van startups bedroeg de EBITDA 10,2 miljoen (2016: 10,8 miljoen). In 2017 is een resultaat na belastingen gerealiseerd van 2,1 miljoen euro (2016: 6,9 miljoen).

De behoefte aan hoogopgeleide professionals blijft groeien. Tegelijkertijd zien we kansen om in breder verband waarde toe te voegen, onder andere door het bedienen van opkomende nichemarkten. Om deze ambitie kracht bij te zetten, investeren we via DPA Greenhouse in jonge, innovatieve en talentvolle ondernemingen met vernieuwende businessmodellen. Deze participatiemaatschappij zorgt naast financiële ondersteuning voor operationele begeleiding van veelbelovende startups en scale-ups. Ook initieerden we in 2017 opnieuw eigen startups, waaronder DPA Intelligent & Robotic Process Automation. Als spin-off van DPA Integrated Business Services lanceerden we Fagro Supply Chain en DPA Logistics.

### Vertrouwen in de toekomst

De uitvoering van onze strategie leidde in 2017 tot solide resultaten. In 2018 zetten we naast operational excellence in op 'digital first' aandrijving van bedrijfsprocessen en key accountmanagement. De geplande acties op dit vlak zorgen voor commerciële synergie, verdere verhoging van ons winstgenererend vermogen en dragen bij aan de continuïteit van de voortzetting van de werkzaamheden. Zo zijn we vanuit een sterke basis klaar om op te schakelen naar een hogere versnelling. Dit met het vertrouwde DPA-motto 'Improving your performance' als leidraad.

Graag willen we alle stakeholders - onze medewerkers, opdrachtgevers, aandeelhouders en andere relaties - bedanken voor hun bijdrage aan het succes van onze onderneming. We zien ernaar uit om samen met hen de toekomst van DPA vorm te geven. Ook danken we de leden van de Raad van Commissarissen die ons ook in 2017 met raad en daad bijstonden voor de deskundige en betrokken wijze waarop zij deze taak vervullen.

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

## Marktvisie en ontwikkelingen

# Organiseren van kennis, arbeidsmarktfitheid en wendbaarheid

De arbeidsmarkt is enorm in beweging: de werkgelegenheid trekt aan en het aantal vacatures neemt toe. Door voortgaande technologische ontwikkelingen ontstaan nieuwe beroepen en banen, maar verdwijnen ook banen. Bovendien verandert de match tussen taken en vaardigheden. In deze context wil DPA een sleutelrol vervullen. Deze is tweeledig: opdrachtgevers helpen in het organiseren van kennis en wendbaarheid, en professionals faciliteren in hun loopbaanontwikkeling en arbeidsmarktfitheid.

De Nederlandse economie groeit gestaag door. In de decemberraming van 2017 voorziet het CPB voor 2018 een boven-trendmatige groei van het bruto binnenlands product van meer dan drie procent. Volgens het UWV groeit het aantal banen in 2017 en 2018 met ruim 225.000 naar 10,2 miljoen. De UWV Arbeidsmarktprognose 2017-2018 gaat uit van een groei van het aantal werknemersbanen van 123.000 in 2017 en 60.000 in 2018. Voor zelfstandigen wordt een banengroei verwacht van 28.000 in 2017 en 15.000 in 2018.

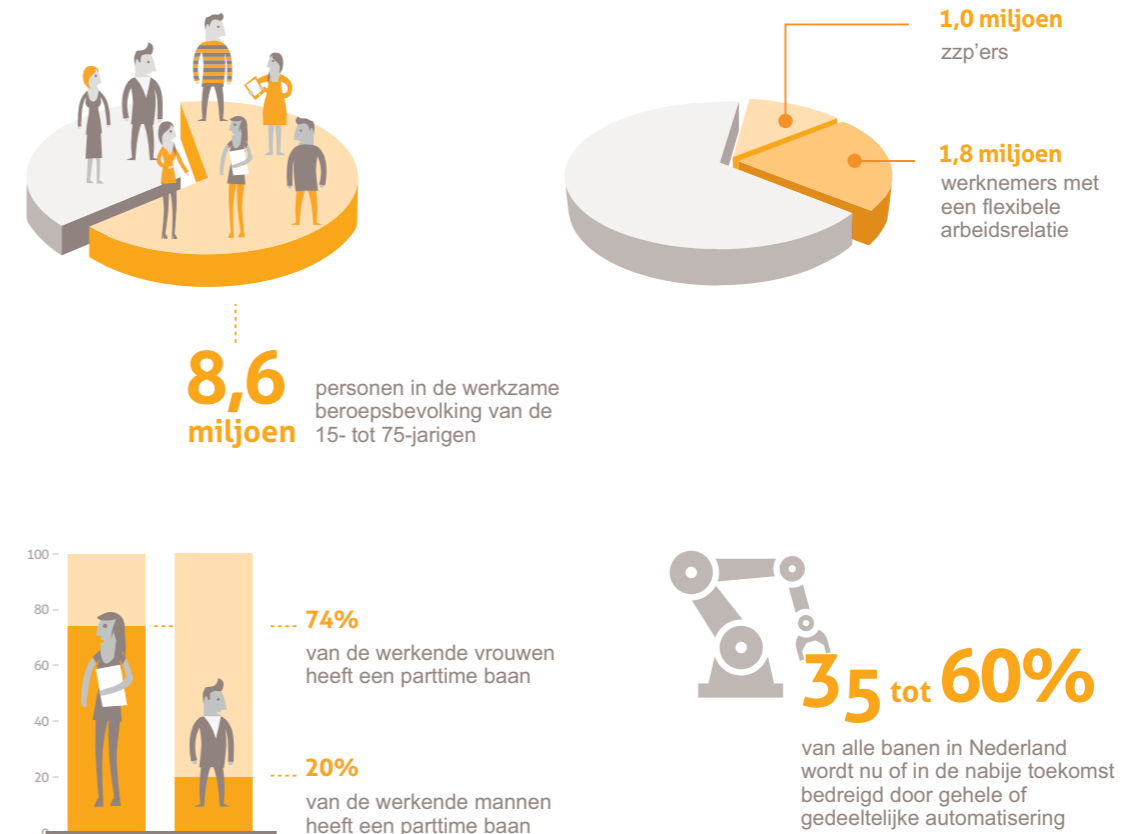
Het UWV constateerde in mei 2017 dat werkgevers in meer of mindere mate belemmeringen ervaren vanwege personeelstekorten. Zij berekenden dat bijna een derde van alle vacatures moeilijk vervulbaar is, met name in sectoren als logistiek & transport. Vanwege de oplopende schaarste op de arbeidsmarkt wordt in toenemende mate gebouwd aan goed werkgeverschap en creatieve oplossingen op gebieden als employer branding en recruitment. Om talentvolle mensen aan ons te binden, vult DPA dit aan met young professional programs op maat en gerichte opleidingsprogramma's voor professionals.

### Flexibel werken in de 'gig economy'

De afgelopen decennia is een diversiteit aan flexvormen en -contracten ontstaan. Eind 2017 waren in Nederland meer dan een miljoen zelfstandige professionals ofwel zzp'ers actief: ruim 12 procent van de werkzame beroepsbevolking. De meeste zzp'ers zitten in de groep hoogopgeleiden: bijna 450.000. De totale omzet van de flexmarkt bedraagt volgens het CBS ongeveer 29 miljard euro, waarvan de helft voortkomt uit de uitzend- en detachingsbranche.

Geleidelijk ontvouwt zich een 'gig economy' waarin vaste banen plaatsmaken voor kortlopende projecten. Dit biedt volop kansen voor de echte specialisten die excelleren op schaarse deel-arbeidsmarkten. Verder zien we dat online matching, zoals dit in de deeleconomie plaatsvindt, nu ook in de professionele dienstverlening een opmars doormaakt. Door kwalitatief goede data te combineren met slimme algoritmes wordt het steeds gemakkelijker om individuele competenties aan specifieke projecteisen te koppelen.

## De arbeidsmarkt in cijfers



Bronnen: CBS.nl en OESO-rapport 'The risk of automation for jobs in OECD countries'

### Risico's én kansen door digitalisering en robotisering

Volgens het rapport 'Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation' van McKinsey moeten tegen 2030 75 tot 375 miljoen werknemers overschakelen van beroepscategorie. Dat is 3 tot 14 procent van de wereldwijde beroepsbevolking. Daarnaast moeten alle werkenden zich aanpassen aan de omgang met steeds bekwaamere machines. Dit vraagt deels om een hoger opleidingsniveau, en deels om het ontwikkelen van sociale en emotionele vaardigheden en creativiteit, ofwel cognitieve capaciteiten en vaardigheden die relatief moeilijk te automatiseren zijn.

Trends als digitalisering, big data analytics, robotisering en mechanisering betekenen in eerste instantie verlies van banen, vooral in het middensegment. Zo staan banen in de detailhandel onder druk door digitalisering van klantprocessen. Ook worden routinematige administratieve taken bij accountantskantoren en banken overgenomen door slimme geautomatiseerde systemen. Daar staat tegenover dat de inzet van technologie de concurrentiepositie van bedrijven versterkt, waardoor nieuwe werkgelegenheid ontstaat. Daarnaast leveren grote technologische veranderingen ook steeds nieuwe banen op. Veelal zijn dit banen waar actuele technologische kennis voor nodig is. In vakgebieden zoals IT, Supply Chain en logistiek zien we nu al een verschuiving naar taken waarvoor een hogere opleiding is vereist en een sterkere focus op advies en service ligt.



### **Employability: skills zijn key**

We spreken steeds minder over vaste banen, maar over werk: opeenvolgende functies, rollen en projecten.

Werkzekerheid is belangrijker dan baan zekerheid. Wie 'marktfit' wil blijven, dient soepel te kunnen meebewegen met verandering. Hiertoe nemen medewerkers steeds meer zelf de regie over hun employability ofwel hun vermogen om nu en straks van waarde te zijn. Investerings hierin verdienen zich altijd terug. De wendbaarheid van de organisatie wordt hierdoor groter. Dit geldt ook voor de productiviteit en kwaliteit, evenals de concurrentiekracht en continuïteit. Bovendien maakt de werkgever zich hiermee aantrekkelijker voor medewerkers.

Voor opdrachtgevers geldt dat zij steeds vaker op zoek gaan naar de optimale fit op meer terreinen dan vakkennis en werkervaring. Skills zijn key, en dit betreft zowel digitale competenties als intra- en interpersoonlijke vaardigheden. Vaardigheden die je ontwikkelt door na te blijven denken over je (loopbaan)ontwikkeling en inzetbaarheid. Hiertoe is het zinvol om jezelf steeds de vraag te stellen: hoe blijf ik aantrekkelijk op de arbeidsmarkt en kan ik belangrijke competenties verder ontwikkelen?

### **Generatie XYZ**

Er zijn nu vier verschillende generaties aan het werk: de Babyboomers (geboren tussen 1946 en 1964), Generatie X (1965-1979), Generatie Y (1980-1995) en Generatie Z (1995-2012). Generatie Y en met name Z brengen een nieuwe mentaliteit en andere verwachtingen mee naar de werkvloer. Salaris is een randvoorwaarde: het gaat hen meer om ervaringen en maatschappelijke impact. Meer nog dan Generatie Y is Generatie Z geneigd om te kiezen voor een werkgever die past bij hun persoonlijke waarden en interesses. Door de instroom van deze generaties krijgen organisaties te maken met medewerkers die minder focus hebben op verticale groei en meer op relevantie, ontplooiing en het vergroten van toegevoegde waarde.

### **Arbeidsbemiddeling in transformatie**

Net als een aantal andere sectoren in de zakelijke dienstverlening heeft het recruitmentvak te maken met digitale disruptie. Online tools, kunstmatige intelligentie en robotisering bieden volop mogelijkheden om slimmer in contact te komen met toptalent. DPA heeft hierin een streepje voor, aangezien we de afgelopen jaren zwaar hebben ingezet op de ontwikkeling van een digitale cultuur. Deze steunt naast een 'digital first mindset' op zes belangrijke kenmerken. Dit zijn: de klant en kandidaten centraal stellen, samenwerking, wendbaarheid, ondernemerschap, openheid en innovatie. We werken continu aan het versterken van onze wervings- en selectieprocessen, onder andere met Applicant Tracking System Carerix. Hierdoor kunnen onze recruiters zich optimaal richten op het werk waar ze echt waarde toevoegen en de invulling van persoonlijke betrokkenheid bij professionals als kern van ons onderscheidend vermogen.

### **Van arbeidsbemiddeling naar arbeidsdienstverlening**

DPA streeft continu naar verbetering en vernieuwing. Dit leidt tot waardevolle discussies over de houdbaarheid van onze productmarktcombinaties, de ontwikkeling van nieuwe niches en de toepassing van fundamenteel nieuwe modellen. Ook zijn we altijd op zoek naar nieuwe kennis- en competentiebehoeften en manieren om deze in te vullen. Daarnaast nemen we regelmatig succesvolle nichespelers over en faciliteren we startups en scale-ups die ons nieuwe inzichten, kennis en toegang tot nieuwe markten verschaffen.

Onze rol als intermediair in de arbeidsmarkt groeit steeds verder uit tot die van partner in het organiseren van de juiste kennis, kunde en wendbaarheid binnen organisaties. We zijn altijd op zoek naar nieuwe kennis- en competentiebehoeften en manieren om deze in te vullen. Het is onze uitdaging om goed met nieuwe markt vragen en ontwikkelingen te blijven omgaan en bovenal: een aantrekkelijke werkgever te zijn. Hierbij komt het accent steeds meer te liggen op arbeidsmarktfitheid en de employability van professionals, zodat zij op ieder moment van toegevoegde waarde kunnen zijn voor opdrachtgevers. Ons streven is om ook in 2018 scherp en tijdig te blijven anticiperen op markt bewegingen en onze positie in het topsegment van professionals en opdrachtgevers verder te versterken.

## Case study

### DPA Academy

Hoe kun je op een impactvolle manier bijdragen aan de leer- en ontwikkelmogelijkheden van anderen? Vanuit deze gedachte is in 2014 DPA Academy opgezet. Zo kreeg leren en ontwikkelen een vaste plek binnen de DPA community. DPA COO Olav Berten vertelt trots dat alle benodigde bouwstenen door eigen mensen zijn ontwikkeld. "Inmiddels is DPA Academy niet meer weg te denken in de organisatie."

Ontwikkeling van kennis en kunde en het stimuleren van samenwerking voor betere prestaties. Dat is waar DPA Academy zich met een breed aanbod van trainingen en workshops op richt. Hierbij ligt de nadruk op samen leren in kleine groepen. "Daardoor is er veel persoonlijke aandacht en interactie. Een ander belangrijk uitgangspunt is dat goed gebruik gemaakt wordt van de binnen DPA aanwezige programma's, partners en coaches. Verder vinden we het belangrijk dat onze medewerkers er zelf voor kiezen om aan een programma deel te nemen. De ervaring leert dat autonomie en eigenaarschap medebepalend zijn voor het effect van een programma. Om zelf ook te blijven leren, evalueren we continu hoe de deelnemers de programma's ervaren."

#### Samen leren: van en met elkaar

Karin Raaijmakers-van Leeuwen zorgde als Adviseur Learning & Development voor het vormgeven en opbouwen van de academy. Ze roemt de unieke diversiteit aan hoogopgeleide professionals bij DPA. "Ambitieuze talenten die veel van en met elkaar kunnen leren. Mensen die oog hebben voor wat in de wereld gebeurt, en die zich willen ontwikkelen op aspecten als persoonlijke effectiviteit, toegevoegde waarde en creativiteit. Hen ondersteunen we met trainingsprogramma's zoals Effectief communiceren, Persoonlijk leiderschap en Ik als performance improvement coach. Ook stellen we hen in staat om hun ervaring met bijvoorbeeld projectmanagement waardevast te maken door certificering. Zo hebben we in 2017 meerdere

Lean Six Sigma Green Belt en Agile Scrum Foundation certificeringstrajecten gedraaid."

DPA Academy is vaste partner voor de DPA Kennis & Kunde Masterclasses en verzorgt de Onboarding waardoor nieuwe medewerkers soepel in de organisatie landen. "De DPA-bedrijven en startups zien ons als adviespartner. Regelmatig schakelen ze ons in voor ondersteuning bij het ontwikkelen van traineeships en Young Professional Programma's. DPA Cauberg-Huygen ontwikkelt momenteel een eigen Master of Business Administration in samenwerking met Rotterdam School of Management en University of Stellenbosch Business School. We hebben bijvoorbeeld meegedacht over het entrepreneurial programma van Peoplehouse. Ook helpen we externe opdrachtgevers zoals Rabobank om leren en ontwikkelen te stimuleren en te faciliteren. Dit doen we door samen leerinterventies te ontwerpen en door trainingen, traineeprogramma's, inspiratiesessies, coaching on the job en blended learning te verzorgen."

#### Inspiratie en creativiteit

"We hebben het afgelopen jaar voor het eerst een webinar georganiseerd. Het onderwerp was Improving the performance of your brain, en dit zorgde voor veel deelnemers en interactie." Ook de interne medewerkers maken graag gebruik van het trainingsaanbod. "Voor hen hebben we recent een masterclass verzorgd over recruitment met onderdelen als onderhandelen, selectie- en interviewtechnieken. Verder hebben we twee evenementen verzorgd voor Accountmanagers en Recruiters met hockeycoach Marc Lammers als inspirerende spreker over het ontwikkelen van talent."



Volgens Karin wil DPA leren minder instrumenteel inzetten, vooral als een op het werk gericht proces. Hierin gaat veel aandacht uit naar 'the human factor' die door de snelle opmars van digitalisering, datatechnologie en robotisering steeds zwaarder weegt. "Onze uitdaging is om de vereiste soft skills te ontwikkelen in het tempo van de groei. Ter ondersteuning van ons programma hebben we in 2017 DPA Library opgezet, met meer dan 700 educatieve e-books. Hier wordt nu al veel gebruik van gemaakt. Een andere belangrijke ontwikkeling is het DPA Innovation Lab, waar ideeën worden uitgewerkt, onderzoek plaatsvindt en innovaties vorm krijgen. Dit doen in eerste instantie medewerkers die tijdelijk zonder opdracht zijn, maar iedereen kan vanuit eigen interesse aanhaken. Zo bedenkt DPA steeds nieuwe manieren om mensen te inspireren en hun creativiteit te prikkelen."

#### Facts & figures: DPA Academy in 2017:

- 561 professionals namen deel aan de educatieve programma's
- Er zijn 82 programma's verzorgd, waaronder Scrum, Energiemanagement, Persoonlijk Leiderschap en Lean
- 25 keer is het On Boarding Programma georganiseerd
- DPA Academy werkte mee aan traineeships van DPA IT & Engineering, DPA Overheid, DPA Legal en DPA Banking & Insurance
- Met meer dan 200 leden is DPA Academy de grootste vrijwillige groep op het DPA Online Network
- Na de opening in april 2017 vonden 514 DPA-medewerkers hun weg naar de DPA eLibrary
- In DPA eLibrary werden 2.910 eBooks gedownload: 5,6 boeken per persoon

## Onze strategie

# Onderscheidend vermogen vergroten door aantrekkelijk werkgeverschap, klantrelevantie, employability en een digital first-cultuur

De afgelopen jaren is ingezet op groei en professionalisering van onze organisatie. Hierbij streven we steeds naar een gezonde balans in de belangen van onze stakeholders: optimale dienstverlening aan onze opdrachtgevers, het welzijn van onze medewerkers en de samenleving én een goed rendement voor de aandeelhouders. De behaalde resultaten stellen ons in staat om te blijven investeren in autonome groei en schaalvergroting. Daarnaast willen we ons onderscheidend vermogen in de dynamische arbeidsmarkt vergroten. Hiertoe hebben we een nieuwe strategie voor 2018-2021 uitgewerkt. Belangrijke elementen hiervan zijn het creëren en benutten van efficiëntie- en synergievoordelen. Hierdoor kunnen we krachtigere antwoorden formuleren op de toegenomen behoefte aan wendbaarheid bij zowel opdrachtgevers als professionals.

Sinds 2011 heeft DPA sterke groei doorgemaakt en de winstgevendheid structureel verbeterd. Daarbij was er veel aandacht voor het investeren in niches en nieuwe beroepen, wat is vormgegeven vanuit gefocuste business units. Uitgangspunt bij de gehanteerde cellenstructuur was de gedachte dat verschillende markten op verschillende manieren en met de juiste focus bewerkt dienen te worden. Bij deze marktgerichte structuur werd het vormgeven van onderlinge afstemming en coördinatie een steeds grotere uitdaging. Om de onderlinge synergie te versterken, hebben we in de tweede helft van 2017 in samenspraak met alle betrokken partijen een nieuw organisatie-model uitgewerkt. Hierbij is gekozen voor het bundelen van de business units in zeven clusters. Dit zijn de clusters Finance & Control, Banking & Insurance, Integrated Business Services, IT & Engineering, Legal, Overheid en Participaties. Deze nieuwe structuur is nagenoeg geheel in 2017 opgezet en met ingang van januari 2018 ook naar buiten toe zichtbaar geworden.

De nieuwe organisatiestructuur maakt het mogelijk om de schaalvoordelen meer te benutten, additionele ondersteuning te bieden aan de kernklanten en een betere aansturing te waarborgen. De focus ligt op versterking van de samenwerking met key accounts, interne uitwisseling van kennis en kunde en efficiënte klantcontact-, verkoop- en backoffice-processen. Ieder cluster wordt aangestuurd door een clusterdirecteur met ruime ervaring in organisatieontwikkeling. Ter ondersteuning van de klantbenadering hebben we strategisch accountmanagement geïntroduceerd. Hierbij zorgt een key accountteam voor versterking van cross-sell mogelijkheden. Zo kunnen we onze grote opdrachtgevers op maat en met gepaste aandacht bedienen. Tevens zetten we in op meer consistentie in de employer branding en een 'digital first'-cultuur en aanpak.

### Strategische pijlers

Leidraad in de strategie is onze missie: 'Improving your performance', ofwel het verbeteren van de prestaties van zowel onze opdrachtgevers als onze professionals. We doen dit door continu te investeren in de kennis en kunde van onze professionals en in de kwaliteit van onze wervings- en matchingprocessen. In de organisatiestrategie voor 2018-2021 zijn de onderstaande vijf pijlers geformuleerd die het fundament vormen van onze bedrijfsvoering in de komende jaren.

**Aantrekkelijk werkgeverschap** - We ondersteunen onze medewerkers bij het verwezenlijken van hun ambities en het verkrijgen van meer regie over hun loopbaan. Ook bieden we hen de zekerheid van uitdagingen en ontwikkelmogelijkheden op maat, persoonlijke aandacht voor hun welzijn en uitstekende arbeidsvoorwaarden. Dit biedt volop groeiomgevingen voor specialisten die waarde hechten aan uitdagende projecten en posities bij toonaangevende organisaties. Hierbij houden we rekening met de veranderende wensen en behoeften van de jongere generaties Y en Z, die meer waarde hechten aan maatschappelijke relevantie en plezier in hun werk, persoonlijke ontwikkeling en de werk-privébalans dan de eerdere generaties.

**Klantrelevantie** - We willen een strategische partner zijn voor hoogwaardige resource-invulling in de grootzakelijke en publieke markt. Voor een breed scala aan specialistische vakgebieden bieden we toegang tot de beste professionals. Daarbij willen we opdrachtgevers een hoge mate van relevantie laten ervaren in zowel onze dienstverlening als de marktfitheid van de kennis en kunde van onze professionals. Om onze klanten optimaal te ondersteunen zijn we in 2017 gestart met het implementeren van een key accountstrategie. Deze is gericht op maatwerkadvies en meer activiteiten bij strategische kernklanten.

**Employability van hoogopgeleide professionals in specialistische vakgebieden** - We stellen professionals in staat om zich te ontwikkelen door continu te leren en zodoende bij te dragen aan de behoeften van onze klanten. Hiertoe dragen we doorlopend bij aan hun vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling en bieden we hen toegang tot passende uitdagingen bij gerenommeerde opdrachtgevers.

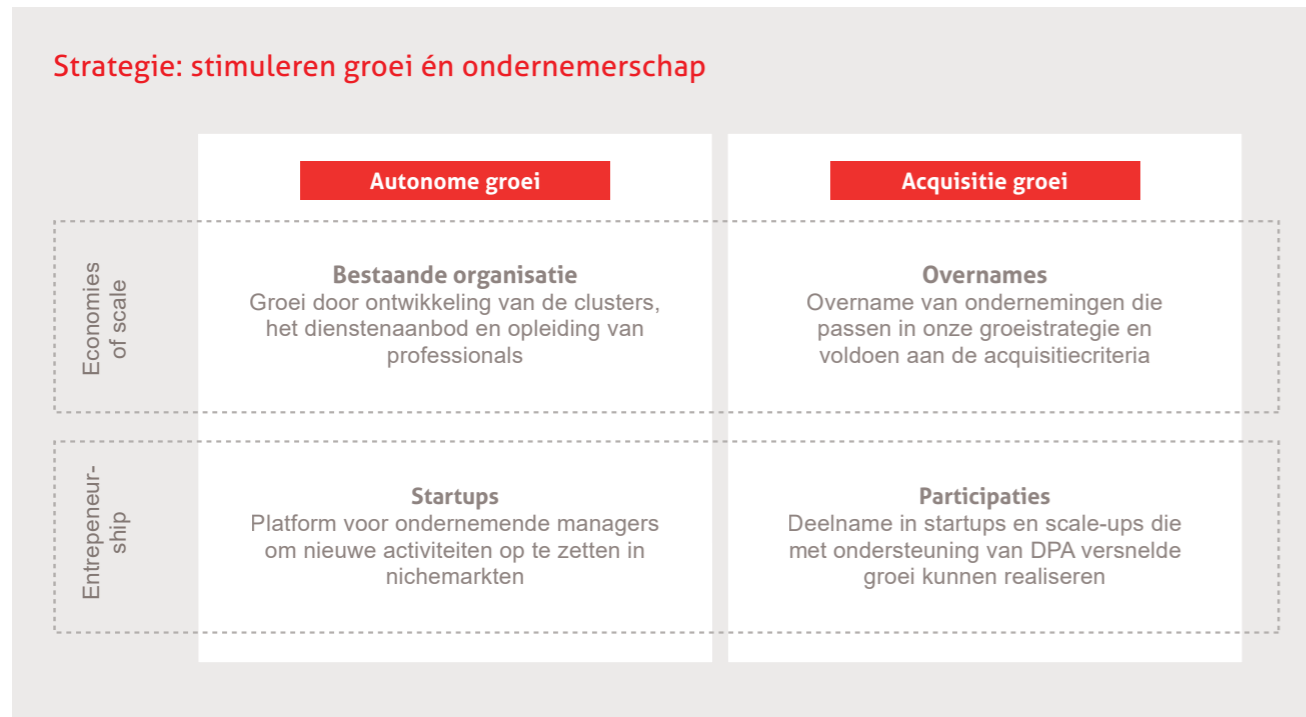
**Digital first-cultuur** - De arbeidsmarkt krijgt de komende jaren te maken met potentieel disruptieve innovaties zoals vacaturezoekmachine Google for Jobs, short-term recruitmentplatform Chronobank en de datagedreven preselectietool Harver. Professionals en onze opdrachtgevers ondervinden steeds meer voordelen van deze technologische ontwikkelingen en het is aan ons om hier optimaal op in te spelen. Hiertoe zullen we de komende jaren fors investeren in een 'digital first'-cultuur en aanpak. De kunst hierbij is om de juiste symbiose te bereiken tussen digital en de menselijke maat. Zo kunnen we via de organisatiestructuur, bedrijfsprocessen, getalenteerde mensen en de cultuur van onze organisatie inspelen op het digitale tijdperk.

**Organisatiemodel** - Om de klantrelevantie te optimaliseren, cross-sell te faciliteren en synergiën en kostenefficiënties te genereren, worden onze 36 bedrijfseenheden herschikt in zeven clusters. Ook zullen we een programma opzetten om verdere samenwerking tussen de clusterteams te stimuleren. Zo kunnen de clusters beter samenwerken in een medewerker- en klantgericht organisatie-model dat wordt ondersteund met een digital-first platform en een effectief managementinformatiesysteem. Hierbij zien we er nauwlettend op toe dat DPA's unieke wendbaarheid en ondernemende DNA behouden blijven.

### Groeimogelijkheden benutten

DPA zoekt op vier manieren naar groeimogelijkheden. Bovenal willen we autonome groei realiseren, door commerciële ontwikkeling van de clusters en startups die vanuit bestaande activiteiten door ondernemende voormannen worden opgezet. Daarnaast zetten we in op groei door overnames en participaties.

### Strategie: stimuleren groei én ondernemerschap



### Maatschappelijke meerwaarde

Waardecreatie en zakendoen met een hoge maatschappelijke meerwaarde staan centraal in onze marktbenadering. Hierbij hebben we oog voor de belangen van al onze stakeholders: de klant, de medewerkers, de samenleving en investeerders. Ook willen we bij al onze activiteiten de impact op het milieu zo klein mogelijk houden en waar mogelijk bijdragen aan een betere samenleving. Hier nemen we onze verantwoordelijkheid, die we hebben vertaald in ambitieuze doelstellingen voor de thema's mobiliteit, energieverbruik en CO2-uitstoot.

### Eigen startups

Vanuit onze eigen organisatie introduceren we regelmatig startups. In 2016 is met succes een basis gelegd voor DPA Privacy, DPA Tax en Quantillion. Als vervolg op DPA Supply Chain Systems en DPA Supply Chain Management kwamen in 2017 opnieuw twee nieuwe activiteiten voort uit het succesvolle DPA Integrated Business Services. Allereerst Fagro Supply Chain Management, dat zich richt op het detacheren van Supply Chain Professionals in Zuid- en Zuidoost-Nederland. Vervolgens is DPA Logistics opgestart, dat zich richt op werving, selectie en detachering van hooggekwalificeerde logistieke professionals zoals logistiek-, transport-, operations- en productiemangers, teamleiders en planners.

### Stimuleren en inspireren

Waardevolle onderdelen van DPA zijn DPA Academy en DPA Greenhouse. Daarnaast hebben we in 2017 Peoplehouse en DPA Innovation Lab geïntroduceerd. Deze initiatieven spelen een belangrijke rol bij het stimuleren en inspireren van onze professionals.

**DPA Academy: ontwikkeling van kennis en kunde voor betere prestaties** - Bij DPA Academy kunnen professionals een breed aanbod van trainingen en workshops benutten, aan hun vaardigheden werken, en kennis en ervaring met elkaar delen. De trainingen en workshops worden gegeven door ervaren en bevoegen trainers.

**DPA Greenhouse: steun voor startups en scale-ups** - Met DPA Greenhouse participeren we in startups en scale-ups die groeifinanciering nodig hebben. Hierbij bieden we bedrijven met kansrijke innovatieve verdien- en businessmodellen professionele begeleiding, toegang tot ons brede commerciële netwerk en backoffice-ondersteuning. In 2017 investeerde DPA Greenhouse in meerdere veelbelovende jonge bedrijven. Hierbij zijn de lessons learned uit 2016 vanzelfsprekend meegenomen. Deze bedrijven worden nu begeleid naar de eerste groeifase: van idee naar businessplan, eerste omzet en winst. Als dit succesvol verloopt, overwegen we om ons belang in de onderneming te vergroten.

**Peoplehouse: versneld ondernemerskennis en -ervaring opdoen** - In het eerste halfjaar van 2017 introduceerden we Peoplehouse, een bedrijf dat helpt om versneld ondernemerskennis en -ervaring op te doen. Een speciaal ontwikkeld programma leert jonge talenten om ondernemerschap in de praktijk te brengen en nieuwe businessmodellen vorm te geven. Hierbij worden ze gekoppeld aan gerenommeerde ondernemingen die dringend behoefte hebben aan enthousiaste en creatieve talenten. Zo kunnen onze opdrachtgevers energieke vernieuwers in huis halen en raken ondernemende talenten snel thuis in de praktijk, vanzelfsprekend ondersteund met de benodigde coaching en trainingen.

**DPA Innovation Lab: mooie ideeën realiseren** - In DPA Innovation Lab worden vernieuwende ideeën ontwikkeld en gerealiseerd. Hier kunnen interim professionals die tijdelijk zonder opdracht zijn aan inspirerende en leerzame projecten werken. Bovendien vindt hier kruisbestuiving plaats tussen collega's van verschillende DPA-bedrijven. DPA Innovation Lab werkte in 2017 onder andere aan een project voor de pensioenmarkt, verschillende MVO-projecten en een inspiratiebox met potentiële Social Return-projecten. Verder tekende DPA Innovation Lab voor het succesvolle programma van de novembereditie van de DPA Kennis & Kunde Masterclasses.

### Improving our performance

Met de nieuwe strategie voor 2018-2021 vergroten we onze wendbaarheid en toekomstbestendigheid. Het bundelen van de Business Units in zes marktgerichte clusters en het cluster 'Participaties' zorgt voor versimpeling van het bedrijfsmodel en daardoor ook voor meer transparantie. En door de invoering van strategisch accountmanagement kunnen we nog beter bijdragen aan het succes van onze kernklanten. Daarnaast hebben we gewerkt aan verfijning van de klantsegmenten, optimalisatie van het recruitmentproces, en verbetering van de arbeidsvoorwaarden en opleidingen. Ook zetten we sterk in op digitalisering van de backofficeprocessen. De achterliggende gedachte is dat we DPA slagvaardiger willen maken in deze competitieve dynamische markt. Met betere onderlinge samenwerking, meer synergie en focus op grotere klanten geloven we dat we onze prestaties nog verder kunnen verbeteren.



## Case study

### DPA Quantillion

Kevin Sipin, partner & data scientist

Door de voortschrijdende digitalisering wint data snel aan belang als basiscomponent voor verbetering en vernieuwing. Daarom investeerde DPA in de startup Quantillion, die organisaties helpt om kansen te verzilveren met datagedreven methoden. Hiermee kunnen organisaties informatie op een schaalbare en consistente manier ontsluiten. "Doordat we ons hebben aangesloten bij DPA, kunnen we ons businessmodel versneld naar een hoger niveau brengen."



Startups besteden in de eerste 12 tot 18 maanden veel tijd aan het uitwerken van het businessmodel, vertelt Kevin Sipin. Hij is partner en data scientist bij Quantillion. "Ik ben blij dat we als jonge ondernemers in de startfase heel veel hebben kunnen leren van onze omgeving. Hierdoor beschikken we nu over een sterk en divers team, dat snel doorgroeit in omvang en kwaliteit.

Ook kunnen we versneld invulling geven aan statistische modellen en voorspellende algoritmen die organisaties in staat stellen om betere beslissingen te nemen. Zo wordt tot op directieniveau voorzien in waardevolle informatie over de businessstrategie en financiële ontwikkelingen. We laten iets achter in de bedrijfscultuur, dat zich bovendien ontpopt als vliegwiel voor datagedreven sturing."

#### Data science als dienst

Quantillion speelt op een slimme manier in op de schaarste aan analisten en data scientists: specialisten die betekenisvolle verbanden en nieuwe inzichten weten te halen uit data. Volgens de Nationale Denktank is er in 2018 alleen al in Nederland een tekort van 8.000 data scientists. "De vraag is dan hoe je meer kunt bereiken met de beschikbare mensen. Het wordt steeds belangrijker dat zij al hun tijd kunnen besteden aan het geven van betekenis aan de enorme hoeveelheden gestructureerde en ongestructureerde data. Quantillion maakt dit mogelijk door data science als een dienst aan te bieden. Zo helpen we organisaties om betere beslissingen te nemen vanuit maatschappelijk en bedrijfseconomisch perspectief."

Hoe werkt dit precies? "We geven organisaties tools die hen in staat stellen om zelf met data analytics aan de slag te gaan. Hierbij zorgen we naast integratie voor adoptie en ownership, zodat data op een schaalbare en consistente manier ontgrendeld en verbonden worden. Het liefst verzorgen we een fully serviced ecosysteem met flexibele modules voor het implementeren, bouwen en gebruik van datagedreven oplossingen. Dan ontzorgen we voor de randvoorwaarden, en ligt de focus op opschalen en snel gebruik. Een uitgelezen manier om de time to market van datagedreven oplossingen te minimaliseren en de impact te maximaliseren."

#### Omgaan met drukte in Amsterdam

Eigenlijk is Quantillion een 'nerdy vriend' die organisaties uitlegt wat de kansen zijn met hun data. Als voorbeeld noemt hij de samenwerking met de gemeente Amsterdam. "Het begon met een kopje koffie, waarbij het gesprek al snel kwam op de toegevoegde waarde die de gemeente wil bieden, bijvoorbeeld voor de toegenomen drukte in de stad. Drukke wordt gezien als uniform verdeeld over de stad, maar manifesteert zich op bepaalde plaatsen en tijden veel sterker dan anders. Wat is drukte precies, en hoe is de samenhang met het verkeer, de veiligheid en bijvoorbeeld het gegenereerde afval? Hoe kun je de balans tussen drukte en leefbaarheid beter bewaken?"

"We hebben een control-panel ontwikkeld dat aangeeft hoe druk het in de stad is en hoe dit samenhangt met evenementen, verkeer en meldingen in het openbaar domein. Zo is de drukte beter te voorspellen en kun je de negatieve effecten helpen verminderen. Je kunt bijvoorbeeld evenementen en het aantal genodigden beter plannen, en bij onregelmatige activiteit de schoonmaakplanning aanpassen.

"Ik ben blij dat we als jonge ondernemers in de startfase heel veel hebben kunnen leren van onze omgeving."

Kevin Sipin, partner & data scientist bij Quantillion

Zo'n model is dan ook interessant voor andere grote steden."

#### Exponentieel groeien

Voor de DPA-organisatie heeft Quantillion zijn waarde eveneens bewezen, met interne projecten rond bijvoorbeeld het gebruik van artificial intelligence voor matching van kandidaten met profielen en vacatureverzameling. "Zo kun je inventariseren welke functies vaker gevraagd worden. Ook kun je analyseren wat in die profielen belangrijk is wat betreft de stijl van werken, opleiding en achtergrond. We kunnen ook de hit rate van profielen meten: welke hebben de beste score? Zo kan DPA een consistentere ervaring bieden die meer recht doet aan de door de opdrachtgever gevraagde snelheid. Ik voorzie een hele interessante tijd voor de arbeidsmarkt, onder andere door de komst van Google for Jobs. DPA neemt de juiste stappen en slaagt er bovendien in om de juiste mensen aan zich te verbinden."

"We willen exponentieel groeien en zien hiertoe volop mogelijkheden in de markt. Het begint met het koppelen van klanten aan gave, uitdagende cases. Via DPA maken we deel uit van een groot en interessant netwerk. Voor deze opdrachtgevers kunnen we technologisch revolutionaire modellen bouwen die snel veel waarde aan de business leveren." De belangrijkste factor waarop Quantillion zich onderscheidt? "Dat is de manier waarop we de waarde van datagedreven oplossingen naar de business borgen. We gaan altijd uit van de vraag: als iemand vandaag mijn oplossing krijgt, wat gaat hij of zij dan morgen anders doen?"

## Onze professionals

# Groeien in kennis en kunde

Continu investeren in kennis en kunde is voor veel organisaties dé sleutel tot succes. Dit geldt ook voor de mensen die er werken, omdat zij hierdoor hun marktwaarde en onderscheidend vermogen vergroten. Zo ontstaat een wisselwerking waar alle betrokken partijen sterker uitkomen. Deze visie stimuleert ons om ons elke dag in te zetten voor het benutten en versterken van de vakkennis en competenties van onze professionals.

Door de voortgaande digitalisering zal nagenoeg ieders werk in meer of mindere mate veranderen. Dit maakt het ontwikkelen van wendbaarheid, veerkracht en flexibiliteit extra belangrijk voor werkenden, benadrukken de auteurs van het McKinsey-rapport 'A future that works: automation, employment and productivity'. Door haar ondernemerschap, talentmanagement en focus op employability stelt DPA professionals in staat om soepel mee te bewegen met de innovaties op de werkvloer. We helpen hen om hun kernkwaliteiten uit te diepen, resultaten te leveren en hun ambities waar te maken. Dit in een cultuur waarin leren vanzelfsprekend is en er continu aandacht is voor het ontwikkelen van je vakkennis en vaardigheden.

### Employability

De digitalisering en robotisering bieden volop kansen om ondernemerschap, innovatie en verduurzaming te bevorderen. De verschuivingen in bedrijfs- en verdienmodellen die zich als gevolg hiervan voltrekken, hebben grote gevolgen voor de werkvloer. Onze investeringen – in opleiding, ontwikkeling en de organisatie van werk – versterken het vermogen van onze professionals om productief en gemotiveerd aan het werk te blijven. Ook op de lange termijn. Tevens vergroten we zo de employability van professionals: de combinatie van kennis, vaardigheden en attitudes die nodig zijn om toegevoegde waarde te blijven leveren.

Hoe meer een professional gewend is aan het omgaan met verandering, hoe beter zijn of haar employability wordt. Dit gaat veel verder dan de functionele ontwikkeling waarbij mensen vaak vastroesten in een vertrouwd patroon. Het vraagt bijvoorbeeld ook om mobiliteit, aanpassingsvermogen en creativiteit. En om persoonlijke effectiviteit, het streven naar nieuwe ervaringen en voortdurend zoeken naar manieren om het eigen functioneren te verbeteren.

### Aantrekkelijk werkgeverschap

Bovenal willen we een aantrekkelijke werkgever zijn: een bedrijf waar mensen met verschillende ambities en achtergronden graag werken en trots op zijn. Dit doen we door ons op een authentieke en onderscheidende wijze te profileren. En door te zorgen dat onze medewerkers waarde toevoegen door betekenisvol werk te doen en hun competenties doorlopend te versterken. Zodat ze plezier in hun werk hebben, zich gewaardeerd voelen en vooral: in beweging blijven. Het aanpassingsvermogen en de flexibiliteit die hieruit voortkomen zijn van wezenlijk belang om onze klanten dienstverlening op het hoogste niveau te leveren.

Bij DPA zijn mensen geen radertje in een grote machine, maar krijgen ze vertrouwen en verantwoordelijkheid. De nadruk ligt op 'een leven lang leren', ofwel: je continu ontwikkelen. Daarbij gaat het naast vakinhoudelijke kennis om vaardigheden zoals samenwerken, communiceren en leidinggeven. Dit in een community waar mensen zich thuisvoelen en doorlopend inspiratie opdoen. En waarin medewerkers zelf sturing aan hun werk geven, hun talenten optimaal ontwikkelen, en werk en privé goed in balans weten te houden.



### Arbeidssatisfactie

Onze professionals waarderen dat wij in hen investeren. Een belangrijke graadmeter voor de medewerkerstevredenheid is het lage ziekteverzuimpercentage. In 2017 was dit 2,7 procent (2016: 2,8 procent). Zo komen we steeds dichterbij ons streven naar een ziekteverzuim van minder dan 2,5 procent, wat relatief laag is in onze branche. Ook bezoeken jaarlijks vele enthousiaste DPA-collega's de DPA Zomer- en Winterfeesten.

Om te vernemen hoe onze medewerkers het werken bij DPA ervaren, houden we constant vinger aan de pols en doen we iedere drie jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek. In deze anonieme enquête kunnen zij zich onder andere uitspreken over hun betrokkenheid en motivatie, het management, de organisatie en de arbeidsvoorwaarden. De uitkomsten vertellen ons of zaken anders of beter kunnen. Bij het laatste onderzoek kreeg DPA als werkgever het rapportcijfer 7,3. In 2018 vindt dit onderzoek opnieuw plaats.

Ter voorbereiding op de clustervorming is in november 2017 een onafhankelijk onderzoek uitgevoerd onder het middle management. Doelstelling was om door een-op-een-gesprekken inzicht te krijgen in het ambitieniveau, de persoonlijke verbeterpunten en de verbeterpunten voor de betreffende activiteit en voor DPA Group. Er is met 73 medewerkers gesproken. Uit het onderzoek blijkt dat deze brede laag medewerkers DPA en haar Business Units waarderen met een rapportcijfer dat tussen 7,5 en 8 ligt. De meeste medewerkers geven aan hun Business Unit en DPA Group als een informele werkomgeving te ervaren, waar zelfstandig en ondernemend opereren actief gestimuleerd wordt. Ook is er veel waardering voor de vele opleidingen en trainingen die binnen en buiten de organisatie gevolgd kunnen worden.

### Persoonlijke aandacht: coaching, begeleiding en opleiding

We faciliteren en stimuleren de groei van onze professionals door persoonlijke coaching, cursussen, trainingen, workshops, competence centers en kennisplatforms. Onmisbaar daarbij is het opleidingsprogramma van DPA Academy. Hier volgen professionals bijvoorbeeld generieke opleidingen en trainingen die helpen om hun sociale vaardigheden en soft skills te versterken. Daarnaast ontwikkelen we regelmatig vakinhoudelijke opleidingsprogramma's voor invulling van sectorspecifieke marktbehoeften. Zo heeft DPA Online Marketing met The Hague Executive Campus en Avans Hogeschool de post-hbo-opleiding Digital Strategy ontwikkeld. Een ander goed voorbeeld is het interne APICS-programma dat veel Supply Chain Professionals volgen.

Onze professionals kunnen hun jaarlijkse opleidingsbudget besteden aan relevante opleidingen bij gerenommeerde instituten. De concrete invulling van deze investering in tijd en geld bepalen we per professional op basis van de individuele ambities en opleidingsbehoeften. Zo doen veel finance professionals via DPA de tweejarige opleiding tot Register Controller. Onze IT-professionals houden hun Microsoft-, Oracle-, SAP-, Cisco- en/of Java-kennis actueel door relevante certificeringen te behalen. Bancaire professionals ondersteunen we naast vakinhoudelijke trainingen via ons eigen opleidingsinstituut met opleidingen bij financiële opleider NIBE-SVV.

### DPA Academy en Fagro Academy

DPA Academy heeft een zeer breed aanbod van trainingen en workshops voor de professionals binnen alle vakgebieden. De academy ondersteunt ook opdrachtgevers, onder andere door in samenwerking leerinterventies te ontwerpen en aan te bieden voor ontwikkelvraagstukken. Dit kan gaan om een training of traineeprogramma, maar ook om een inspiratiesessie, intervisie, coaching on the job of blended learning. Fagro Academy richt zich specifiek op het finance-vakgebied. Hier worden trainingen verzorgd op gebieden als business control, financial accounting, risk management & internal audit, projectmanagement & projectcontrol en ERP-systemen.

Naast opleidingen initieert DPA Academy kennisevents: themagedreven bijeenkomsten waarbij kennisontwikkeling wordt gecombineerd met sociale interactie. Een goed voorbeeld zijn de DPA Kennis & Kunde Masterclasses. De november 2017-editie van dit evenement vond plaats in het Spant! in Bussum en trok meer dan 400 deelnemers. Het hoofdthema was 'De toekomst van werken'. Verschillende sprekers lieten hun licht schijnen over belangrijke nieuwe ontwikkelingen en technologieën zoals social robots en blockchain.

### Samenwerking

Naast DPA Academy en Fagro Academy werken we ook veel samen met andere opleidingsinstellingen. Dit zijn bijvoorbeeld de Universiteit van Maastricht, Tias Nimbas, Avans en Fontys. Zo verzorgen we businesscontrol- en projectcontrol-opleidingen met AVANS+. Ook meten we competenties met een assessment die is opgezet met de Open Universiteit en trainingsinstituut VCM. De afgelopen jaren hebben duizenden professionals deze test gemaakt. Daardoor kunnen we de individuele score goed vergelijken met de normering van de populatie en per expertiseniveau.

### Young Professional Programs

We hebben positieve ervaringen met young professional programs zoals het DPA Banking & Insurance Traineeship. Hierbij combineren we vakinhoudelijke trainingen en certificaten met ontwikkeling van communicatieve en sociale vaardigheden. Ook kunnen jonge talenten hier afwisselende werkervaring opdoen bij onze opdrachtgevers in het betreffende vakgebied. Zo kunnen zij een kijkje in meerdere keukens nemen en verschillende werkvelden ervaren. De achterliggende gedachte is om hen snel een vakinhoudelijk expert te maken en hen beter in staat te stellen om richting en versnelling aan hun loopbaan te geven. Wat niet onvermeld mag blijven, is dat het team van DPA een finaleplaats haalde voor de prestigieuze AmCham Young Professionals Award 2017. Hier zijn we erg trots op.

### DPA Innovation Lab

In 2017 is DPA Innovation Lab geïntroduceerd. Hier worden ideeën en innovaties in korte sprints uitgewerkt. Zo kunnen interim professionals die tijdelijk zonder opdracht zijn aan inspirerende en leerzame projecten werken. Bovendien vindt hier kruisbestuiving plaats tussen collega's van verschillende DPA-bedrijven. Het DPA Innovation Lab werkte in 2017 onder andere aan een project voor de pensioenmarkt en een MVO-project. Hierin is een beleid geschreven en een functieprofiel opgesteld. Ook is een uitgebreide inspiratiebox ontwikkeld met potentiële Social Return-projecten. Verder stelde het DPA Innovation Lab op basis van onderzoek het succesvolle programma samen van de novembereditie van DPA Kennis & Kunde.

### Diversiteit

DPA wil een werkgever zijn waar iedereen zich thuisvoelt. Een inclusieve werk- en leeromgeving waarin de aanwezige verschillen worden benut om de creativiteit, innovatie en talentontwikkeling te stimuleren. Bij ons krijgt elke medewerker gelijke kansen en ontplooiingsmogelijkheden, onafhankelijk van zijn of haar afkomst, sekse, religie, seksuele geaardheid, nationaliteit et cetera. Ook stimuleren we het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit verwachten we ook van onze leveranciers.

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers en het management een afspiegeling van de samenleving zijn. Wat ons betreft gaat diversiteit niet alleen over de verhouding man of vrouw, maar ook om respect voor de verschillen tussen mensen. Het gaat er immers ook om wat medewerkers samen kunnen en weten, en wat zij in teams kunnen bereiken. Kwaliteit, drijfveren en learning ability zijn leidend bij het aannemen van nieuwe medewerkers. In 2017 was gemiddeld de helft van onze medewerkers vrouw. Van de Business Unit Managers en Directeuren was gemiddeld 28 procent vrouw.

### Onderlinge verbinding

Omdat onze professionals veelal bij externe opdrachtgevers werken, is de onderlinge verbinding een belangrijk aandachtspunt. Hiertoe is eind 2016 het DPA Online Network (DON) geïntroduceerd. Hier kunnen medewerkers gemakkelijk contact leggen, en kennis en kunde met elkaar delen. Ook kunnen ze hier eenvoudig uren registreren, één-op-één chats of groepsgesprekken voeren, themagroepen starten, evenementen aanmaken en bestanden delen. Vanzelfsprekend delen we ook het laatste nieuws over DPA en onze activiteiten via DON. In 2018 zullen we DON verder doorontwikkelen.

### Digital first

Net als andere sectoren heeft ons vakgebied te maken met disruptie door initiatieven zoals Watson Talent en Google for Jobs. In het rapport 'Werving en Selectie 3.0' voorzien analisten van ABN AMRO dat het recruitmentproces in sommige delen van de arbeidsmarkt voor 95 procent geautomatiseerd gaat worden. DPA volgt deze ontwikkelingen op de voet, en omarmt innovaties zoals artificial intelligence die onze toegevoegde waarde versterken. Binnen het recruitmentproces besteden we relatief veel aandacht aan aspecten als zoekmachine-, vacature- en conversieoptimalisatie. In 2017 is ons online team versterkt en hebben we een Digital Strategist aangesteld. Ook ontwikkelen we in samenwerking met onze participatie Quantillion slimme recruitment- en matchmakingtools op basis van big data.

### Constructieve relatie met de OR

De Ondernemingsraad helpt ons om voeling te houden met wat er onder onze professionals leeft. We zijn de leden van de OR zeer erkentelijk voor de constructieve samenwerking en hun inspanningen om de zichtbaarheid en effectiviteit van de medezeggenschap te vergroten. In 2017 zijn vier formele vergaderingen georganiseerd. Hierbij is naast de resultaatontwikkeling onder andere gesproken over de strategie, nieuwe initiatieven, goed werkgeverschap, de arbeidsvoorwaarden en de autoregeling.



Volgens OR-voorzitter Jacob de Jongh vinden de vergaderingen in een open en ontspannen sfeer plaats. Hij is positief over de manier waarop de OR bij de besluitvorming wordt betrokken. "Ik ben ruim zeven jaar OR-lid. In deze periode heb ik ervaren dat het bestuur medezeggenschap serieus neemt en altijd bereid is om hier tijd aan te besteden. De bestuursleden staan open voor contact en luisteren naar onze wensen en voorstellen. We denken bijvoorbeeld mee over overnames, veranderingen in de organisatiestructuur en andere zaken die belangrijk zijn voor onze achterban. Ook zijn we goed aangesloten bij totstandkoming van de nieuwe strategische koers; hiervoor is een speciale heisessie georganiseerd."

**"We zijn goed aangesloten bij de totstandkoming van de nieuwe strategische koers."**

**Jacob de Jongh, OR-voorzitter**

## Case study

### DPA Your Professionals

Mourad Ikariden en Jan Hessing, directeuren



“We zijn volwassener geworden als onderneming en ondernemers, zonder onze energie en gedrevenheid te verliezen.”

**Mourad Ikariden**, directeur Your Professionals

Eén van de snelste groeiers binnen DPA is Your Professionals. Per 24 maart 2017 verwierf DPA een meerderheidsbelang in dit in Almere gevestigde bedrijf dat zich naast een gezonde dosis lef onderscheidt door een ‘work hard, have fun’-mentaliteit. “Net als DPA zijn wij geëncmitteerd aan specialismen en willen we opdrachtgevers snel kwaliteit leveren op het gebied van staffing en recruitment.”

Jan Hessing richtte Your Professionals in 2007 op als financieel detachingsbureau. “Het achterliggende idee was dat we betere dienstverlening wilden bieden dan de andere partijen in deze markt. Persoonlijk en met volledige focus op specialismen. Een aanpak die direct vruchten afwierp: al na een jaar hadden we 60 goedopgeleide finance professionals in dienst. Nadat Mourad zich in 2012 bij ons team voegde, zijn we op eenzelfde manier begonnen met het ontsluiten van nichemarkten in de IT.”

#### **Persoonlijke benadering als kwaliteitswaarborg**

“Jan en ik deelden dezelfde groeidrift en energie”, kijkt Mourad terug. “Door onze krachten te bundelen, konden we samen vormgeven aan een heldere toekomstvisie. We hebben cellen gecreëerd met sterke vakspecialisten die veel eigen verantwoordelijkheid aankunnen. Dit in een cultuur van saamhorigheid, waarin de vrijheid om te ondernemen geborgd is. Op deze manier richten we ons nu op vier centers of expertise: finance, technology, society en engineering.”

Your Professionals biedt medewerkers actieve ondersteuning in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling in combinatie met opdrachten die passen bij hun carrièreperspectief. De kernwaarden die de open bedrijfscultuur typeren zijn: be inspirational, give energy en add value. Jan: “Onze persoonlijke benadering is een belangrijke kwaliteitswaarborg. Hierdoor ervaren medewerkers ons als een club met hoge betrokkenheid, verantwoordelijkheidsgevoel en een duidelijke focus. Kwaliteit staat in alles voorop.”

#### **Samengaan met DPA: een weloverwogen keuze**

“In 2014 kwam de groei er voor al onze competence centers keihard in”, vertelt Mourad. “We hebben voor samengaan met DPA gekozen omdat we de volgende groeifase weloverwogen wilden inzetten. Hierdoor bundelen we onze krachten met die van de andere DPA-bedrijven, is ons afzetgebied veel groter en liften we mee op grote contracten met gerenommeerde opdrachtgevers. Bovendien kan de professionele backoffice van DPA onze groei moeiteloos bijbenen en hebben we betere toegang tot groeifinanciering. We kijken op een meer strategische manier naar de business, vanuit een helicopterview. Ook kunnen we bij belangrijke keuzes een beroep doen op ervaren sparringpartners. Dit klankbord geeft ons business-sense, rust en vertrouwen.”

“De contracten van DPA in de bankwereld zorgden al snel voor schaalvoordelen, evenals het samengaan van de activiteiten voor woningcorporaties in 2017. Verder kunnen we binnen DPA op meerdere manieren kennis halen. In navolging van andere DPA-bedrijven hebben we Young Professional Programs opgezet voor Banking & Insurance en voor Business Intelligence & Analytics. Ook werken we meer met persoonlijk maatwerk en coaching. Zo zijn we volwassener geworden als onderneming en ondernemers, zonder onze energie en gedrevenheid te verliezen. Wat ons betreft blijft Your Professionals altijd een tikkeltje out of the box: pragmatisch met lef en vooral ook humor!”

## Groeps- en segmentprestaties

# Onze focus: autonoom duurzame groei realiseren in nichemarkten

Het boekjaar 2017 kenmerkte zich door operationele rendementsverbetering en voortgaande autonome groei in het tweede halfjaar. De goede resultaten zijn een afspiegeling van onze langetermijnstrategie waarin veel focus ligt op ontwikkelen van vakinhoudelijke kennis en persoonlijke vaardigheden. Hierdoor kan DPA snel en goed inspelen op het aantrekken van de arbeidsmarkt en de verruimde mogelijkheden voor inzet van hoogopgeleide professionals. Door ook in 2018 fors in te zetten op employability willen we daadwerkelijk een verschil blijven maken voor onze professionals en de organisaties die hen inzetten.

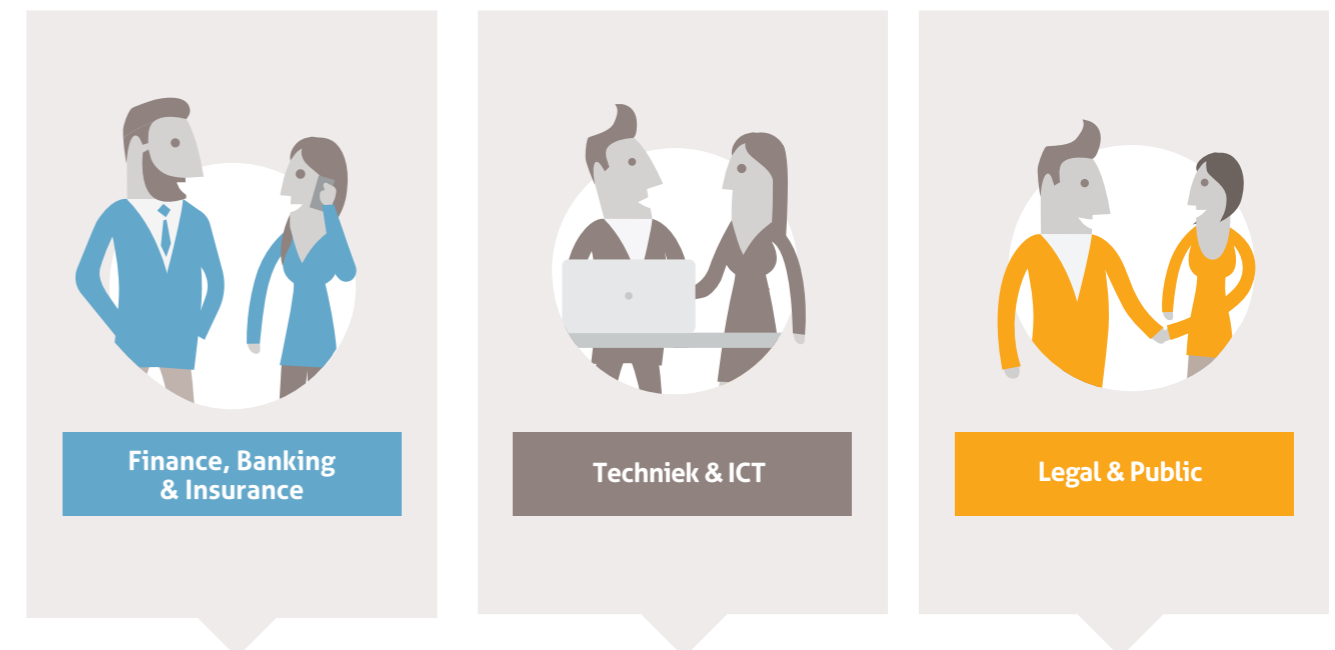
We blijven op eigen kracht doorgroeien, door de hoogst mogelijke kwaliteit dienstverlening te leveren, nichemarkten op maat te bedienen en te innoveren. In 2017 hebben we ervaren hoe externe omstandigheden onze groei ook nadelig kunnen beïnvloeden. In het eerste halfjaar kregen we te maken met een forse daling van de omzet uit bemiddeling van zelfstandige professionals als gevolg van onzekerheden rond de inwerkingtreding van de Wet DBA. We hebben dit effect geminimaliseerd door de flexibele schil te verkleinen en versneld te investeren in werving, selectie en opleiding van eigen professionals. Daardoor groeide het aantal professionals in loondienst in 2017 met 34 procent, van 1.045 naar 1.401: een mooie prestatie in de huidige krappe arbeidsmarkt.

We willen onze duurzame groei continueren en hebben dit uitgewerkt in een nieuwe strategie voor 2018-2021. Startpunt is het versimpelen van het bedrijfsmodel door de Business Units te bundelen in zes marktgerichte clusters en het cluster 'Participaties'. Dit zorgt naast meer transparantie en focus op opdrachtgevers voor maximale strategische en operationele flexibiliteit. Ook investeren we in een digital-first cultuur en key accountmanagement waardoor we grote opdrachtgevers advies op maat en bredere bediening kunnen bieden.

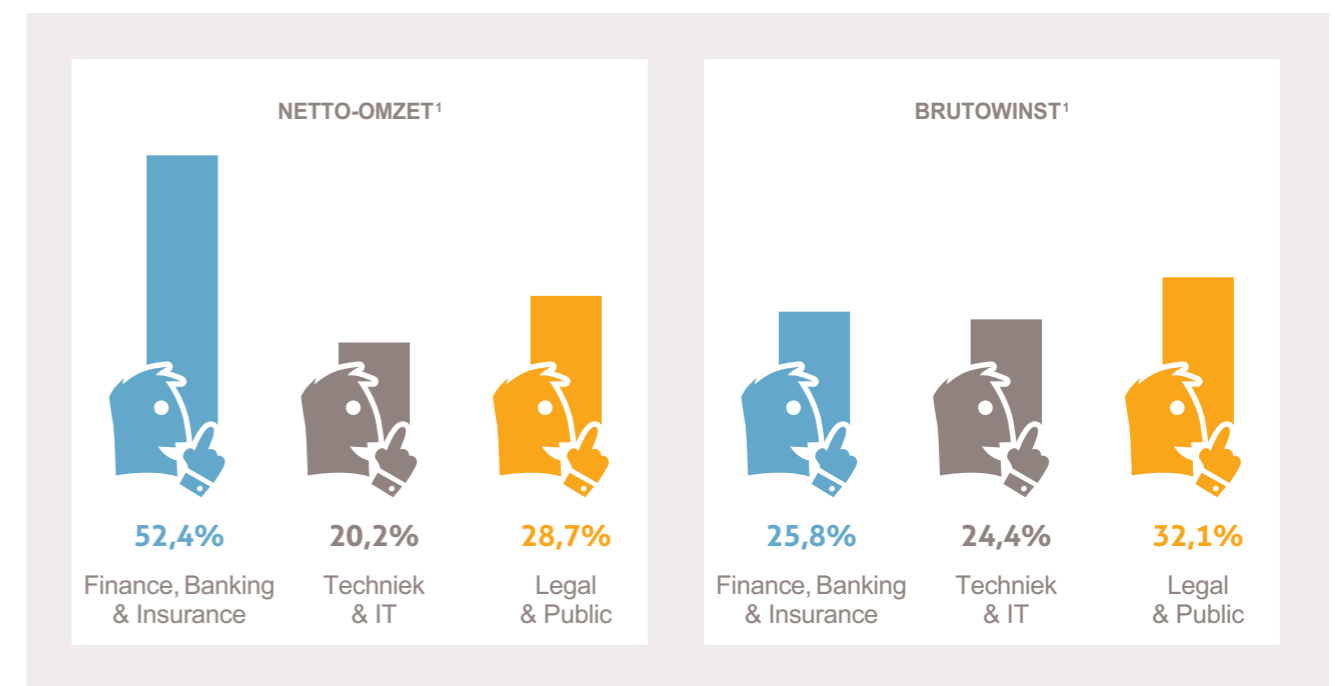
### Specifieke ontwikkelingen in de clusters

Het afgelopen boekjaar behaalden nagenoeg alle clusters goede resultaten. DPA Integrated Business Services presteerde opnieuw bovengemiddeld wat de winstgevendheid en groei betreft. Vanuit DPA Integrated Business Services zijn eind 2016 twee nieuwe activiteiten gestart: DPA Supply Chain Systems en DPA Supply Chain Management. In het tweede halfjaar van 2017 volgde Fagro Supply Chain Management, dat zich richt op het detacheren van Supply Chain Professionals in Zuid- en Zuidoost-Nederland. Ook is DPA Logistics opgestart, dat zich richt op werving, selectie en detachering van hooggekwalificeerde logistieke professionals zoals logistiek-, transport-, operations- en productiemangers, teamleiders en planners.

De verbeterde verhouding van de inzet van professionals in loondienst versus zelfstandige professionals had positieve impact op de resultaten van Fagro, ConQuaestor en DPA Banking & Insurance. Bij de eerstgenoemde interim- en adviesbureaus voor finance & control zagen we een vergaande verbetering in de plaatsingen bij grootzakelijke en publieke klanten. Dit is mede te danken aan de geïntensiveerde samenwerking met deze bedrijven, waardoor we kwalitatief betere dienstverlening kunnen verlenen.



### AANDEEL PER SEGMENT IN OMZET EN BRUTOWINST



<sup>1</sup> percentages inclusief intercompany omzet

<sup>1</sup> als % van de netto-omzet

Binnen financiële instellingen werd in toenemende mate een beroep gedaan op DPA voor inzet op meer gespecialiseerde rollen in grote transitietrajecten. Een goed voorbeeld zijn de rentederivatenprojecten bij de grote banken, waarbij de schade wordt hersteld die mkb'ers leden door afsluiting van rentederivaten. Door de succesvolle samenwerking van DPA Benkis, DPA Legal, DPA Compliance en ConQuaestor is hier een bedrijfsbreed visitekaartje afgegeven.

Ondanks de afname van het aantal banen in de financiële dienstverlening verwachten we ook het komende jaar in deze sector te groeien. Dit omdat de digitalisering een continue inspanning vraagt voor het beschikbaar hebben van de juiste kennis en vaardigheden. Ook is opvolging nodig van innovaties zoals blockchain, waardoor het mogelijk is om zeer snel transacties te organiseren en betalingen te doen tussen deelnemers in een gedecentraliseerd digitaal netwerk.

Voor onze IT- en engineeringactiviteiten zijn we er nog niet in geslaagd om de beoogde schaalvergroting te realiseren. Daarom gaan we deze activiteiten bundelen. Zo kunnen we de eindklant onder leiding van een nieuw aangetrokken Clusterdirecteur een sterkere waardepropositie aanbieden.

DPA Legal herdefinieerde haar strategie en zet nog meer in op de grootzakelijke markt. Om de aantrekkelijkheid als werkgever te vergroten is het opleidingstraject geoptimaliseerd en is een traineeship voor Compliance & Risk opgezet. Het recent gestarte DPA Privacy speelt met succes in op de behoefte aan betere in- en doorstroom van Privacy Professionals. Vanuit het Legal-cluster werd daarnaast DPA Tax opgezet dat zich richt op fiscalisten voor vaste functies en interim opdrachten.

Het cluster dat overheidsorganisaties bedient heeft in 2017 met succes de potentie van samenwerken benut. Met de kernvakgebieden is naast lokale overheden gefocust op de centrale overheid, onder andere via strategisch accountmanagement. Voor de komende jaren voorzien we verdere groei in deze sector. Dit heeft onder meer te maken met de vergrijzing van overheidsmedewerkers waardoor de komende jaren veel arbeidsplaatsen opgevuld dienen te worden. Daarnaast ontstaat er vanwege nieuwe taken en digitalisering van werkprocessen behoefte aan andere medewerkers.

### Overnames en participaties

Op 24 maart 2017 rondde DPA de overname af van 61,1 procent van de aandelen in Your Professionals. Deze in Almere gevestigde onderneming bemiddelt professionals voor permanente en interim functies binnen de specialistische vakgebieden Finance, IT, Techniek, Engineering en Woningcorporaties. Ten tijde van de overname werkten er 125 mensen. Your Professionals draagt vanaf het tweede kwartaal van 2017 bij aan de winst per aandeel van DPA en is één van de sterkste groeiers in de groep.

Eveneens bijzonder positief is de ontwikkeling van DPA Cauberg-Huygen dat vier jaar na de overname tot de succesvolste DPA-bedrijven behoort en een sterke groei doormaakt. Om het in 2015 overgenomen advies- en interimbureau ConQuaestor verder te versterken, is in 2017 verandering van het management doorgevoerd. De krachtenbundeling van DPA Procurement met PeopleGroup – dat sinds 4 juli 2016 deel van DPA uitmaakt - is zeer succesvol gebleken.

DPA Greenhouse is een interne participatiemaatschappij die startups en scale-ups financieel ondersteunt en operationeel begeleidt. In 2017 investeerde DPA Greenhouse onder andere in detachering van bio- en life science professionals (Primer Professionals), recruiters (Yobz) en vrouwen in commerciële functies (Women in Sales). Daarnaast is in 2017 De Droomstarters gestart, een startup die studenten helpt bij het vinden van een relevante bijbaan en werkgevers kennis laat maken met de professionals van de toekomst.

De in 2016 geïnitieerde startup Quantillion heeft in 2017 zijn waarde aangetoond in verschillende projecten bij opdrachtgevers en binnen DPA. Dit bedrijf wil de kracht van data analytics breed beschikbaar maken. Zelfontwikkelde software in combinatie met bedrijfskundige en technologische expertise vormt hier een uitstekende basis voor.

In april 2017 introduceerden we Peoplehouse. Dit bedrijf heeft een programma ontwikkeld dat jonge talenten leert om ondernemerschap in de praktijk te brengen en nieuwe businessmodellen vorm te geven. Hierbij worden jonge professionals gekoppeld aan gerenommeerde ondernemingen die dringend behoefte hebben aan enthousiaste en creatieve talenten. Zo kunnen onze opdrachtgevers energieke vernieuwers in huis halen en raken ondernemende talenten snel thuis in de praktijk, vanzelfsprekend ondersteund met de benodigde coaching en trainingen.

### Investeren in verdere digitalisering van de waardeketen

De rol die technologie in het wervings- en selectieproces speelt wordt steeds groter. Hierdoor ontstaan er bijvoorbeeld nieuwe schakels in de keten zoals een bureau dat de beste leveranciers van kandidaten selecteert en online preselectieplatforms die de geschiktheid van kandidaten voor een functie testen. De toenemende transparantie in de arbeidsmarktdienstverlening maakt het extra belangrijk om onze professionaliteit en toegevoegde waarde aantoonbaar te maken met de juiste modellen en tools. Ook is het zaak om te blijven investeren in de front- en backoffice applicaties en business intelligence & analytics. Dit om de efficiëntie en prestaties te borgen, en data inzichtelijk te maken. De professionalisering van onze werving- en selectieactiviteiten heeft voortdurend aandacht, zodat we op centraal niveau kunnen inspelen op innovaties en goed voorbereid zijn op verdere schaalvergroting. In 2017 investeerden we onder andere in onze employer brand, onze community, online marketing en de candidate experience. We hebben de efficiëntie van onze administratieve processen verder verbeterd en maken gebruik van meer verfijnde stuurinformatie via selfservicetool Microsoft Power BI. Zo wordt het meten, analyseren en sturen op data steeds meer 'part of the job'.



### Toelichting op de financiële resultaten over 2017

De omzet groeide met 9,3 procent tot 137,3 miljoen euro (2016: 125,6 miljoen), maar de genormaliseerde EBITDA daalde naar 8,1 miljoen euro (2016: 10,1 miljoen). De brutowinst voor bijzondere en eenmalige baten en lasten steeg naar 36,8 miljoen euro (2016: 34,0 miljoen). De genormaliseerde brutomarge voor bijzondere en eenmalige baten en lasten bedraagt 26,8 procent (2016: 27,1 procent).

Het per 24 maart 2017 geconsolideerde Your Professionals droeg 9,4 miljoen euro bij aan de in 2017 gerealiseerde omzet en 3,2 miljoen aan de brutowinst. Autonom is de omzet in 2017 gegroeid met 3,9 miljoen euro. De samenstelling van de omzet is in 2017 veranderd ten opzichte van het voorgaande boekjaar: de door professionals in loondienst gerealiseerde omzet steeg op autonome basis met 14 procent, terwijl de door zelfstandige professionals gerealiseerde omzet mede door de onzekerheid rond de Wet DBA fors daalde. De brutomarge die wordt gerealiseerd met de inzet van professionals in loondienst ligt aanzienlijk hoger. De brutowinst steeg in het boekjaar 2017 autonoom met 1,0 procent.

De genormaliseerde verkoop- en beheerskosten (exclusief afschrijvingen, amortisatie en eenmalige baten en lasten) bedroegen 28,7 miljoen euro (2016: 23,9 miljoen). In 2017 heeft DPA geïnvesteerd in nieuwe startups. Dit betrof elf initiatieven die in 2017 voor 2,1 miljoen euro aan aanloopverliezen leden (2016: 0,7 miljoen).

Als de aanloopverliezen van nieuwe startups en de operationele kosten van DPA Greenhouse buiten beschouwing worden gelaten, bedroegen de genormaliseerde verkoop- en beheerskosten 26,6 miljoen euro ofwel 19,4 procent van de omzet (2016: 23,2 miljoen euro; 18,5 procent van de omzet). Net als in 2016 heeft de jaarlijkse impairment test niet geleid tot bijzondere waardevermindering van de goodwill. Er zijn eenmalige baten en lasten genomen die resulteren in een per saldo last van 1,7 miljoen euro (2016: per saldo bate van 2,5 miljoen euro). De eenmalige baten en lasten zijn met name toe te schrijven aan reorganisatiekosten en vrijval van earn-out-reserveringen.

### Resultaat per segment

Voor rapportagedoeleinden zijn de operationele Business Units ingedeeld in drie segmenten: Finance, Banking & Insurance, Techniek & ICT en Legal & Public. De specificatie van omzet en brutowinst is als volgt:

Netto-omzet	2017		2016	
		% totaal		% totaal
Finance, Banking & Insurance	72,0	52,4%	67,9	54,1%
Techniek & ICT	27,7	20,2%	23,4	18,6%
Legal & Public	39,3	28,7%	35,5	28,2%
Eliminatie tussen segmenten	-1,8	-1,3%	-1,2	-1,0%
<b>Totaal</b>	<b>137,3</b>	<b>100%</b>	<b>125,6</b>	<b>100%</b>

Brutowinst	2017		2016	
		% omzet		% omzet
Finance, Banking & Insurance	18,9	25,8%	17,5	25,7%
Techniek & ICT	6,8	24,4%	5,9	25,3%
Legal & Public	12,6	32,1%	10,9	30,8%
Eliminatie tussen segmenten	-1,5	-	-0,3	-
<b>Totaal</b>	<b>36,8</b>	<b>26,8%</b>	<b>34,0</b>	<b>27,1%</b>
Bijzondere en eenmalige kosten	-0,4		-0,6	
<b>Totaal</b>	<b>36,4</b>	<b>26,5%</b>	<b>33,4</b>	<b>26,6%</b>

Het segment Finance, Banking & Insurance realiseerde een omzet van 72 miljoen euro (2016: 67,9 miljoen). In 2017 is Your Professionals geacquireerd dat onder andere finance-activiteiten verzorgt. De omzetgroei is hieraan toe te schrijven. Autonom is de omzet in dit segment licht gedaald.

De omzet in het segment Techniek & ICT is in 2017 gestegen. Your Professionals is ook werkzaam in dit segment en verantwoordelijk voor een groot deel van deze groei. Autonom is de omzet in dit segment licht gestegen.

De omzet in het segment Legal & Public is met 10,7 procent gestegen naar 39,3 miljoen euro. Deze groei is grotendeels toe te schrijven aan de consolidatie van DPA PeopleGroup Inkoopprofessionals.

### Eenmalige baten en lasten

De kostprijs van de omzet is gecorrigeerd voor bijzondere en eenmalige lasten voor een bedrag van 0,4 miljoen euro (2016: 0,6 miljoen). De verkoop- en beheerskosten zijn gecorrigeerd voor bijzondere en eenmalige baten en lasten van per saldo 1,3 miljoen euro (2016: 3,1 miljoen baten). In totaal bedroegen de bijzondere en eenmalige baten en lasten in 2017 1,7 miljoen euro (2016: 2,5 miljoen baten). Gedurende het jaar zijn reorganisatie- en incidentele lasten van 2,5 miljoen euro opgenomen in de personeelskosten (2016: 0,8 miljoen). Van de reorganisatie- en incidentele lasten heeft 2,3 miljoen euro betrekking op kosten voor de afvloeiing van medewerkers. De afvloeiingsverplichtingen zijn voor 0,4 miljoen euro ten laste van de kostprijs van de omzet en voor 1,9 miljoen ten laste van de algemene beheerskosten gebracht. Een eenmalige bate uit hoofde van vrijval van earn-out verplichtingen is voor een bedrag van 0,8 miljoen euro ten gunste van de algemene beheerskosten gebracht.

## Verkorte resultatenrekening

in miljoenen euro's of percentage

	2017	2016
<b>Netto-omzet</b>	137,3	125,6
Kostprijs van de omzet <sup>1</sup>	100,5	91,6
<b>Brutowinst<sup>1</sup></b>	36,8	34,0
Brutomarge <sup>1</sup>	26,8%	27,1%
Verkoop- en beheerskosten exclusief afschrijvingen en amortisatie <sup>1</sup>	28,7	23,9
<b>EBITDA<sup>1</sup></b>	8,1	10,1
EBITDA-marge <sup>1</sup>	5,9%	8,1%
Afschrijvingen en amortisatie	2,4	2,7
Bijzondere en eenmalige baten en lasten	1,7	-2,5
<b>Bedrijfsresultaat (EBIT)</b>	4,0	9,9
EBIT-marge	2,9%	7,9%
<b>Nettoresultaat</b>	<b>2,1</b>	<b>6,9</b>

<sup>1</sup> Genormaliseerd voor eenmalige baten en lasten.

## Overheadkosten

De overheadkosten zijn de kosten van interne organisatie, zoals de kosten van de administratie & control en HR-medewerkers, huisvestingskosten, advieskosten en de kosten van de beursnotering, de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. In 2017 bedroegen de overheadkosten 6,7 procent van de omzet (2016: 6,1 procent).

## Financiële positie

De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedraagt 2,6 miljoen euro negatief (2016: 6,6 miljoen positief). De negatieve kasstroom wordt met name veroorzaakt door de neerwaartse ontwikkeling van het bedrijfsresultaat in het eerste deel van het jaar en de oplopende werkkapitaalfinanciering aan het eind van het jaar door toenemende omzet. De debiteurenpositie is toegenomen door hogere omzet in het vierde kwartaal van 2017 ten opzichte van 2016 en het feit dat er eerder is gefactureerd ten opzichte van vorig jaar, resulterende in een lager bedrag 'Nog te factureren'. Het overgrote deel van de debiteurenpositie (79 procent) staat minder dan 30 dagen open (2016: 52 procent).

De nettokasstroom uit investeringsactiviteiten is 5,0 miljoen euro negatief (2016: 1,7 miljoen negatief). Naast investeringen in (im)materiële vaste activa en de overname van Your Professionals, is dit saldo negatief als gevolg van studievergoedingen die van DPA Spanish Professionals onderdeel uitmakende tandartsen aan DPA verschuldigd zijn in het kader van een opleidingstraject dat hen wordt aangeboden om in Nederland werkzaam te kunnen zijn. De vergoedingen worden over een periode van 36 tot 40 maanden terugbetaald.

De nettokasstroom uit financieringsactiviteiten bedraagt 8,1 miljoen positief (2016: 5,5 miljoen negatief). Per saldo heeft DPA 7,4 miljoen euro door middel van leningen aangetrokken. Hier staat tegenover dat in 2017 een dividend van 2,9 miljoen euro aan de aandeelhouders is uitgekeerd (2016: 1,0 miljoen).

## 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. Een financiële conventant is overeengekomen: de verhouding tussen de netto schuldpositie en genormaliseerde EBITDA bedraagt altijd maximaal 2,75. Tevens is een operationele conventant opgenomen. Een minimale productiviteit is vereist van 87,0 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. Er is geen specifieke solvabiliteitsconventant opgenomen. DPA voldoet per 31 december 2017 aan alle gestelde vereisten.

De kredietfaciliteit bestaat 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. Als de verhouding tussen de netto schuldpositie en EBITDA op twee opvolgende kwartalen kleiner is dan 2,0, beschikt DPA over de volledige faciliteit van 20 miljoen euro. Dit ongeacht het totaal van de aan Rabobank verpande vorderingen.

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. Per jaareinde 2017 bedraagt de uitstaande schuldpositie 12,7 miljoen euro. Eind 2017 is er nog 0,8 miljoen euro beschikbaar op de faciliteit voor acquisities. Dezelfde conventanten zijn van toepassing zoals die gelden voor bovengenoemde financieringsovereenkomst.

## Balans

Het groepsvermogen is in 2017 toegenomen tot 59,0 miljoen euro (2016: 56,4 miljoen). Deze stijging is toe te schrijven aan de nettowinst van 2017, verminderd met het dividend dat in 2017 is uitgekeerd aan de aandeelhouders en vermeerderd met het minderheidsbelang in Your Professionals op de geactiveerde immateriële vaste activa. De solvabiliteit bedroeg ultimo 2017 49,6 procent (2016: 54,9 procent). DPA beoogt een solide financieel beleid te voeren, waarbij de solvabiliteit wordt gehandhaafd op een niveau van ten minste 50 procent. De netto schuldpositie bedroeg 28,9 miljoen per ultimo 2017 (17,8 miljoen per ultimo 2016). De netto schuldpositie is inclusief 12,7 miljoen euro rentedragende leningen die zijn verstrekt uit de acquisitiefaciliteit in het kader van gerealiseerde overnames.

## Transacties met bestuurders en commissarissen

In overeenstemming met de Corporate Governance Code worden alle overeenkomsten van DPA met haar bestuurders en/of commissarissen overeengekomen tegen gebruikelijke marktcondities. DPA is in 2017 een aantal huurovereenkomsten aangegaan met betrekking tot onroerende zaken die in eigendom zijn van haar bestuurders de heer Winter en/of de heer Berten. De voorwaarden voor deze transacties zijn goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Alle overeenkomsten die DPA is aangegaan met haar bestuurders staan vermeld bij de toelichting op de jaarrekening onder punt 30 op bladzijde 123 van dit jaarverslag.



## Cultuur en lange termijn waardecreatie

De kernpropositie van DPA is dat we gespecialiseerde en kundige professionals aan onderscheidende en gerenommeerde opdrachtgevers verbinden. Door in optimale matches in vakinhoudelijke kennis en competenties te voorzien, dragen we bij aan het verbeteren van de zakelijke en persoonlijke prestaties van zowel onze opdrachtgevers als onze professionals. 'Improving your performance' is het vertrekpunt bij alles wat we doen.

Onze cultuur is te omschrijven als persoonlijk, warm, informeel, integer en open: een echt mensenbedrijf. We staan open voor alle talent; ongeacht geslacht, etniciteit en geloofsovertuiging. We zijn transparant, rechte doorzee en open: een community waar mensen zich thuisvoelen en elkaar respecteren. Afspraak is afspraak als basisvoorwaarde, dit geeft vertrouwen én daadkracht. We hebben oog voor het talent en potentie van onze professionals en geloven oprecht dat betere prestaties ontstaan als je het naar je zin hebt op je werk, lekker in je vel zit en voldoende uitdaging hebt.

### Ondernemend en innovatief

De markten van onze opdrachtgevers zijn steeds vaker onderhevig aan veranderingen en vanzelfsprekend bewegen wij mee. Met een actieve, maar vooral een proactieve houding spelen we in op toekomstige behoeftes en wensen van onze professionals en onze opdrachtgevers. We hebben oog voor kansen en ondernemen graag. We kijken altijd vooruit en kunnen snel beslissen als dat nodig is. De wendbare inrichting van onze organisatie maakt snel bewegen ook echt mogelijk. Zo hebben we - ondanks de doorlopende groei van de afgelopen jaren - ons ondernemerschap en de flexibiliteit om ons aan te passen aan de wensen van de markt behouden.

### Een werkgever met veel toegevoegde waarde

Binnen DPA worden mensen gewaardeerd om hun bijdrage en persoonlijkheid. Samenwerken en elkaar helpen is voor ons heel vanzelfsprekend, evenals het geven van vrijheid en verantwoordelijkheid. Net zoals onze medewerkers het verschil willen maken in hun werk, wil DPA zich onderscheiden als werkgever. Dit doen we onder andere door veel te investeren in opleidingen en persoonlijke ontwikkeling. Blijven leren is de drijvende kracht achter onze cultuur om steeds te verbeteren. Mede hierdoor kiezen steeds meer jonge mensen ervoor om bij ons te komen werken: zij willen graag een inhoudelijke bijdrage leveren en blijven groeien. Door professionals daarnaast ruimte te geven om te ondernemen en te innoveren, blijven we scherp en bijdetijds.

### Toon aan de top

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers de strategische doelen van hun bedrijf en de groep begrijpen, evenals onze businessprincipes, normen en waarden en operationele uitgangspunten. Deze operationele uitgangspunten vormen de basis voor ons business model op de korte en lange termijn. Daarom doen we onze best om de medewerkers mee te nemen in de doelstellingen en uitgangspunten, en hen te laten zien hoe zij daar een rol in kunnen spelen. De toon aan de top straalt een ondernemende 'samen verbeteren van prestaties'-gerichtheid uit. Niet alleen bij de directie, maar ook bij degenen die werken als accountmanager, recruiter of meewerkend voorman in een nichemarkt. Dit uit zich in welgemeend menselijk gedrag en een heldere taal.

### Diversiteit: gelijke kansen & respect voor verschillen

DPA biedt een inclusieve werk- en leeromgeving waarin verschillen tussen mensen worden benut om de creativiteit, innovatie en talentontwikkeling te stimuleren. Onze bedrijfscultuur is geënt op gelijkwaardigheid in welke vorm dan ook en respect voor elkaar. Diversiteit wordt aangemoedigd en is een vertrouwd onderdeel van onze identiteit. Iedere medewerker krijgt gelijke kansen en ontplooiingsmogelijkheden, onafhankelijk van zijn of haar afkomst, sekse, religie, seksuele geaardheid, nationaliteit et cetera. Er is plaats voor iedereen die wil groeien en leren, en iedereen wordt actief

gestimuleerd in zijn of haar loopbaanontwikkeling. Dit zorgt voor een divers personeelsbestand als vijver van talent en ervaring. We geloven dat onze passie om samen prestaties te verbeteren alleen maar tot haar recht kan komen in een eerlijke, gezonde en veilige werkomgeving. Kundig, verbonden, ondernemend, persoonlijk en integer zijn de kernwaarden die hierbij als kompas fungeren.

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers en het management een afspiegeling van de samenleving zijn. Wat ons betreft gaat diversiteit niet alleen over de verhouding man of vrouw, maar ook om respect voor de verschillen tussen mensen. Het gaat er immers ook om wat medewerkers samen kunnen en weten, en wat zij in teams kunnen bereiken. Kwaliteit, drijfveren en learning ability zijn leidend bij het aannemen van nieuwe medewerkers. In 2017 was gemiddeld de helft van onze medewerkers vrouw. Van de Business Unit Managers en Directeuren was gemiddeld 28 procent vrouw. Onze Gedragscode waarborgt dat onze medewerkers integer handelen en dat eventuele misstanden aan de orde kunnen worden gesteld, mocht dat ondanks onze open bedrijfscultuur niet op een andere manier kunnen.

### Continu prestaties verbeteren

Elke medewerker van DPA is actief betrokken bij het borgen en verspreiden van onze cultuur. Dit heeft sterk bijgedragen aan onze groei door de jaren heen en maakt onze cultuur en identiteit tot een sterk fundament voor toekomstig succes. Hier zijn we trots op. Tegelijk beseffen we dat het op 'wendbaarheid' gerichte samenspel tussen continu verbeteren, een leven lang leren en optimale organisatie-inrichting nooit stilstaat. In onze vernieuwde strategie krijgt digitalisering daarom veel aandacht als aspect van cultuurverandering.

### Lange termijn waardecreatie

De Raad van Bestuur, bijgestaan door de Raad van Commissarissen, stuurt op lange termijn waardecreatie en houdt rekening met het belang van alle stakeholders van DPA. Om onze strategische horizon te verruimen, is een nieuwe groeistrategie voor 2018-2021 gedefinieerd. Deze is gericht op het leveren van een hoogwaardige propositie aan de grootzakelijke en publieke markt. Ons onderscheidend vermogen ligt in het organiseren van actuele specialistische kennis en kunde, en daardoor wendbaarheid binnen de organisaties. Autonome duurzame groei is onze drijvende kracht. Hierbij hechten we veel waarde aan bewustzijn van en anticiperen op marktontwikkelingen en innovaties. Dit maakt ons zowel op korte als op lange termijn een sterke nichespeler in arbeidsdienstverlening.

### Employability en hoogwaardige resource-invulling

DPA wil een belangrijke maatschappelijke rol vervullen in het invullen van de employability van gespecialiseerde professionals. We stellen professionals in staat om zich te ontwikkelen door continu te leren en zodoende bij te dragen aan de behoeften van onze klanten. Niet alleen geven we hen toegang tot projecten bij aantrekkelijke werkgevers; ook dragen we bij aan de kwaliteit van hun persoonlijke ontwikkeling. Door doorlopend de kennis en kunde van onze medewerkers te verbeteren, kunnen wij beter inspelen op de wensen van onze klanten en hen snel van dienst zijn met de beste professionals. Hierdoor zijn en blijven wij een strategische partner voor hoogwaardige resource-invulling in de grootzakelijke en publieke markt.



**Toekomstvastheid: ontwrichting voorblijven**

De economische groei biedt volop kansen voor arbeidsmarktdienstverleners, maar er zijn ook belangrijke uitdagingen. Volgens sectorbankier Han Mesters van ABN AMRO loopt deze sector het risico op digitale disruptie ofwel 'commoditisering door internet-gebaseerde technologie'. Deze druk neemt toe naarmate technologieën zich sneller ontwikkelen. Daarom staan waardecreatie en -toevoeging naar onze klanten en professionals centraal ter borging van onze marktpositie. Dit naast de traditionele toegevoegde waarde van onze dienstverlening die vooral zit in het vinden en matchen van de juiste kandidaat. DPA wil zich nog sterker onderscheiden door aantrekkelijk werkgeverschap, gerichte investeringen in leren en ontwikkelen en slim gebruik van technologische ontwikkelingen als aanjager van vernieuwing.

**Extra aandacht voor realisatie synergievoordelen**

Het realiseren van synergievoordelen zien we als een belangrijke manier om waarde voor de lange termijn te creëren. Daarom is dit een belangrijk aandachtspunt in onze groeistrategie voor 2018-2021. Hierdoor kunnen we onze sterke marktpositie beter benutten, commerciële vaardigheden delen en de omzet verhogen door deep- en cross-selling. Ook willen we verdere kostenoptimalisatie realiseren in de backoffice en onze sterke kennis- en kundebasis beter benutten. Hiertoe gaan we het bedrijfsmodel versimpelen door de Business Units te bundelen in clusters. Verder investeren we in strategisch accountmanagement om voor een bredere bediening van en optimale service aan opdrachtgevers te zorgen. De verdergaande digitalisering draagt bij aan de vertaling en ondersteuning van deze strategie. De benodigde veranderingen worden zorgvuldig gepland, gerealiseerd en gemonitord.

**Maatschappelijk betrokken**

We vinden het belangrijk dat onze activiteiten positief bijdragen aan de maatschappij. Onze Business Units geven hier op verschillende manieren uiting aan. We bieden bijvoorbeeld leer- en ervaringsplaatsen aan voor kwetsbare groepen als schoolverlaters en langdurig werklozen. Ook ondersteunen én initiëren we maatschappelijke activiteiten zoals sponsorwielertocht DPA Caubergh-Huygen HomeRide. Onze betrokkenheid varieert van activiteiten als vrijwilliger voor maatschappelijke doelen tot donaties aan doelen die onze mensen nauw aan het hart liggen. Waar mogelijk ondersteunt of sponsort DPA deze initiatieven. Verder bieden we onze medewerkers met een jaarlijkse DPA-kerstactie de mogelijkheid om een bedrag ter beschikking te stellen aan een goed doel naar keuze. Richtlijn is een donatie van 25 euro per fte. In 2017 zijn Stichting KIDS, Stichting ALS en KiKa geselecteerd voor deze actie.

**Respect voor mensen en mensenrechten**

DPA is een onderneming die altijd de menselijke maat zoekt. We eerbiedigen de mensenrechten en het milieu. We behandelen onze mensen goed en waarderen onze relaties. Leidraad is de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, waarin onder meer is vastgelegd dat alle partijen in de samenleving verplicht zijn om de mensenrechten te respecteren en te waarborgen. Tevens onderschrijven we de principes van arbeidsomstandigheden in de Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO). Dit zijn onder andere vrijheid van vereniging en het recht om collectief te onderhandelen, uitbanning van alle vormen van gedwongen of verplichte arbeid en uitbanning van discriminatie met betrekking tot werk en beroep.

**Zerotolerance-beleid ten aanzien van corruptie, omkopen en ander onethisch gedrag**

Bovenal geloven we in zakendoen op een transparante, billijke en ethische manier. We verwachten van al onze medewerkers dat zij collega's en externe partijen respectvol en eerlijk behandelen, en dat zij onze kernwaarden en de ethische principes in onze Gedragscode naleven. DPA heeft een zerotolerance-beleid ten aanzien van corruptie, omkopen en ander onethisch gedrag. Als we merken dat bij potentiële deelnemingen of partners sprake is van schending van de mensenrechten, omkoping en corruptie, niet naleven van wet- en regelgeving of milieurisico's, dan zullen we niet investeren of samenwerken.

**Onze kernwaarden:****Kundig**

We werven, selecteren en ontwikkelen toptalent en zijn in staat om snel de juiste kennis en kunde te mobiliseren. Gedreven professionals die plezier en voldoening halen uit het uitoefenen van hun vak en hier nog beter in willen worden. Hen bieden we alle mogelijke ondersteuning en opleidingen, zodat ze hun eigen ambities en die van de opdrachtgever kunnen realiseren.

**Verbonden**

DPA is een community waar gemotiveerde professionals in specialistische units aan hun professionele ontwikkeling en groei werken. En waar opdrachtgevers graag een beroep op doen bij specialistische uitdagingen of capaciteitsproblemen. Door deze verbondenheid en samenwerkingscultuur komen we tot de beste resultaten.

**Ondernemend**

Wat ons onderscheidt is onze betrokkenheid, professionaliteit en heldere marktfocus. Hierdoor weten we precies wat er in de markt speelt en waar klanten en professionals behoefte aan hebben. Hier spelen we proactief op in, onder andere door steeds nieuwe kennis en trainingen te ontwikkelen. Dit vanuit een positieve kijk op de toekomst en de ambitie om daar proactief invulling aan te geven.

**Persoonlijk**

We nemen de tijd om mensen en organisaties echt te leren kennen. Door open te staan voor elkaar en met oprechte interesse te luisteren, kunnen we beter begrijpen wat nodig is om succesvol te zijn. Rechtdoorzee, eerlijk en doelgericht.

**Integer**

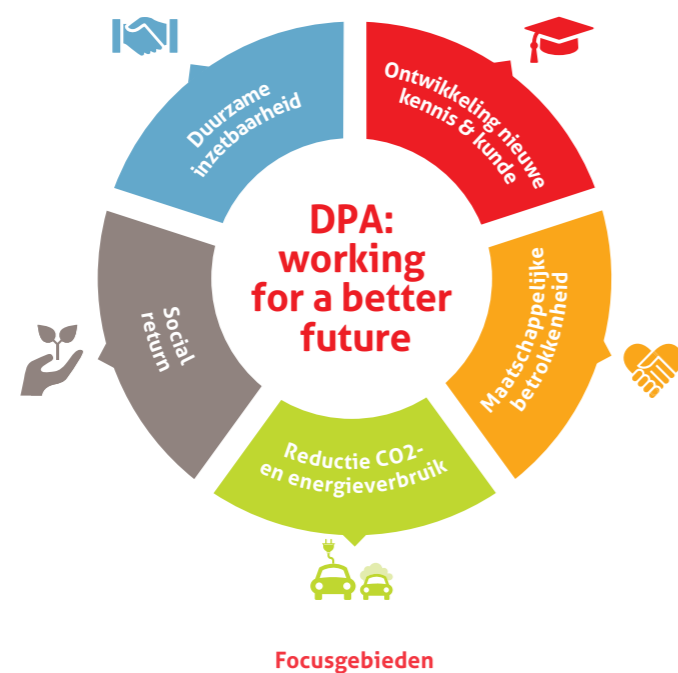
Onze afspraken met opdrachtgevers, professionals en aandeelhouders nemen we zeer serieus, evenals onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Voorop staat dat we betrouwbaar zijn, en dat we de mensen met wie we samenwerken oprecht en respectvol tegemoet treden.

## Working for a better future

Als grote werkgever nemen we onze maatschappelijke functie en verantwoordelijkheid serieus. Onze MVO-activiteiten richten zich op de vijf thema's duurzame inzetbaarheid, ontwikkeling van nieuwe kennis en kunde, maatschappelijke betrokkenheid, reductie CO2- en energieverbruik en social return.

### 1. Duurzame inzetbaarheid

DPA stelt professionals in staat om aan passende uitdagingen te werken en inspireert hen om continu te blijven leren, onder andere via de DPA Academy en DPA Kennis & Kunde Masterclasses. Tevens ondersteunen we hen in hun ontwikkeling met persoonlijke begeleiding, coaching en kennisuitwisseling waardoor ze hun marktwaarde vergroten.



### 2. Ontwikkeling nieuwe kennis & kunde

We zijn altijd op zoek naar nieuwe kennis- en competentiebehoeften en manieren om deze in te vullen. We ontwikkelen regelmatig eigen opleidingen en traineeships. Een goed voorbeeld van een eigen opleidingsprogramma is de praktijkgerichte masteropleiding die DPA Cauberg-Huygen momenteel ontwikkelt met Rotterdam School of Management, Erasmus University en USB University of Stellenbosch Business School.

### 3. Maatschappelijke betrokkenheid

Onze maatschappelijke betrokkenheid geven we op verschillende manieren vorm: van activiteiten als vrijwilliger en steun aan lokale initiatieven zoals Bussum op IJs tot donaties aan doelen die onze mensen nauw aan het hart liggen en initiatieven voor hulp in derdewereldlanden. Ook stelt DPA jaarlijks 25 euro per medewerker ter beschikking aan een goed doel dat een wezenlijke bijdrage levert aan de samenleving. Uit de nominaties van medewerkers wordt een selectie van drie goede doelen gemaakt: iedere medewerker kan zelf bepalen welk doel zijn of haar cheque ontvangt. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van hoe wij als community verbonden zijn met de maatschappij.

### 4. Reductie CO2- en energieverbruik

Het verbeteren van de energieprestaties van onze vestigingen en reduceren van het brandstofverbruik van het wagenpark zijn belangrijke speerpunten in ons beleid om de CO2-footprint te verkleinen. We werken momenteel aan betere benutting



van de kantoorlocaties en streven voor elk kantoor naar het meest milieuvriendelijke label. Ongeveer tweederde van onze professionals rijdt in een leaseauto. Hiertoe maken we gebruik van zuinige auto's met een zo laag mogelijke CO2-uitstoot. We zoeken naar de meest milieuvriendelijke en zuinige oplossingen, waarbij we het commerciële aspect niet uit het oog verliezen. Een wagenpark dat geheel uit hybride en elektrische auto's bestaat, is door de beperkte actieradius van deze auto's momenteel niet haalbaar. In de tussentijd stimuleren we medewerkers om te kiezen voor een auto die zuiniger rijdt en minder CO2-uitstoot heeft, onder andere met een financieel voordeel in de vorm van een mobiliteitstoeslag.

### 5. Social return

Het is waardevol en prettig om deel uit te maken van een gemeenschap en mee te doen in de maatschappij. Daarom kijkt DPA voor verschillende doelgroepen naar mogelijkheden om mensen te faciliteren die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben en daardoor een verhoogd risico lopen op langdurige werkloosheid. We willen mensen uit deze groep kansen bieden. Dit doen we onder andere door een win-win situatie te creëren door scholing te bieden aan mensen die werkritme en ervaring willen opdoen. Verder dragen we bij aan omscholing en voorzien we in de combinatie van scholing en een baan. Ook werven we voor specifieke vacatures actief onder werkzoekenden die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben.

## Risico's, risicobeheersing en -controle

In een breed spectrum van vakgebieden werkt DPA als arbeidsmarktdienstverlener voor gerenommeerde grootzakelijke en publieke opdrachtgevers. Goede beheersing van risico's en benutting van kansen zijn cruciaal voor het realiseren van onze doelstellingen. Daarom is het van groot belang dat we risico's tijdig identificeren, de mogelijke impact op het realiseren van de strategie zorgvuldig beoordelen en de ontwikkeling van de beheersing van significante risico's monitoren.

### Risicobereidheid

We streven naar een verantwoorde bedrijfsvoering en continuïteit. Hiertoe maken we voortdurend een afweging tussen de strategische doelstellingen en de risico's die we bereid zijn te nemen. De Raad van Bestuur van DPA bepaalt de risicobereidheid van de organisatie en de mogelijk te nemen maatregelen om de impact van risico's te beperken. De Raad van Commissarissen is hier nauw bij betrokken en houdt toezicht.

### Risicobeheersing en -controle

Risicobeheersing is een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering. Dit zorgt dat we voldoende zekerheid hebben dat we strategische doelstellingen op een verantwoorde manier kunnen behalen en dat we snel kunnen bijsturen als dit nodig is. Bovendien blijven we hierdoor scherp op de eisen die onder meer wet- en regelgeving aan ons stellen. Bij de risicobeoordeling maken we een weloverwogen afweging van de kans dat een risico zich voordoet en een inschatting van de kosten als dit risico zich daadwerkelijk voordoet. Deze zetten we af tegen de beheerskosten om het betreffende risico te vermijden of beperken. We beheersen risico's met verschillende instrumenten, die zijn onderverdeeld naar richtlijnen en overlegstructuren, rapportages en interne controlemaatregelen. DPA heeft een gemiddelde tot hoge risicobereidheid bij het opstarten van nieuwe commerciële initiatieven. Op het gebied van wet- en regelgeving is er echter een zero-tolerancebeleid en wenst DPA geen risico te nemen.

### Belangrijkste risico's

De onderstaande grafiek geeft de voornaamste risico's weer en de inschatting van de mate waarin zij onze strategische doelstellingen kunnen beïnvloeden. Naast deze risico's zijn er risico's die nu ondergeschikt zijn of niet of onvoldoende worden onderkend, maar later van wezenlijk belang voor de resultaten kunnen zijn. Door de inrichting van ons risicomanagementsysteem kunnen we deze risico's snel onderkennen en adresseren. We kunnen echter geen absolute zekerheid geven over het realiseren van de gestelde doelen en de risico-impact.



### Politieke en macro-economische risico's

Onze dienstverlening is gevoelig voor de economische conjunctuur. Onzekerheden over de politieke koers in Europa, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten kunnen de Nederlandse economie negatief beïnvloeden. Daarnaast hebben politieke beslissingen materiële invloed op de investeringsbeslissingen van overheidsinstanties die gebruik van onze diensten maken. Ook de aanhoudend lage rente vormt een risico. Deze tast de winstgevendheid van onze opdrachtgevers in het bank- en verzekeringswezen aan. Goede spreiding in activiteiten, klantgroepen en opdrachtgevers draagt bij tot de beheersing van het risico op het wegvallen van een substantieel deel van de omzet.

#### Beheersmaatregelen

- Monitoren van macro-economische trends en ontwikkelingen, (politieke) besluitvormingstrajecten en ontwikkelingen op wetgevingsgebied.
- Snel reageren op veranderingen in het economisch klimaat door analyses en maatregelen vanuit de clusters, waarbij zowel nieuwe kansen kunnen worden gezien als bestaande activiteiten moeten worden heroverwogen.
- Vroegtijdig aanpassen van processen en systemen aan veranderende wetten en regelgeving.

### Strategische risico's

De belangrijkste strategische risico's komen voort uit het maken van de juiste inschatting van de vraag en het aanbod in de verschillende markten. De technologische ontwikkelingen hebben grote invloed op de arbeidsmarkt en de waardeketen van onze dienstverlening. Met name in de IT, techniek en financiële sector gaan de ontwikkelingen razendsnel. Opdrachtgevers blijven zichzelf opnieuw uitvinden en stellen hiertoe nieuwe eisen aan onze professionals. Tegelijkertijd ontstaan nieuwe beroepen die door de schaarste op de arbeidsmarkt moeilijk kunnen worden ingevuld.

Voor de strategie van DPA is het cruciaal om te kunnen blijven beschikken over professionals met hoogwaardige kennis. Verder is het gezien de oplopende talentschaarste essentieel dat DPA aansluiting vindt en houdt met de interesses en behoeften van jonge, goedopgeleide professionals. In het verslagjaar is de strategie voor 2018-2021 vastgelegd. Belangrijke elementen hierin zijn een sterke klantfocus en aandacht voor aantrekkelijk werkgeverschap en aantrekkingskracht op jonge hoogopgeleide professionals. Ook is extra nadruk gelegd op de invulling van de digitale transformatie en het benutten van nieuwe ICT-mogelijkheden.

#### Beheersmaatregelen

- Continue evaluatie van het framework rond de bedrijfsprocessen met betrekking tot optimaliseren van de propositie, de wijze van verkoop en de kwaliteit van de dienstverlening.
- Investeren in research en markt-, concurrentie- en arbeidsmarktanalyse.
- Optimaliseren van de bedrijfsprocessen om de digitalisering, groei en integratie van acquisities te bevorderen.

### Operationele risico's

Tekortschietende of falende interne processen, mensen en systemen of externe gebeurtenissen kunnen financiële verliezen veroorzaken. De grootste operationele risico's betreffen de beschikbaarheid van de informatiesystemen die de primaire processen ondersteunen. In 2017 zijn vergaande verbeteringen doorgevoerd ter professionalisering van de supportafdelingen en verbetering van de bedrijfsprocessen, beheersbaarheid en het toezicht. Dit wordt in 2018 vervolgd, waarbij extra aandacht uitgaat naar de vastlegging van beheersmaatregelen en versterking van de control-omgeving. De backofficeprocessen zijn verder gedigitaliseerd. Dit leidt naast vermindering van fouten tot uniformiteit en schaalbaarheid van het businessmodel. Het beleid is om overgenomen bedrijven snel te integreren in onze backoffice- en rapportage- en beheersingssystemen.

#### Beheersmaatregelen

- Een volledige en grondige analyse van alle componenten van de IT-systemen en processen. Zo kan DPA toezichthouders en stakeholders helder en inzichtelijk aantonen dat ze voldoet aan de wet- en regelgeving.

- Verfijnen van stuurinformatie en kpi's, ook voor het monitoren van de diensten die we leveren op projectbasis of voor afwikkeling van dossiers.
- Regelmatig overleg over bancaire voorwaarden en - indien gewenst - aanpassing op basis van commercieel-strategische ontwikkelingen.
- Verdere implementatie van het COSO risk management framework en de bijbehorende risk assessments
- Verbetering van de vastlegging van beheersmaatregelen en versterking van de control environment
- Optimalisatie van de frauderisicoanalyse en verdere uitwerking van beheer- en controlemaatregelen met betrekking tot geïdentificeerde risico's.

### IT- en informatiebeveiligingsrisico's

Voor DPA zijn continuïteit van de dienstverlening en informatiebeveiliging belangrijke speerpunten. Storingen of uitval van bedrijfskritische systemen of ongeoorloofde toegang kan onze bedrijfsvoering en onze reputatie negatief beïnvloeden en financiële schade veroorzaken zoals verliezen en boetes. Door adequate maatregelen te (laten) treffen worden de veiligheid en continuïteit van de informatievoorziening en kritische bedrijfsprocessen gewaarborgd.

DPA werkt aan professionalisering van het securitybeleid en de IT-securityorganisatie. Dit doen we onder andere door verbetering van het autorisatiemanagement, de awareness en periodieke penetratietesten en security scanning. De core IT-leveranciers zijn bijna allemaal ISAE 3402-gecertificeerd, wat een indicatie is dat ze aantoonbaar 'in control' zijn. In 2017 heeft Carerix de ISAE 3000 Type I certificering behaald en is er tussen Carerix en DPA een verbeterde Service Level Agreement opgesteld. Onze IT-leveranciers KPN Internetservices en Unit4 zijn beide ISAE 3402 Type II-gecertificeerd. Er zijn assurancerapportages beschikbaar.

### Beheersmaatregelen

- 2018 staat in het teken van het optimaliseren van het informatiebeveiligingsbeleid. Na de nulmeting op ISO 27002 wordt informatiebeveiligingsstandaard ISO 27001 geïmplementeerd en wordt hiervoor certificering aangevraagd. Ook worden nieuwe tactische en operationele beveiligingsmaatregelen genomen.
- In 2017 is een gedragsprotocol geïmplementeerd voor het gebruik van ICT-middelen, gegevens en informatie. Dit is erop gericht om betrokkenheid te creëren bij de gebruikers van gegevens, informatie en IT-systemen. Hiermee wil DPA de veiligheid van werkprocessen, gegevens, informatie en IT-systemen borgen.
- De bedrijfsvoering en IT zijn op elkaar afgestemd in softwaresysteem BlueDolphin. Hierdoor is inzichtelijk uit welke bedrijfs- en IT-onderdelen en informatiestromen de organisatie is opgebouwd en hoe deze onderdelen met elkaar in verband staan.

### Financiële (rapportage)risico's

Het verstrekken van volledige, juiste en tijdige financiële en niet-financiële informatie zorgt dat onze stakeholders vertrouwen houden in onze onderneming en de bedrijfsvoering. Op 15 maart 2018 heeft DPA de publicatie van de jaarcijfers 2017 uitgesteld. Dit is een gevolg van enerzijds de aanscherping van de strategie door business units te clusteren resulterend in een efficiëntere organisatiestructuur en de extra aandacht die is gegeven aan de digitalisering en automatisering van de backoffice-activiteiten, en anderzijds de aangescherpte vereisten die gesteld worden aan de controle van een beursgenoteerde onderneming. De financiële rapportage van DPA is opgezet binnen een strak kader van budgettering op basis van een 12-maands rolling-forecastmodel, frequent monitoren van de liquiditeitspositie en cashflowplanning en continue cashflowprognoses voor de inschatting van de liquiditeitspositie. In 2017 is geïnvesteerd in het optimaliseren van de financiële administratie en de onderliggende processen. In 2018 wordt hieraan een vervolg gegeven door extra aandacht te geven aan de verbreding en de verdieping van de periodieke rapportagecyclus. Ook zijn we in verband met de gedefinieerde groeistrategie gestart met het voorbereiden van financiële verslaglegging op clusterniveau.

### Beheersmaatregelen

- In 2018 wordt verder geïnvesteerd in digitalisering van het betalingsverkeer, debiteurenbeheer en de boekingsprocessen. Ook zetten we in op verbetering van de datakwaliteit van het commerciële systeem in combinatie met het financiële systeem en zullen de periodieke rapportages worden verbeterd.

- Ter ondersteuning van het performance management is een Business Intelligence-tool geïmplementeerd.
- Verdere digitalisering van de totstandkoming van de balans, P&L, forecast en van de primaire processen.
- Regelmatige controles door interne en externe toezichthouders zoals Stichting Normering Arbeid, Deloitte en ISO.

### Wet- en regelgeving

Het risico van non-compliance met wet- en regelgeving bestaat op verschillende gebieden, waaronder arbeidsrecht en privacywetgeving. Zo had de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA) voor DPA veel invloed op de inzet van zelfstandige professionals (zzp'ers). Voor DPA had deze wet een negatief effect op de marge op de inzet van zelfstandige professionals van 1,5 miljoen euro in het eerste halfjaar van 2017. Het kabinet streeft naar nieuwe wet- en regelgeving op 1 januari 2020 om de Wet DBA te vervangen. Als er geen sprake is van een dienstbetrekking gebruikt DPA een door de Belastingdienst goedgekeurde modelovereenkomst in lijn met de Wet DBA. Opdrachten die worden uitgevoerd door zzp'ers beoordelen we centraal bij het aangaan en bij verlenging. Over complexe dossiers voeren we periodiek overleg met de Belastingdienst en fiscale adviseurs.

Per 25 mei 2018 moet elke organisatie die persoonsgegevens van EU-ingezetenen verwerkt voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Deze regels hebben veel impact op alles wat met cv's en recruitment te maken heeft. Niet-naleving kan resulteren in hoge boetes en aanzienlijke reputatieschade. Voor DPA geldt dat opdrachtgevers erop rekenen dat aan de privacyverordening voldaan wordt en dat onze onderneming aantoonbaar compliant wil zijn.

### Beheersmaatregelen

- Continue aanpassing van de corporate governance-documentatie als gewijzigde wet- en regelgeving dit vereist. Regelmatig vragen we juridisch advies over algemene compliance en specifieke juridische onderwerpen, zoals arbeidsrecht. Nieuwe, gewijzigde voorschriften delen we adequaat met onze interne medewerkers.
- Gedegen voorbereiding van de inwerkingtreding van de AVG door een werkgroep. Naast het updaten en aanvullen van de interne beleidsregels op het gebied van privacy en de uitvoering van Data Protection Impact Assessments.

## Corporate Governance

### Corporate Governance Verklaring

DPA hecht veel waarde aan openheid en transparantie naar haar verschillende belangengroepen. Goed ondernemerschap, betrouwbaarheid, integriteit en klant- en kandidaatgerichtheid vormen eveneens uitgangspunten van onze corporate governance structuur. Onze Gedragscode (zie [www.dpa.nl](http://www.dpa.nl)) verwoordt de integriteitsbeginselen waarvan DPA verwacht dat haar professionals deze respecteren in hun werkzaamheden en de omgang met opdrachtgevers, elkaar en andere stakeholders. De Gedragscode beschrijft hoe DPA omgaat met meldingen van (vermeende) overtredingen van de Gedragscode, waarvoor de compliance officer het centrale aanspreekpunt is.

### Hoofdpijnen corporate governance structuur

DPA Group N.V. is een structuurvennootschap met een Raad van Bestuur en een onafhankelijke Raad van Commissarissen, de zogenaamde two-tier bestuursstructuur. De hoofdpijnen van de huidige structuur zijn hierna vermeld. DPA heeft haar statutaire zetel te Amsterdam en is sinds 1999 genoteerd aan Euronext Amsterdam.

#### Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestaat sinds april 2017 uit twee personen, een CEO en een COO. De Raad van Bestuur is belast met het bestuur van DPA, is verantwoordelijk voor het strategische, financiële en organisatorische beleid en vormt samen met het management van de clusters en de financieel directeur de dagelijkse leiding van de onderneming in operationele zin.

De Raad van Bestuur overlegt met de Raad van Commissarissen over alle belangrijke aangelegenheden. Bepaalde besluiten van de Raad van Bestuur zijn onderworpen aan goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

De leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de Raad van Commissarissen. De beloning en de verdere voorwaarden voor aanstelling van de leden van de Raad van Bestuur worden bepaald door de Raad van Commissarissen en zijn gebaseerd op het remuneratiebeleid zoals dat door de Algemene Vergadering is vastgesteld. De Raad van Commissarissen heeft het voornemen om daags na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders een extra lid van de Raad van Bestuur in de functie van CFO te benoemen.

#### Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen oefent toezicht uit op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken. De leden van de Raad van 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 heeft de ondernemingsraad een versterkt aanbevelingsrecht. Gezien de omvang van de Raad van Commissarissen heeft zij geen commissies ingesteld.

#### Algemene Vergadering

Ten minste eenmaal per jaar roept DPA via haar website een Algemene Vergadering bijeen. De Algemene Vergadering neemt besluiten over zaken zoals vaststelling van de jaarrekening, de dividenduitkering, de benoeming van commissarissen, het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur en statutenwijzigingen. Ook moet zij goedkeuring geven aan besluiten van de Raad van Bestuur over belangrijke veranderingen in de identiteit of het karakter van DPA of haar onderneming.

Tijdens de Algemene Vergadering gehouden op 20 april 2017 in Amsterdam heeft de Algemene Vergadering:

- de Raad van Bestuur gemachtigd tot de uitgifte van nieuwe aandelen (of rechten daartoe) in het kapitaal van DPA, tot een maximum van 10 procent van het geplaatst kapitaal op de dag van uitgifte. Deze machtiging is verstrekt tot 20 oktober 2018; en

- de Raad van Bestuur gemachtigd tot de inkoop van eigen aandelen met een maximum van 10 procent van het geplaatste kapitaal op de dag van inkoop. Deze machtiging is verstrekt tot 20 oktober 2018.

#### Aandelen en stemrecht

Het maatschappelijk kapitaal van DPA bedraagt 15 miljoen euro en is verdeeld in 150 miljoen gewone aandelen van 0,10 euro. Alle uitgegeven aandelen zijn volgestort. Ieder aandeel geeft de houder ervan recht op het uitbrengen van één stem. DPA houdt thans geen aandelen in haar eigen kapitaal.

#### Afwijkingen van de Code

DPA hanteert een corporate governance-beleid dat in lijn is met de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'Code'). Op enkele punten wijkt DPA af van de bepalingen van de Code. Deze afwijkingen zijn hieronder weergegeven. De afwijkingen vinden veelal hun oorsprong in de beperkte omvang van de onderneming van DPA. Waar DPA afwijkt, handelt zij zoveel mogelijk in de geest en de bedoeling van de Code.

- DPA heeft geen interne auditor benoemd. Dit wordt verder toegelicht in het verslag van de Raad van Commissarissen op bladzijde 66 van dit jaarverslag (principe 1.3).

#### Diversiteit

De Raad van Bestuur ziet het gericht inzetten van diversiteit als een middel om meer impact te realiseren. Dit heeft een positief effect op de medewerkers, de teamsamenwerking en de langetermijnresultaten. Dit komt doordat divers samengestelde teams creatiever zijn, een grotere variatie aan oplossingen bezien en betere besluiten nemen. De Raad van Commissarissen ondersteunt dit beleid.

Voor wat betreft de samenstelling van de Raad van Bestuur, voldeed deze gedurende 2017 niet aan de eisen van artikel 2:166 BW dat bepaalt dat tenminste 30 procent van de Raad van Bestuur vrouw of man is. Door de benoeming van Désirée Theyse als lid van de Raad van Bestuur in de functie van CFO voldoet DPA met ingang van 23 mei 2018 wel aan dit vereiste.

De Raad van Commissarissen voldeed gedurende 2017 aan het vereiste van artikel 2:166 BW, één van de drie commissarissen is een vrouw. Voor haar eigen samenstelling heeft de Raad van Commissarissen een profielschets opgesteld. Deze profielschets beschrijft de omvang en de samenstelling van de Raad. De profielschets houdt rekening met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. Ook streven we naar een goede balans in geslacht, leeftijd en (neven)activiteiten.

#### Transacties met bestuurders en commissarissen

In overeenstemming met de Code worden alle overeenkomsten van DPA met haar bestuurders en/of commissarissen overeengekomen tegen gebruikelijke marktcondities. DPA is in 2017 een aantal huurovereenkomsten aangegaan met betrekking tot onroerende zaken die in eigendom zijn van haar bestuurders de heer Winter en/of de heer Berten. De voorwaarden voor deze transacties zijn goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Alle overeenkomsten die DPA is aangegaan met haar bestuurders staan vermeld bij de toelichting op de jaarrekening onder punt 30, op bladzijde 123 van dit jaarverslag.

#### Accountant

Op de Algemene Vergadering van 20 april 2017 is Deloitte Accountants B.V. voor het boekjaar 2017 herbenoemd als externe accountant.

#### Afsluitende verklaring

De informatie die op grond van artikel 2a van het Besluit inhoud bestuursverslag gemeld moet worden is opgenomen in dit hoofdstuk over Corporate Governance en in het hoofdstuk over Risico's, risicobeheersing en -controle. Tevens is in dit Hoofdstuk (alsmede in het remuneratierapport) de informatie opgenomen zoals vereist op grond van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn (5 april 2006).

## Verklaringen

Het bestuursverslag in de betekenis van artikel 2:391 BW omvat de hoofdstukken van het bestuursverslag alsmede die delen van de jaarrekening waar het bestuursverslag naar verwijst.

Onder verwijzing naar best practice bepaling 1.4.3 van de Code verklaart de Raad van Bestuur dat:

- Het bestuursverslag in voldoende mate inzicht geeft in belangrijke tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings en controlesystemen die zijn waargenomen gedurende 2017;
- De interne risicobeheersings- en controle systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen materiële onjuistheden bevat;
- Gebaseerd op de huidige stand van zaken bij DPA, het gerechtvaardigd is dat de jaarrekening 2017 is opgesteld op going concern basis;
- Het bestuursverslag alle materiële risico's en onzekerheden vermeldt die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van DPA voor een periode van 12 maanden na de datum van het bestuursverslag.

Onder verwijzing naar artikel 5:25c van de Wet op het Financieel Toezicht, verklaart de Raad van Bestuur dat voor zover haar bekend:

- De jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, de financiële positie en de winst over het boekjaar van DPA en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- Het bestuursverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op de balansdatum en de gang van zaken gedurende 2017 van DPA en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen, tezamen met een beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden waarmee DPA wordt geconfronteerd.

Op grond van het besluit van 14 maart 2017 betreffende bekendmaking niet-financiële informatie dient DPA haar beleid omtrent milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping bekend te maken. Deze informatie is opgenomen in het bestuursverslag op bladzijde {X tot en met } (maatschappelijk verantwoord ondernemen).

De informatie die op grond van artikel 2a van het Besluit inhoud bestuursverslag gemeld moet worden, is opgenomen in het hoofdstuk over Corporate Governance en in het hoofdstuk over Risico's, risicobeheersing en -controle. Tevens is in dit hoofdstuk (alsmede in het remuneratierapport) de informatie opgenomen zoals vereist op grond van het Besluit van 5 april 2006 tot uitvoering van artikel 10 van Richtlijn 2004/25/EG (overnamerichtlijn).

## De waarde die wij creëren

### Kundig

We werven, selecteren en ontwikkelen toptalent en zijn in staat om snel de juiste kennis en kunde te mobiliseren. Gedreven professionals die plezier en voldoening halen uit het uitoefenen van hun vak en hier nog beter in willen worden. Hen bieden we alle mogelijke ondersteuning en opleidingen, zodat ze hun eigen ambities en die van de opdrachtgever kunnen realiseren.

### Verbonden

DPA is een community waar gemotiveerde professionals in specialistische units aan hun professionele ontwikkeling en groei werken. En waar opdrachtgevers graag een beroep op doen bij specialistische uitdagingen of capaciteitsproblemen. Door deze verbondenheid en samenwerkingscultuur komen we tot de beste resultaten.

### Finance & Control

### Overheid

### Ondernemend

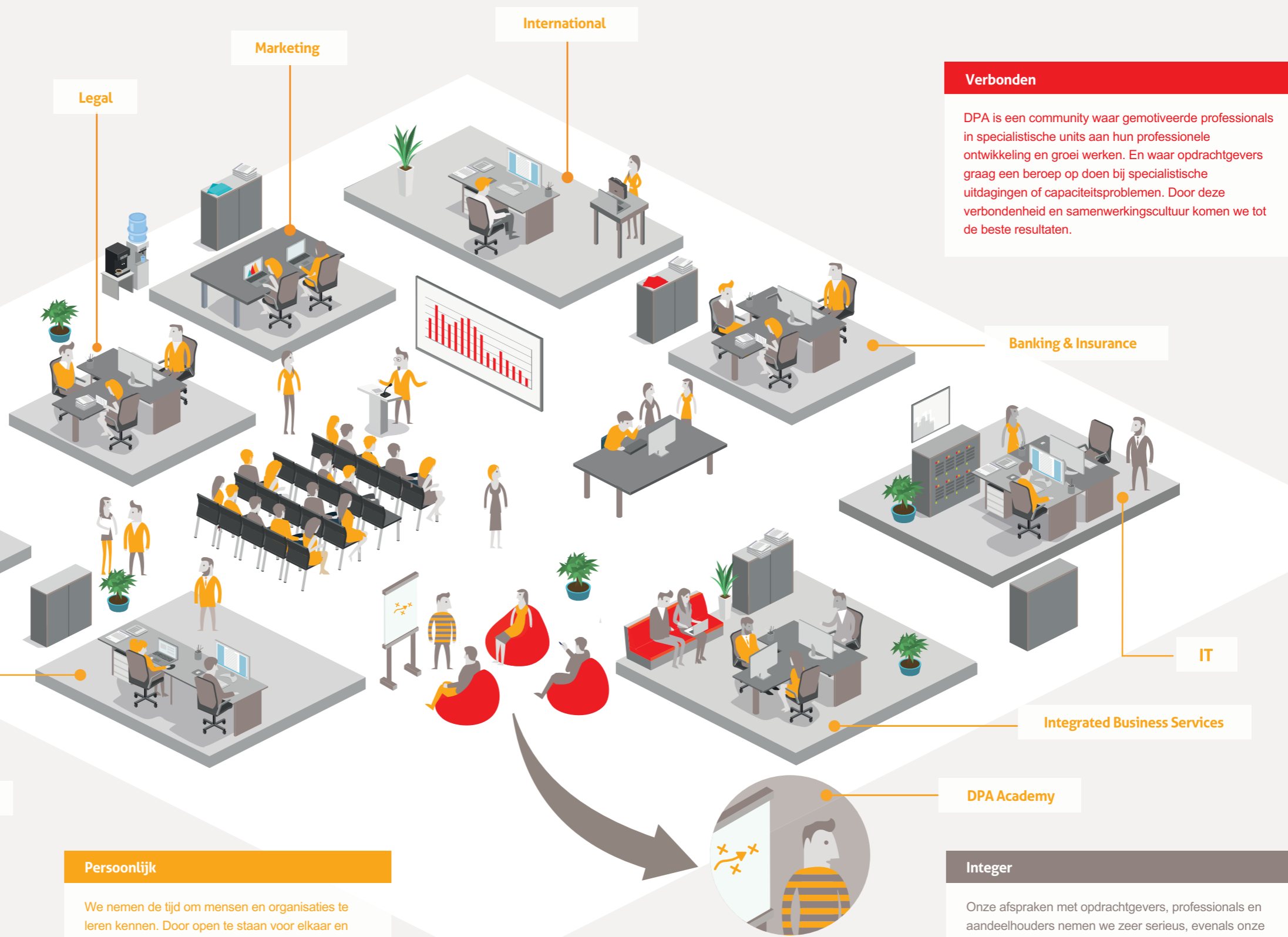
Wat ons onderscheidt is onze betrokkenheid, professionaliteit en heldere marktfocus. Hierdoor weten we precies wat er in de markt speelt en waar klanten en professionals behoefte aan hebben. Hier spelen we proactief op in, onder andere door steeds nieuwe kennis en trainingen te ontwikkelen. Dit vanuit een positieve kijk op de toekomst en de ambitie om daar proactief invulling aan te geven.

### Persoonlijk

We nemen de tijd om mensen en organisaties te leren kennen. Door open te staan voor elkaar en met oprechte interesse te luisteren, kunnen we beter begrijpen wat nodig is om succesvol te zijn. **Rechtdoorzee, eerlijk en doelgericht.**

### Integer

Onze afspraken met opdrachtgevers, professionals en aandeelhouders nemen we zeer serieus, evenals onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Voorop staat dat we betrouwbaar zijn, en dat we de mensen met wie we samenwerken oprecht en respectvol tegemoet treden.





## Case study

### Integrated Business Services

Onno van Capelleveen, directeur



Uit het succesvolle cluster Integrated Business Services kwamen de afgelopen twee jaar maar liefst vier nieuwe activiteiten voort. Dit waren achtereenvolgens DPA Supply Chain Systems, DPA Supply Chain Management, Fagro Supply Chain en DPA Logistics. “We hebben onze focus op Supply Chain Planning weten te vertalen in een unieke propositie die zowel opdrachtgevers als ambitieuze professionals aanspreekt. Hierdoor zijn we uitgegroeid tot de grootste aanbieder binnen ons vakgebied en kunnen we goed inspelen op nieuwe groeimogelijkheden.”

Aan het woord is Onno van Capelleveen. Hij is sinds 2014 als directeur verantwoordelijk voor het cluster Integrated Business Services. “Wij vinden het belangrijk om onze mensen perspectief en doorgroeimogelijkheden te bieden. DPA Integrated Business Services voegt voor haar medewerkers vooral waarde toe als carrièreversneller vanaf de tweede loopbaanstap. Aanvullend bieden we met de nieuwe activiteiten ook verdere ontwikkelingsmogelijkheden aan meer ervaren professionals die voor een specifieke

richting binnen hun vakgebied kiezen. Tegelijkertijd kunnen we onze klanten nu voor meer profielen ondersteunen op het gebied van supply chain en logistiek.”

#### Vakkennis én persoonlijkheid

“Wendbare supply chains en logistieke operaties zijn van groot belang om proactief op de grillige consumentenvraag te kunnen inspelen. Het Supply Chain-vakgebied verbreedt zich en omvat steeds meer nieuwe taken, zoals het bouwen

van dashboards. Het toenemende belang van de functie vertaalt zich in een grote vraag naar interim professionals die kunnen bijdragen aan conceptontwikkeling en realisatie van de benodigde systemen en processen. Projecten moeten altijd op zeer korte termijn van start gaan, soms al binnen 24 uur.”

Onno vertelt dat het aantal professionals dat in vaste dienst is bij DPA Integrated Business Services sinds 2016 bijna verdubbeld is. Dit zijn zowel hbo-als wo-opgeleide professionals: specialisten zoals Supply Chain Analisten, Demand Planners en Planning Managers. “Deze rollen vragen om een groot analytisch vermogen, een praktische instelling en implementatiekracht. Ook dien je communicatief sterk te zijn en onder grote druk te kunnen opereren. Onze professionals zijn goed opgeleid en beschikken over actuele vakkennis. Maar bovenal maken ze het verschil door hun persoonlijkheid en soft skills. Andere belangrijke factoren die ons onderscheiden van bijvoorbeeld de grote consultancybureaus zijn flexibiliteit, een scherpe prijsstelling en onze no-nonsense instelling.”

#### Als eerste investeren in nieuwe beroepen en kennis

Als het om het binden en boeien van professionals gaat, ervaart Onno vooral concurrentie van de grotere opdrachtgevers. “Die hebben veel aantrekkingskracht door hun reputatie en overzichtelijke carrièrepad. DPA spreekt professionals aan die hechten aan afwisseling in projecten, werken bij aansprekende

opdrachtgevers en uitgebreide opleidingsmogelijkheden. Potentiële Supply Chain Managers volgen bijvoorbeeld een versneld opleidingstraject via ons eigen APICS-programma. Ook bieden we veel andere opleidingen zoals Lean Green Belt, Situationeel Leiderschap en Prince 2. Verder merk ik dat professionals het fijn vinden om aangesloten te zijn bij de DPA Integrated Business Services-community en het DPA-merk. Daardoor zijn ze onderdeel van een groot team ambitieuze vakspecialisten. Je ziet dat ze graag tijd vrijmaken om elkaar goed te leren kennen.”

Hij vertelt een heilig geloof in de propositie en groeistrategie van DPA te hebben. “DPA zet stevig in op schaalgrootheid. Dit is belangrijk om faciliteiten te kunnen bieden die anders margetechnisch niet mogelijk zouden zijn. Zo kan DPA als eerste investeren in opkomende beroepen en het ontwikkelen van nieuwe vakinhoudelijke kennis. Ook kan veel geïnvesteerd worden in eigen opleidingen via DPA Academy, en bijvoorbeeld in talentmanagement en Digital Talent Marketing. Door de clustering en invoering van key accountmanagement zijn we nog beter in staat om de groeiende groep professionals op interessante projecten in te zetten. Dit geeft ongetwijfeld extra impulsen aan de synergie die we nu al ervaren met zusterbedrijven zoals Fagro en DPA PeopleGroup Inkoopprofessionals en het IT- & Engineering cluster.”





“DPA zorgt voor marktfitheid door het actueel houden van vakinhoudelijke kennis en persoonlijke competenties, en maakt hier op alle mogelijke manieren werk van.”

**Bart-Jan van Genderen, Sacha Engels en Ron Icke**

## Verlag van de Raad van Commissarissen

### Focus op ontwikkeling van kennis en kunde werpt vruchten af

Met een bewezen trackrecord van groei staat DPA er goed voor, zowel in financieel als in commercieel opzicht. De onderneming zette in het tweede halfjaar van 2017 versterkt in op autonome groei. Daarnaast wist DPA haar marktpositie te versterken door de overname van een meerderheidsbelang in Your Professionals. Rode draad in de groei van de afgelopen jaren is de ambitie om opdrachtgevers, professionals en interne medewerkers te faciliteren in hun ontwikkeling. DPA zorgt voor 'marktfitheid' door het actueel houden van vakinhoudelijke kennis en persoonlijke competenties, en maakt hier op alle mogelijke manieren werk van. Een aanpak die merkbaar vruchten afwerpt.

De laatste jaren anticipeert DPA met extra daadkracht op nieuwe kansen en mogelijkheden in de markt. De Raad van Commissarissen is hier steeds in een vroegtijdig stadium bij betrokken en ziet hoe de organisatie zich telkens uitdaagt om proactief toegevoegde waarde te bieden. De gemaakte strategische keuzes zijn nadrukkelijk gericht op ondernemerschap, autonome groei en het benutten van synergie. Door te investeren in onze professionals borgt DPA zowel de korte termijn prestaties als lange termijn waardecreatie en continuïteit. In 2017 is hiertoe meer nadruk gelegd op innovatie en nieuwe technologische ontwikkelingen.

Mede vanwege de Wet DBA heeft DPA versneld geïnvesteerd in de werving, selectie en opleiding van eigen professionals. Ook zijn wederom nieuwe activiteiten opgezet vanuit de Business Units. Als vervolg op de twee in 2016 opgezette bedrijven heeft DPA Supply Chain dit jaar weer twee nieuwe activiteiten opgestart. Deze ontwikkelen zich voorspoedig. De focus op innovatie levert verrassende resultaten op, onder andere via investeringen in startups en scale-ups zoals data science-bedrijf Quantillion en DPA Intelligent & Robotic Process Automation. Om de creativiteit van DPA'ers te prikkelen, is het DPA Innovation Lab opgezet waar nieuwe ideeën daadwerkelijk tot leven komen.

#### **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 vennootschapsdoelstellingen, de aan de ondernemingsactiviteiten verbonden risico's en de strategie.

De Raad van Commissarissen was nauw betrokken bij het tot stand komen van het businessplan en de gemaakte strategische keuzes voor de jaren 2018-2021. Bij deze keuzes is langetermijnwaardecreatie centraal gesteld en zijn de belangen van alle stakeholders in ogenschouw genomen. Tevens houdt de Raad toezicht op de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het financiële verslagleggingsproces, de vermogenspositie, de naleving van wet- en regelgeving, de corporategovernance-structuur en maatschappelijke aspecten van ondernemen die voor DPA relevant zijn.

De Raad van Commissarissen staat de Raad van Bestuur bij met advies. In 2017 kwam de Raad van Commissarissen in zes reguliere vergaderingen bijeen met de Raad van Bestuur. De voltallige Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur waren steeds bij de vergaderingen aanwezig.

De Raad van Commissarissen heeft tijdens één vergadering specifiek de strategie en de daarmee gepaard gaande risico's besproken alsmede de risicobeheersing en de interne controle. Daarnaast hadden de leden van de Raad van Commissarissen buiten de plenaire vergaderingen regelmatig contact met de CEO over de operationele gang van zaken en actuele onderwerpen. Ook had de Raad van Commissarissen een overleg met het dagelijks bestuur van de Ondernemingsraad. Hierin is onder meer gesproken over de strategie, langetermijnwaardecreatie en het gedrag en de cultuur binnen de vennootschap.

De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen maandelijks een update over de resultaten en de belangrijkste operationele ontwikkelingen. In de reguliere vergaderingen met de Raad van Bestuur worden de kwartaalresultaten besproken, alsmede de operationele ontwikkelingen binnen de clusters, specifieke vakgebieden en markten. Voor elke vergadering staan daarnaast specifieke thema's of onderwerpen op de agenda.

Belangrijke onderwerpen waarover - naast de reguliere vergaderonderwerpen - is gesproken en beslissingen zijn genomen waren:

- De strategie en het budget
- Lange termijn waardecreatie
- Risicobeheersing
- De interne auditfunctie
- Het MVO-beleid
- Cultuur en diversiteit
- Werkkapitaal en financiering
- Nieuwe en veranderende wet- en regelgeving zoals de Wet DBA, de privacywetgeving, IFRS en sectorpremies
- Overname Your Professionals
- Ontwikkelingen bij clusters
- DPA Innovation Lab
- DPA Greenhouse en de ontwikkelingen bij participaties
- Backoffice-optimalisatie
- Huisvesting
- Remuneratiebeleid

De externe accountant was aanwezig bij de bespreking van de jaarrekening en de uitkomsten van de jaarrekeningcontrole, en bij de bespreking van de halfjaarcijfers. Verder heeft de Raad van Commissarissen eenmaal buiten aanwezigheid van de leden van de Raad van Bestuur met de accountant overlegd. Zoals gebruikelijk evalueerde de Raad van Commissarissen - in afwezigheid van de Raad van Bestuur - het functioneren van de CEO en de COO.

In verband met de beperkte omvang van DPA is er geen interne auditdienst ingesteld. De Raad van Commissarissen heeft het ontbreken een interne auditdienst geëvalueerd gedurende het boekjaar.

Samen met de directie en in lijn met voorgaande jaren heeft de Raad van Commissarissen vastgesteld dat er geen behoefte bestaat aan een interne auditor of een interne auditfunctie. Hier spelen de beperkte omvang, de cultuur alsmede het organisatiemodel van DPA en het feit dat zij nagenoeg volledig in Nederland actief is een belangrijke rol. Daarnaast geldt voor iedereen binnen DPA een zerotolerance-beleid beleid ten aanzien van de risicobereidheid op het gebied van wet- en regelgeving.

Gedurende het boekjaar is de samenstelling van de Raad van Bestuur gewijzigd door het vertrek van CFO Stefan Heesakkers met ingang van 20 april 2017. Sindsdien bestaat de Raad van Bestuur uit twee leden: Eric Winter (CEO) en Olav Berten (COO). De Raad van Commissarissen is voornemens om per 23 mei 2018 Désirée Theyse als lid van de Raad van Bestuur in de functie van CFO te benoemen.

Mede door de groei en de ingezette strategie is de vennootschap meer dan voorheen in staat om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten.

Voor een uiteenzetting over het bezoldigingsbeleid en de door de individuele leden van de Raad van Bestuur ontvangen remuneratie wordt verwezen naar het Remuneratierapport op pagina 71-75 van dit jaarverslag. Tijdens de Algemene Vergadering op 22 mei 2018 wordt een nieuw remuneratiebeleid gepresenteerd

### Samenstelling Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in 2017 niet gewijzigd. De drie leden zijn:

- Ron Icke (voorzitter), op 15 mei 2014 benoemd voor een tweede termijn van vier jaar;
- Bart-Jan van Genderen, op 20 april 2017 benoemd voor een tweede termijn van vier jaar; en
- Sacha Engels, op 15 mei 2014 benoemd voor een eerste termijn van vier jaar.

Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Code. Het reglement voor de Raad van Commissarissen is beschikbaar via de website van de vennootschap, evenals de profielschets. De Raad is zodanig samengesteld dat alle benodigde expertise voor een goede taakuitvoering beschikbaar is en dat de leden onafhankelijk en kritisch ten opzichte van elkaar, het bestuur of enig deelbelang kunnen opereren. Gezien de omvang en de samenstelling van de Raad van Commissarissen zijn geen aparte commissies ingesteld. De bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap.

Zoals gebruikelijk heeft de Raad van Commissarissen in 2017 buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur haar eigen functioneren, dat van de Raad van het Bestuur en de individuele bestuurders besproken en geëvalueerd, evenals de samenwerking met de Raad van Bestuur. Hierbij is informatie uit gesprekken met de Raad van Bestuur meegenomen. Uit de evaluatie zijn geen bijzonderheden naar voren gekomen. Met behulp van een competentiematrix is geconcludeerd dat ieder lid van de Raad van Commissarissen over de deskundigheid beschikt die nodig is om zijn of haar taak te vervullen.

De heer Icke wordt op de Algemene Vergadering van 22 mei 2018 voorgedragen voor herbenoeming voor een periode van twee jaar. Zijn bijdrage als voorzitter van de Raad van Commissarissen is van grote waarde voor DPA, evenals zijn financiële achtergrond en grondige kennis van de sector waarin DPA actief is. Voorts acht de Raad van Commissarissen de herbenoeming van de heer Icke van belang in verband met de gewenste continuïteit in de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Mevrouw Engels heeft DPA geïnformeerd niet beschikbaar te zijn voor herverkiezing en zal terugtreden na de Algemene Vergadering van 22 mei 2018.

De Raad van Commissarissen van DPA Group is verheugd te kunnen melden dat in de jaarvergadering op 22 mei 2018 de heer Albert Klene (1961) aan de aandeelhouders wordt voorgedragen als commissaris. Hij volgt mevrouw Engels op. De strategie van de onderneming is verder aangescherpt met een nadruk op de verdere digitalisering en automatisering van de activiteiten. De Raad van Commissarissen meent dat de heer Klene op dit onderwerp van extra waarde kan zijn in de verdere ontwikkeling van de onderneming. Albert Klene heeft op bestuurlijk niveau ruime ervaring in de sector van de flexibele arbeid en ICT. Hij was van 2010 tot 2017 CEO en DGA van QSight IT (voorheen Qi ICT), een onderneming die zich bezighoudt met systems integration, security, netwerken en dataopslag. Van 2005 tot 2010 was hij lid van het executive committee van USG People N.V. en verantwoordelijk voor de Nederlandse en Italiaanse flex-activiteiten. In de periode daarvoor heeft hij verschillende managementfuncties vervuld bij TPG Post. Ook was hij bij McKinsey werkzaam als Specialist Strategie Post. Als toezichthouder heeft Albert Klene ervaring opgedaan bij Geldnet B.V. en EP Europost. Thans is hij voorzitter van de Raad van Commissarissen van Yxion Group B.V., detacheerder in de farmacie.

### Algemene Vergadering 20 april 2017

Tijdens de Algemene Vergadering heeft de Raad van Bestuur verslag gedaan van de ontwikkelingen van DP in het boekjaar 2016. De Algemene Vergadering heeft de jaarrekening 2016 vastgesteld en ingestemd met een nieuw dividendbeleid met ingang van het boekjaar 2017. De heer Van Genderen werd - mede op voordracht van de Ondernemingsraad van DPA - herbenoemd voor een periode van vier jaar. De Raad van Bestuur werd gedechargeerd voor het door hem gevoerde beleid en de Raad van Commissarissen voor het door hem gehouden toezicht.

De Algemene Vergadering stemde in met verlenging van de termijn dat de Raad van Bestuur bevoegd is tot uitgifte van nieuwe aandelen met een maximum van 10 procent, de verlenging van de termijn dat het bestuur bevoegd is tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht bij uitgifte van nieuwe aandelen met een maximum van 10 procent, het verstrekken van een machtiging van de Raad van Bestuur tot het verkrijgen van eigen aandelen door de vennootschap met een maximum van 10 procent. Tot slot keurde de Algemene Vergadering het voorstel van de Raad van Bestuur tot intrekking van de door de vennootschap gehouden aandelen in haar eigen kapitaal goed.

### Jaarrekening 2017 en resultaatbestemming

Het door de Raad van Bestuur opgestelde jaarverslag, waarin de jaarrekening over 2017 is opgenomen, is gecontroleerd door Deloitte Accountants B.V. De controleverklaring is weergegeven op pagina 143. De Raad van Commissarissen heeft kennis genomen van de jaarrekening en kan zich verenigen met het voorstel van de Raad van Bestuur om van het resultaat na belastingen van 2,1 miljoen euro een bedrag van 1,1 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve en om een dividend van 0,9 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 2017’ op pagina 140. Op 22 mei 2018 wordt de jaarrekening aan de Algemene Vergadering voorgelegd. De Raad van Commissarissen stelt 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 wil de medewerkers, de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur van DPA bedanken voor hun inzet in het afgelopen verslagjaar. Onder het motto ‘Improving your performance’ zet de onderneming steeds slagvaardiger in op het faciliteren van professionals en opdrachtgevers in hun ontwikkeling en groei. Dit is in het afgelopen boekjaar uitgewerkt in een visie op lange termijn waardecreatie die in 2018 wordt doorgevoerd. De strategische keuzes en de ingezette krachtenbundeling stellen DPA in staat om haar onderscheidend vermogen als aantrekkelijke werkgever te versterken en voortvarend te blijven investeren in kennis, kunde en kansen. De Raad van Commissarissen ziet de toekomst van de onderneming en haar talentvolle medewerkers met vertrouwen tegemoet en ondersteunt DPA van harte in haar duurzame koers naar verdere autonome groei.

Amsterdam, 6 april 2018

Raad van Commissarissen van DPA Group N.V.

R. Icke RA, voorzitter

S. Engels

B.J. van Genderen

## Remuneratierapport 2017

Het doel van dit remuneratierapport is om het remuneratiebeleid van de Raad van Commissarissen van DPA inzake de bezoldiging van de Raad van Bestuur van DPA, alsmede de uitvoering daarvan gedurende de loop der jaren, helder en gestructureerd weer te geven. De totstandkoming en inhoud van dit rapport is de verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen.

Het lange termijn remuneratiebeleid wordt jaarlijks geëvalueerd. De uitkomsten hiervan worden samen met de bezoldiging over het afgelopen jaar vastgelegd in het remuneratierapport.

Het rapport wordt aan het begin van elk jaar opgesteld en in een vergadering van de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur besproken en vervolgens vastgesteld. Bij belangrijke wijzigingen in het remuneratiebeleid wordt het beleid aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd ter goedkeuring.

In dit rapport worden de volgende onderdelen besproken:

- I. Uitgangspunten van het remuneratiebeleid
- II. Remuneratiebeleid 2015-2017
- III. Remuneratie 2017
- IV. Pay ratio
- V. Remuneratiebeleid 2018-2019
- VI. Aandelenbelang leden Raad van Bestuur
- VII. Bezoldiging Raad van Commissarissen

Hierna worden deze onderdelen verder toegelicht.

### I. Uitgangspunten van het remuneratiebeleid

Het doel van het remuneratiebeleid van DPA is om een beloning in een zodanige aard en omvang te verstrekken dat:

- Gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden;
- Realisatie van de beoogde resultaten resulteert in een jaarlijks toe te kennen extra variabele beloning;
- Excelleren van beoogde resultaten resulteert in een extra hoge variabele beloning;
- De langetermijnbelangen van de aandeelhouders en van het bestuur van de onderneming zoveel mogelijk parallel lopen.

Om dit te realiseren is een bezoldigingsstructuur ingericht die bestaat uit:

- Een vaste beloning;
- Een korte termijn variabele beloning;
- Een lange termijn variabele beloning;
- Een pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden.

### II. Remuneratiebeleid 2015-2017

Het remuneratiebeleid van DPA, vastgesteld door de Algemene Vergadering op 23 april 2015, ziet op alle honorariumcomponenten van de leden van de Raad van Bestuur. Het remuneratiebeleid wordt periodiek door de Raad van Commissarissen geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Het beleid wordt na het doorvoeren van belangrijke wijzigingen ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

#### Vaste deel van het salaris

In het remuneratiebeleid is opgenomen dat het vaste salarisdeel van de leden van de Raad van Bestuur jaarlijks wordt vastgesteld door de Raad van de Commissarissen en eens per drie jaar wordt getoetst aan dat van vergelijkbare beursgenoteerde ondernemingen.

In 2017 bedroeg het vaste salarisdeel voor de heren Winter en Berten EUR 350.000,- per jaar inclusief 8 procent vakantiegeld. Met ingang van 23 april 2015 is de heer Heesakkers toegetreden tot het bestuur van DPA Group N.V. Voor de heer Heesakkers is een vast salaris vastgesteld van EUR 200.000,- op jaarbasis inclusief 8 procent vakantiegeld.

#### Variabel deel van het salaris

Daarnaast regelt het remuneratiebeleid het variabele deel van het salaris. Voor de toekenning van deze bonussen worden jaarlijks prestatiecriteria opgesteld die bij realisatie bijdragen aan de lange termijn waardecreatie die DPA beoogt. Het beoordelen van de financiële prestatiecriteria gebeurt op basis van de vastgestelde jaarrekening. Voor de niet-financiële criteria worden concrete afspraken gemaakt over de te behalen doelstellingen. Deze kunnen kwalitatief en kwantitatief zijn. Er is voor gekozen om uitsluitend te werken met een kortetermijnbonus 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 niet in de vorm van (rechten op) aandelen.

De belangrijkste kenmerken van de bonusafspraken zijn:

- Maximaal 100 procent van het vaste jaarsalaris;
- De kortetermijnbonus is gekoppeld aan het behalen van de jaarlijkse omzet en/of EBITDA-taakstelling: voor de heren Winter en Berten is 80 procent van de kortetermijnbonus hieraan gekoppeld;
- 20 procent van de kortetermijnbonus van de heren Winter en Berten is gekoppeld aan het behalen van enkele specifiek overeengekomen doelstellingen. Deze kunnen kwantitatief of kwalitatief zijn.

Zoals hierboven is aangegeven is de bonusafpraak voor een belangrijk deel gekoppeld aan het realiseren van de omzet- en EBITDA-doelstelling. Uit overwegingen van concurrentiegevoeligheid wordt de exacte inhoud van de gehanteerde prestatiecriteria niet gepubliceerd.

#### Secundaire arbeidsvoorwaarden

Naast het salaris ontvangen de heren Winter en Berten een vergoeding voor hun pensioenregeling van EUR 50.000,- per jaar. Met de heer Heesakkers is overeengekomen dat hij met ingang van 2016 een vergoeding voor pensioen ontvangt van EUR 35.000,- per jaar. De bestuurders verzorgen hiermee hun eigen pensioenregeling. Daarnaast stelt DPA een passende auto aan de bestuurders ter beschikking.

#### Ontslagvergoeding

Voor de leden van de Raad van Bestuur geldt dat, indien de bestuurder als statutair bestuurder wordt ontslagen en/of de arbeidsovereenkomst wordt beëindigd, anders dan ontslag op staande voet, de bestuurder recht heeft op een vergoeding. Voor de leden van de Raad van Bestuur is deze vergoeding maximaal eenmaal het vaste deel van het jaarsalaris.

#### Change of control

Met de leden van de Raad van Bestuur is een change of control-clausule overeengekomen. Deze clausule houdt in dat, in aanvulling op de in de arbeidsovereenkomst genoemde regeling met betrekking tot beëindiging van de arbeidsovereenkomst, de bestuurder recht heeft op een vergoeding in geval van een change of control. Voor de heren Winter en Berten bedraagt deze vergoeding eenmaal het bruto jaarsalaris (het 'vaste' deel van de bezoldiging).

#### Ultimum remedium

In overeenstemming met artikel 2:135 lid 6 BW heeft de Raad van Commissarissen het recht van ultimum remedium. Dit houdt in dat de Raad van Commissarissen de bevoegdheid heeft om de waarde van de eerder toegekende variabele bezoldigingscomponent naar beneden of naar boven aan te passen als dit naar zijn oordeel vanwege buitengewone omstandigheden in de periode waarin de vooraf vastgestelde prestatiecriteria zijn, of dienden te worden,

gerealiseerd, tot onbillijke uitkomsten leidt. De billijkheid houdt daarbij vooral ook rekening met maatschappelijke waarden en normen.

#### Claw back

In overeenstemming met artikel 2:135 lid 8 van het Burgerlijk Wetboek heeft de Raad van Commissarissen het recht van claw back. Dit houdt in dat de Raad van Commissarissen de bevoegdheid heeft om de variabele bezoldiging die op basis van onjuiste (financiële) gegevens toegekend is, terug te vorderen van de bestuurder. Dit recht heeft betrekking op zowel de korte- als de langetermijnbonussen die toegekend maar nog niet verkregen zijn, als op bonussen die al verkregen (en of uitbetaald) zijn.

#### III. Remuneratie 2017

Per 27 april 2011 zijn de heren H.R.G. Winter en O.O. Berten door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders als Bestuurder van DPA benoemd. Per 23 april 2015 zijn zij door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders herbenoemd voor een periode van vier jaar. De heer Heesakkers is na de vergadering van 20 april 2017 teruggetreden als bestuurder van DPA.

Met de Raad van Bestuur zijn voor 2017 bij de situatie van DPA passende honoreringsafspraken gemaakt. De honorering van de leden van de Raad van Bestuur bestaat in 2017 uit de volgende componenten:

- Vast salarisdeel;
- Variabel bestanddeel;
- Pensioenregeling en overige secundaire arbeidsvoorwaarden.

Hieronder is de invulling van de verschillende onderdelen in 2017 nader toegelicht.

Het vaste salarisdeel bedroeg voor de heren Winter en Berten op jaarbasis EUR 350.000,- inclusief 8 procent vakantiegeld. Het vaste salarisdeel van de heer Heesakkers bedroeg in 2017 EUR 100.000,- inclusief 8 procent vakantiegeld.

Voor het variabele bestanddeel van de beloning heeft de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur voor 2017 specifieke doelstellingen afgesproken, hoofdzakelijk gericht op de ontwikkeling van de operationele winstgevendheid (EBITDA) van DPA. Voorts zijn doelstellingen afgesproken met betrekking tot de verbetering van de medewerkertevredenheid, opstarten van nieuwe niches en participatie in innovatieve bedrijven alsmede realisatie van acquisities. De doelstellingen en de hieraan gekoppelde bonussen zijn door de Raad van Commissarissen buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur geëvalueerd en vastgesteld.

Uit de evaluatie blijkt dat bepaalde doelstellingen (gedeeltelijk) zijn behaald en andere doelstellingen (gedeeltelijk) niet. Dit heeft erin geresulteerd dat aan de heren Winter en Berten een bonus is toegekend van EUR 245.000 per persoon, die in 2018 wordt uitbetaald. Aan de heer Heesakkers is een bonus toegekend van EUR 63.000. Deze bonus is in 2017 uitbetaald.

De heren Winter en Berten ontvingen in 2017 een bijdrage in hun pensioenkosten van EUR 50.000, de heer Heesakkers ontving een bijdrage van EUR 18.000. De bestuurders verzorgen daarbij hun eigen pensioenvoorziening.

In het kader van de beëindiging van de arbeidsovereenkomst met de heer Heesakkers heeft hij in 2017 de contractueel overeengekomen beëindigingsvergoeding van EUR 100.000 ontvangen.

In onderstaand schema ziet u de vergoedingen zoals die in 2017 aan de leden van de Raad van Bestuur zijn verstrekt.

Beloningen bestuursleden	H.R.G. Winter		O.O. Berten		S.G.J. Heesakkers		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Periodiek betaalde beloningen	350	350	350	350	100	200	800	900
Pensioenrechten	50	50	50	50	18	35	118	135
Winstdelingen en bonusbetalingen	245	310	245	310	63	177	553	797
	645	710	645	710	181	412	1.447	1.832

Voor het schematische overzicht van de kosten die DPA in het boekjaar heeft gemaakt met betrekking tot de bezoldiging van bestuurders wordt tevens verwezen naar de jaarrekening 2017 onder de toelichting 'Beloningen bestuurders en commissarissen' op pagina 131.

#### IV. Pay ratio

Op grond van de nieuwe Code dient de Vennootschap in 2017 voor de eerste maal te rapporteren over de beloningsverhoudingen binnen DPA. Ter vergelijking zijn ook de gegevens over 2016 vermeld. De ratio reflecteert de verhouding tussen de beloning van de Raad van Bestuur van DPA en het gemiddelde salaris van de werknemers van DPA in 2017. De Raad van Commissarissen acht de verhouding acceptabel en blijft de ontwikkeling van deze verhouding de komende jaren monitoren.

Jaar	Beloning CEO (excl. sociale lasten)	Gemiddelde totale beloning <sup>1)</sup>	Pay ratio
2017	645.000	54.146	11,9
2016	710.000	52.605	13,5

<sup>1)</sup>Totaal lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten conform note 11 exclusief sociale lasten en beloning Raad van Bestuur.

#### V. Remuneratiebeleid 2018-2019

In 2017 is de remuneratie (het vaste en variabele deel) van de Raad van Bestuur door een externe partij getoetst. Daarbij is de remuneratie vergeleken met een referentiegroep van AScX genoteerde ondernemingen. De uitkomst van deze evaluatie is dat de totale remuneratie van de Raad van Bestuur zich aan de bovenkant van de mediaan van de referentiegroep bevindt. De Raad van Commissarissen heeft naar aanleiding van deze toetsing besloten om voor de jaren 2018 en 2019 geen wijzingen aan te brengen in de vaste en variabele remuneratie van de Raad van Bestuur. Voorts is er geen aanleiding gezien om een lange termijn beloningscomponent in te voeren. Uit het uitgevoerde onderzoek blijkt dat binnen de referentiegroep slechts een minderheid een lange termijn beloningscomponent hanteert.

Uit het uitgevoerde benchmarkonderzoek blijkt dat de pensioenbijdrage ten opzichte van de referentiegroep ver onder het gemiddelde ligt. De Raad van Commissarissen heeft daarom besloten om met ingang van 1 januari 2018 de bijdrage voor de pensioenregeling voor de Raad van Bestuur met een bedrag van EUR 25.000 te verhogen, waarna de jaarlijkse bijdrage aan de heren Berten en Winter EUR 75.000 bedraagt.

#### VI. Aandelenbelang leden van de Raad van Bestuur

Onderstaand is een overzicht opgenomen van het belang in aandelen en opties op aandelen van de huidige leden van de Raad van Bestuur van DPA naar de stand per 13 maart 2018.

De heer O.O. Berten:

Omschrijving	Status	Aantal
In 2011 verkregen aandelen bij de overname van NIG	Vrij ter beschikking	5.435.575
In 2011 aangekochte aandelen	Vrij ter beschikking	55.000
In 2014 vervreemde aandelen		-2.000.000
In 2015 vervreemde aandelen*		-/- 6.667
<b>Totaal aandelenbezit</b>	Vrij ter beschikking	3.483.908

\*Uit hoofde van contractuele verplichtingen die voortvloeien uit de verkoop van de Nederlandse Interim Groep B.V. in 2011.

#### VII. Bezoldiging Raad van Commissarissen

De beloning van de leden van de Raad van Commissarissen van DPA wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De beloning kan jaarlijks beoordeeld en indien nodig aangepast worden.

De commissarisbeloning bestaat uit één component: een vaste jaarlijkse vergoeding. Er is geen relatie tussen de prestatie van de onderneming en de commissarisbeloning. De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen geen prestatie- of vermogensgerelateerde vergoedingen en bouwen geen pensioenrechten op bij DPA.

Er worden geen aandelen, opties op aandelen of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingselementen toegekend aan de leden van de Raad van Commissarissen. Als een commissaris aandelen, of op aandelen gebaseerde producten houdt, is dat alleen toegestaan als langetermijninvestering. De leden van de Raad van Commissarissen zijn gebonden aan het bij DPA geldende reglement inzake voorwetenschap en het bijbehorende addendum.

De leden van de Raad van Commissarissen houden geen aandelen of opties op aandelen in de vennootschap. DPA verstrekt geen leningen aan of garanties ten behoeve van de leden van de Raad van Commissarissen.

Het onderstaande schema geeft de vergoedingen weer die aan de leden van de Raad van Commissarissen zijn verstrekt.

Beloningen leden Raad van Commissarissen	R. Icke		B. van Genderen		S. Engels		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Periodiek betaalde beloningen	50	50	35	35	35	35	120	120
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-	-
	50	50	35	35	35	35	120	120

Het remuneratieverslag over 2017 is gepubliceerd op [www.dpa.nl](http://www.dpa.nl).

# Geconsolideerde jaarrekening 2017

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

x duizend euro	Toelichting	2017	2016
<b>Netto-omzet</b>	7	137.259	125.564
Kostprijs van de omzet	8	100.886	92.146
<b>Brutowinst</b>		36.373	33.418
Verkoopkosten	9	18.097	14.369
Algemene beheerskosten	10	14.316	9.132
		32.413	23.501
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>3.960</b>	<b>9.917</b>
Netto financieringslasten	13	-1.147	-1.457
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>2.813</b>	<b>8.460</b>
Belasting over resultaat	14	-655	-1.530
Resultaat deelnemingen	19	-88	-
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>2.070</b>	<b>6.930</b>
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	12	715	724
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>2.785</b>	<b>7.654</b>
<b>Resultaat na belastingen toe te rekenen aan:</b>			
Aandeelhouders van de vennootschap		1.974	6.945
Minderheidsbelangen		96	-15
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>2.070</b>	<b>6.930</b>
<b>Totaal niet-gerealiseerde resultaten</b>			
Herwaardering van toegezegd pensioenverplichting (actief)		715	724
<b>Totaal niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>715</b>	<b>724</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:</b>			
Aandeelhouders van de vennootschap		2.689	7.669
Minderheidsbelangen		96	-15
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>2.785</b>	<b>7.654</b>
<b>Resultaat na belastingen per aandeel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap (in euro per aandeel):</b>			
Resultaat na belastingen per gewogen gemiddeld aantal aandelen	15	0,04	0,14
Verwaterd resultaat na belastingen per gewogen gemiddeld aantal aandelen	15	0,04	0,14

## Geconsolideerde balans per 31 december 2017 (vóór resultaatbestemming)

x duizend euro	Toelichting	31 december 2017	31 december 2016 (herzien*)
<b>Activa</b>			
Immateriële vaste activa	17	76.938	70.650
Materiële vaste activa	18	1.283	1.127
Financiële vaste activa	19	3.396	1.921
Uitgestelde belastingvorderingen	20	-	174
<b>Vaste activa</b>		<b>81.617</b>	<b>73.872</b>
Handels- en overige vorderingen	21, 22	36.676	28.731
Belastingvorderingen	20	-	-
Liquide middelen	23	706	212
<b>Vlottende activa</b>		<b>37.382</b>	<b>28.943</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>118.999</b>	<b>102.815</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Geplaatst aandelenkapitaal		5.002	5.002
Agio		68.982	71.801
Algemene reserves		-21.503	-28.448
Ongerealiseerde resultaten		1.397	682
Onverdeeld resultaat		1.974	6.945
<b>Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap</b>		<b>55.852</b>	<b>55.982</b>
Minderheidsbelang		3.190	414
<b>Totaal eigen vermogen</b>	24	<b>59.042</b>	<b>56.395</b>
<b>Verplichtingen</b>			
Pensioenvoorziening	12	1.457	1.678
Overige voorzieningen	26	-	133
Rentedragende schulden	25	9.290	6.035
Latente belastingverplichtingen	20	960	-
Overige schulden	22, 27	831	1.498
<b>Langlopende verplichtingen</b>		<b>12.538</b>	<b>9.344</b>
Voorzieningen	26	632	185
Rentedragende schulden	25	20.266	11.949
Winstbelastingen		1.083	739
Overige schulden	27	25.439	24.203
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>47.420</b>	<b>37.076</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>59.958</b>	<b>46.420</b>
<b>Totaal groepsvermogen en verplichtingen</b>		<b>118.999</b>	<b>102.815</b>

\* Zie toelichting 2 'Stelselwijziging'. De betreffende toelichting is een integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.



## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar

x duizend euro		2017		2016	
	Toelichting				
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Resultaat na belasting		2.070		6.930	
Aanpassingen voor:					
Amortisatie immateriële vaste activa	17	1.975		2.379	
Afschrijvingen materiële vaste activa	18	420		344	
Netto financieringslasten	13	1.147		1.457	
Belasting over resultaat	14	655		1.530	
Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode na belasting	19	88		-	
Voorzieningen	31	1.046		-915	
		5.331		4.795	
Mutatie in:					
Handels- en overige vorderingen	31	-6.020		2.592	
Crediteuren en overige schulden	31	-2.357		-6.936	
		-8.377		-4.344	
<b>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>					
		-976		7.381	
Betaalde rente	31	-833		-672	
Betaalde winstbelasting		-797		-95	
		-1.630		-767	
<b>Nettokasstroom uit operationele activiteiten</b>					
		-2.606		6.614	
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Verwerving van een onderneming (exclusief liquide middelen)	31	-2.820		-261	
Investerings in immateriële activa	17	-114		-95	
Investerings in materiële vaste activa	18	-479		-359	
Verwerving deelnemingen	19	-310		-101	
Overige beleggingen	19	-1.253		-841	
<b>Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
		-4.976		-1.657	
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Inkoop eigen aandelen		-		-7.631	
Uitkering dividend	24	-2.909		-1.000	
Verkregen leningen	25	7.442		3.800	
Aflossing leningen	25	-2.992		-1.578	
Opgenomen kredietfaciliteit	25	6.535		916	
<b>Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
		8.076		-5.493	
<b>Nettotoename(/-afname) in geldmiddelen en kasequivalenten</b>					
		494		-536	
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari		212		748	
Nettotoename(/-afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	31	494		-536	
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december</b>					
		706		212	

## Geconsolideerd mutatieoverzicht van het groepsvermogen over het boekjaar

x duizend euro		Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap								
	Toelichting	Geplaatst aandelen kapitaal	Agio	Algemene reserve**	Onverdeeld resultaat	Ongereali-seerde resultaten	Totaal eigen vermogen	Minderheids-belang	Totaal groeps-vermogen	
<b>Stand per 31 december 2015</b>										
	24	5.002	76.989	-33.263	4.815	-42	53.501	-26	53.475	
Resultaatbestemming 2015										
		-	-	4.815	-4.815	-	-	-	-	
<b>Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>										
Nettoresultaat 2016										
		-	-	-	6.945	-	6.945	-15	6.930	
Actuarieel resultaat na belasting netto verplichtingen toegezegd-pensioenregeling										
	12	-	-	-	-	724	724	-	724	
<b>Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>										
		-	-	-	6.945	724	7.669	-15	7.654	
<b>Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen</b>										
Inkoop aandelen										
		-	-7.631	-	-	-	-7.631	-	-7.631	
Uitgifte aandelen										
		-	3.443	-	-	-	3.443	454	3.897	
Uitgekeerd dividend										
	24	-	-1.000	-	-	-	-1.000	-	-1.000	
<b>Totaal transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen</b>										
		-	-5.188	-	-	-	-5.188	454	-4.734	
<b>Stand per 31 december 2016</b>										
	24	5.002	71.801	-28.448	6.945	682	55.982	413	56.395	
Resultaatbestemming 2016										
		-	-	6.945	-6.945	-	-	-	-	
<b>Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>										
Nettoresultaat 2017										
		-	-	-	1.974	-	1.974	96	2.070	
Actuarieel resultaat na belasting netto verplichtingen toegezegd-pensioensregeling										
	12	-	-	-	-	715	715	-	715	
<b>Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>										
		5.002	71.801	-21.503	1.974	1.397	58.671	509	59.180	
<b>Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen</b>										
Inkoop aandelen										
		-	-	-	-	-	-	-	-	
Uitgifte aandelen										
		-	-	-	-	-	-	-	-	
Uitgekeerd dividend										
	24	-	-2.819	-	-	-	-2.819	-91	-2.910	
Verwerving belang minderheidsaandeelhouders										
	24	-	-	-	-	-	-	2.772	2.772	
<b>Totaal transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen</b>										
		-	-2.819	-	-	-	-2.819	2.681	-138	
<b>Stand per 31 december 2017</b>										
	24	5.002	68.982	-21.503	1.974	1.397	55.852	3.190	59.042	

\*\* Zie toelichting 38 'Eigen Vermogen' voor een overzicht van de niet vrij uitkeerbare reserve

## Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

### 1. Algemene informatie

DPA Group N.V. (KvK-nummer: 34112593) 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:

- ConQuaestor Interim Professionals B.V. (100%)
- Digital Marketing Professionals B.V. (50%)
- DPA B-Able B.V. (75%)
- DPA Banking & Insurance B.V. (100%)
- DPA Banking Professionals B.V. (100%)
- DPA Beheer B.V. (100%)
- DPA Cauberg-Huygen B.V. (90% indirect via DPA Cauberg-Huygen Holding B.V.)
- DPA Cauberg-Huygen Holding B.V. (90%)
- DPA Cauberg-Huygen Milieu B.V. (90% indirect via DPA Cauberg-Huygen Holding B.V.)
- DPA Cauberg-Huygen Projecten B.V. (90% indirect via DPA Cauberg-Huygen Holding B.V.)
- DPA Compliance B.V. (100%)
- DPA Contracting B.V. (100%)
- DPA CreditForce Professionals B.V. (100%)
- DPA Droomfabriek B.V. (71,25% indirect via DPA Greenhouse B.V., vanaf 6 april 2017)
- DPA Engineering B.V. (100%)
- DPA Engineering Zware Industrie B.V. (100%)
- DPA Finance B.V. (100%)
- DPA Greenhouse B.V. (95%)
- DPA Human Resources B.V. (100%)
- DPA Intelligent & Robotic Process Automation B.V. (71,25% indirect via DPA Greenhouse B.V., vanaf 30 juni 2017)
- DPA IT B.V. (100%)
- DPA KAIROS B.V. (100%, vanaf 13 april 2017)
- DPA Legal B.V. (100%)
- DPA Legal Services B.V. (100%)
- DPA Logistics B.V. (75%, vanaf 12 september 2017)
- DPA Nederland B.V. (100%)
- DPA Onderwijs B.V. (100%)
- DPA Online Marketing B.V. (100%)
- DPA Overheid B.V. (100%)
- DPA PeopleGroup B.V. (51%)
- DPA Privacy B.V. (75%)
- DPA Publiek Domein B.V. (71,25% indirect via DPA Greenhouse B.V., vanaf 18 april 2017)
- DPA Quantillion B.V. (56% indirect via DPA Spanish Professionals B.V.)
- DPA Spanish Professionals B.V. (75%)
- DPA Supply Chain Management B.V. (75%, vanaf 12 september 2017)
- DPA Supply Chain People B.V. (100%)
- DPA Supply Chain Systems B.V. (75%, vanaf 12 september 2017)
- DPA Tax B.V. (75%)
- DPA Technipower B.V. (100%)

- Fagro Consultancy B.V. (100%)
- Fagro Düsseldorf GmbH (67,5%)
- Fagro Holding B.V. (100%)
- Fagro Supply Chain B.V. (75%, vanaf 12 september 2017)
- GEOS IT Professionals B.V. (100%)
- Nederlandse Interim Groep B.V. (100%)
- P.A. Jones B.V. (75%, vanaf 5 april 2017)
- PeopleGroup Procurement Delft B.V. (51% indirect via DPA PeopleGroup B.V.)
- PeopleGroup Procurement Hilversum B.V. (51% indirect via DPA PeopleGroup B.V.)
- PeopleGroup Procurement Nijmegen B.V. (51% indirect via DPA PeopleGroup B.V.)
- Peoplehouse B.V. (75%, vanaf 10 januari 2017)
- REDFORCE B.V. (100%)
- Sempre Avanti B.V. (100%)
- SOZA XPERT B.V. (100%)
- Your Professionals B.V. (61,1%, vanaf 24 maart 2017)
- Your Professionals Engineering B.V. (61,1% indirect via Your Professionals B.V. vanaf 24 maart 2017)
- Your Professionals Finance B.V. (61,1% indirect via Your Professionals B.V. vanaf 24 maart 2017)
- Your Professionals IT B.V. (61,1% indirect via Your Professionals B.V. vanaf 24 maart 2017)

### 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 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 en met artikel 2:362 lid 9 van het Burgerlijk Wetboek (BW). De geconsolideerde jaarrekening wordt voor publicatie vrijgegeven op 6 april 2018. De jaarrekening wordt op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ("Algemene Vergadering") van 22 mei 2018 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

Bij het opstellen van de jaarrekening dient het bestuur bepaalde 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 schattingen die een aanmerkelijk risico van materiële aanpassingen in zich bergen zijn nader uiteengezet in toelichting 4 'Gebruik van schattingen'.

### Stelselwijziging

Met uitzondering van de hieronder genoemde aanpassingen heeft de Groep consequent de uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving gehanteerd voor alle perioden die in deze geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen.

De Groep heeft voor de jaarrekening 2017 op basis van nieuwe inzichten de presentatie van de pensioenverplichting aangepast. Met ingang van 1 januari 2016 wordt de pensioenvoorziening als een separaat onderdeel gepresenteerd in de geconsolideerde balans.

De pensioenvoorziening van 1,5 miljoen (2016: 1,7 miljoen) is uit de voorziening gehaald en onder 'Pensioenvoorziening' direct in de balans gepresenteerd. Middels deze aanpassing wordt aansluiting gezocht bij de algemeen geaccepteerde norm voor de presentatie van de pensioenvoorzieningen ('defined benefit obligations') onder IFRS. Deze wijziging leidt niet tot een aanpassing van het eigen vermogen of het resultaat van 2016.

## 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. Voor vergelijkingsdoeleinden is een aantal cijfers van 2016 aangepast.

### 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 gepresenteerd als onderdeel van het groepsvermogen. 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 van transacties met groepsmaatschappijen

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 reële waarde van de overgenomen activa of verplichtingen of in een andere voorwaardelijke vergoeding hadden geresulteerd, wordt de voorwaardelijke vergoeding of de reële waarde van de overgenomen activa of verplichtingen 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 volgens de 'equity methode'; 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 groepsvermogen. Indien en voor zover aanpassingen in de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding nodig blijken één jaar of later na transactedatum, worden deze in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen.

### Verantwoording van verwerving van minderheidsbelangen

De Groep past bij de verwerving van minderheidsbelangen IFRS 10 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 netto basis 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 waardevermindervingsverliezen.

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

#### Niet-afgeleide financiële verplichtingen

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

De Groep classificeert de aangehouden niet-afgeleide financiële verplichtingen onder de categorie ‘Overige financiële verplichtingen’. Dergelijke passiva worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze financiële verplichtingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Deze methode is gebaseerd op de verwachte stroom van kasuitgaven, 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 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. DPA verantwoordt opbrengsten uit hoofde van verleende diensten als volgt:

- Naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum voor detacheringsoopdrachten en overige diensten. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden. Als uit hoofde van één overeenkomst diensten in verschillende verslagperioden worden geleverd, wordt de vergoeding tijdsevenredig toegerekend.
- Het moment van plaatsing in geval van werving en selectiediensten waarbij de tegenprestatie doorgaans is gebaseerd op een vergoeding bij succesvolle bemiddeling.

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 en niet aftrekbare kosten in aanmerking genomen. De winstbelastingen betreffen acute en uitgestelde winstbelastingen. Beschikbare compensabele verliezen 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 groepsvermogen worden verantwoord. De bijbehorende belastingen worden in die gevallen eveneens direct in het groepsvermogen verantwoord.

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

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

Voor de volgende tijdelijke verschillen wordt geen uitgestelde belastingverplichting getroffen: fiscaal niet-aftrekbare goodwill, de eerste opname van activa of verplichtingen die noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloeden

en verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, voor zover zij in de voorzienbare toekomst waarschijnlijk niet afgewikkeld zullen worden en waarvan het moment van afwikkeling kan worden beheerst door de Groep.

### Materiële vaste activa

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

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

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

#### Overige immateriële 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 waardevermindingsverliezen.

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

#### Niet-afgeleide financiële activa

Financiële activa die niet zijn aangewezen als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, met inbegrip van deelnemingen die worden verwerkt volgens de 'equity'-methode, worden op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat zij een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan.

- Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering zijn onder meer:
- het niet nakomen van betalingsverplichtingen door of achterstallige betalingen bij een debiteur;
  - herstructurering van een aan de Groep toekomend bedrag onder voorwaarden die de Groep anders niet zou hebben overwogen;
  - aanwijzingen dat een debiteur of emittent failliet zal gaan;
  - nadelige veranderingen in de betalingsstatus van debiteuren of emittenten; en
  - waarneembare gegevens die erop duiden dat er sprake is van een meetbare afname van de verwachte kasstromen van een groep financiële activa.

#### Niet-financiële activa

De boekwaarde van de vaste 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 vaste 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 direct ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gebracht.

### Onderhanden projecten

Opbrengsten uit onderhanden projecten hebben betrekking op de engineeringswerkzaamheden ten behoeve van onze klanten van de Groep in het segment Techniek en ICT. Deze werkzaamheden worden verricht op basis van specifiek onderhandelde contracten met klanten.

Contractuele opbrengsten omvatten het initieel in het contract overeengekomen bedrag vermeerderd met eventuele afwijkingen in de contractuele werkzaamheden, geclaimde bedragen en betalingen uit hoofde van financiële prikkels, voor zover het waarschijnlijk is dat deze tot opbrengsten zullen leiden en betrouwbaar kunnen worden bepaald. Als een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van het resultaat van een onderhanden project worden contractuele opbrengsten in het resultaat verwerkt naar rato van het stadium van voltooiing van het project. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden. Indien de uitkomst van een contract niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden contractuele opbrengsten slechts verwerkt voor zover het waarschijnlijk is dat de gemaakte contractkosten terugverdiend zullen worden.

Contractuele lasten worden opgenomen zodra ze worden gemaakt, tenzij deze lasten leiden tot de totstandkoming van een actief dat verband houdt met toekomstige contractuele werkzaamheden. Een verwacht verlies op een project wordt onmiddellijk verwerkt in het resultaat.

Onderhanden projecten betreft het bruto nog in rekening te brengen bedrag dat naar verwachting bij klanten zal worden geïnd voor uitgevoerde werkzaamheden tot aan de verslagdatum. In de balans worden onderhanden projecten waarbij het bedrag aan gemaakte kosten plus verwerkte winsten hoger is dan de gefactureerde termijnen en verwerkte verliezen, verantwoord onder handels- en overige vorderingen. Onderhanden projecten waarbij het bedrag aan gefactureerde termijnen en verwerkte verliezen hoger is dan de gemaakte kosten plus verwerkte winsten, worden in de balans gepresenteerd als vooruit ontvangen baten/opbrengsten.

### Eigen vermogen

Gewone aandelen worden geëvalueerd 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 geëvalueerd als ingekochte eigen 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 voor de activa die betrekking hebben op het contract een eventueel bijzonder waardeverminderverslies 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 ('defined benefit') voor een deel van de medewerkers. Op grond van deze regeling heeft een gepensioneerd werknemer recht op een jaarlijkse pensioenuitkering. Voor de verantwoording van de hieruit voortvloeiende verplichtingen wordt IAS 19 toegepast. Enerzijds wordt de contante waarde van de verplichtingen die voortvloeien uit de toegezegd-pensioenregeling bepaald, anderzijds wordt de reële waarde van de opgebouwde activa bepaald.

De mutatie van de nettoverplichting die voortvloeit uit toegezegde pensioenrechten wordt, voor zover deze betrekking heeft op de servicekosten 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 nettoverplichting 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 groepsvermogen gebracht.

#### Korte termijn personeelsbeloningen

Korte termijn personeelsbeloningen worden verwerkt als kosten wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Er wordt een verplichting verwerkt voor het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald als de Groep

een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als gevolg van verrichte diensten door de werknemer en de verplichting betrouwbaar kan worden bepaald.

#### Lange termijn personeelsbeloningen

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van lange termijn personeelsbeloningen betreft het bedrag aan aanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze aanspraken worden verdisconteerd om de contante waarde te bepalen. Herwaarderingen worden verwerkt in het resultaat in de periode waarin zij optreden.

#### Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen worden verwerkt als last als de Groep het aanbod van die vergoeding niet langer kan intrekken of, indien dit eerder is, als de Groep de lasten van de reorganisatie verwerkt. Indien vergoedingen naar verwachting niet geheel binnen twaalf maanden na de verslagdatum worden afgewikkeld, worden zij contant gemaakt.

#### 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 en de financieringslasten.

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

De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld op de waarderingdatum in een ordelijke transactie tussen ter zake goed geïnformeerde partijen op de primaire of, indien deze niet aanwezig is, de meest voordelige markt die voor de Groep toegankelijk is op die datum. De reële waarde van een verplichting weerspiegelt het risico op niet-nakoming.

Wanneer deze beschikbaar is, bepaalt de onderneming de reële waarde van een financieel instrument met behulp van de genoteerde prijs op een actieve markt voor dat instrument (Level 1). Een markt wordt beschouwd als actief als transacties voor

het actief of passief plaatsvinden met voldoende frequentie en volume om prijsstellingsinformatie te verstrekken op een continue basis.

Als er geen prijsnotering is op een actieve markt, bepaalt de onderneming de reële waarde door gebruik te maken van waarderingstechnieken die maximaal gebruik maken van relevante waarneembare inputs (Level 2) en zo weinig mogelijk van niet-waarneembare inputs (Level 3). De gekozen waarderingstechniek omvat alle factoren waarmee marktpartijen rekening zouden houden bij het bepalen van de prijs van de transactie.

Als een actief dat of een verplichting die is gewaardeerd tegen reële waarde een bied- en een laatprijs heeft, waardeert de onderneming haar activa en long posities tegen de biedprijs en haar passiva en short posities tegen laatprijs.

De beste onderbouwing van de reële waarde van een financieel instrument bij eerste waardering is normaliter de transactieprijs - dat wil zeggen de reële waarde van de verstrekte of ontvangen vergoeding. Indien de Groep vaststelt dat de reële waarde bij eerste waardering verschilt van de transactieprijs en de reële waarde niet wordt onderbouwd door een genoteerde marktprijs op een actieve markt voor een identiek actief of verplichting, noch is gebaseerd op een waarderingstechniek waarbij alle niet-waarneembare inputs worden beoordeeld als insignificant in relatie tot de waardering, wordt het financieel instrument bij eerste waardering gewaardeerd tegen reële waarde, aangepast om het verschil tussen de reële waarde bij eerste waardering en de transactieprijs uit te stellen. Vervolgens wordt dat verschil gedurende de looptijd van het instrument in de winst-en-verliesrekening verwerkt, maar niet later dan wanneer de waardering geheel wordt ondersteund door waarneembare marktgegevens of de transactie beëindigd is.

Voor waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde bepaald op basis van de hierna omschreven methoden. 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 2017 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 ervoor gekozen deze nieuwe standaarden niet vervroegd toe te passen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening.

#### IFRS 9 Financiële instrumenten

Deze nieuwe standaard dient ter vervanging van de bestaande richtlijn zoals opgenomen in IAS 39 'Financiële instrumenten'. IFRS 9 is van kracht vanaf 1 januari 2018 en bevat herziene bepalingen met betrekking tot de classificatie en waardering van

financiële instrumenten, waaronder een nieuw model voor verwachte kredietverliezen in waardeverminderingen van financiële activa en de nieuwe algemene vereisten voor hedge accounting. IFRS 9 neemt verder de bepalingen over uit IAS 39 inzake de verwerking van financiële instrumenten.

Management heeft een analyse uitgevoerd op de impact van deze nieuwe standaard en heeft geconcludeerd dat de nieuwe standaard geen materieel effect zal hebben op de verantwoording van financiële instrumenten in de geconsolideerde jaarrekening van DPA. DPA zal de stelselwijzigingen als gevolg van de toepassing van IFRS 9 in het algemeen retrospectief toepassen. DPA is van plan de vrijstelling te benutten die het mogelijk maakt vergelijkende informatie over voorgaande perioden niet aan te passen ten aanzien van veranderingen in classificatie en waardering (inclusief bijzondere waardeverminderingen). Veranderingen in de boekwaarde van financiële activa en verplichtingen als gevolg van de toepassing van IFRS 9 zullen in het algemeen worden verantwoord in de ingehouden resultaten en reserves per 1 januari 2018.

#### IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten

Deze nieuwe standaard is van kracht vanaf 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'. Op basis van de uitgevoerde analyse verwacht management dat de implementatie van IFRS 15 niet leidt tot significante veranderingen op haar geconsolideerde jaarrekening.

Het management is van plan IFRS 15 toe te passen met behulp van de cumulatieve effectmethode, met verwerking van het effect van eerste toepassing van deze standaard op de datum van de eerste toepassing (i.c. 1 januari 2018). Als gevolg daarvan zal DPA de vereisten van IFRS 15 niet toepassen op de cijfers opgenomen ter vergelijking.

#### IFRS 16 Leases

Deze nieuwe standaard zal van kracht worden vanaf 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 vervoegd toe te passen. Management heeft haar initiële beoordeling van de mogelijke impact op haar geconsolideerde jaarrekening afgerond, maar heeft haar gedetailleerde beoordeling nog niet afgerond. Op grond van deze initiële beoordeling is de inschatting dat de impact van IFRS 16 materieel zal zijn op de totale activa en passiva. Naar schatting zullen de activa met meer dan 10% toenemen. Daarnaast zal de samenstelling van het resultaat materieel wijzigen, maar is het geschatte effect op het nettoresultaat immaterieel. De feitelijke impact van de toepassing IFRS 16 op de jaarrekening in de periode van eerste toepassing zal afhangen van de toekomstige economische omstandigheden, de samenstelling van de leaseportefeuille, en de mate waarin management ervoor kiest om praktische oplossingen en verwerkingsvrijstellingen toe te passen. Op dit moment is het meest significante geconstateerde effect dat DPA nieuwe activa en verplichtingen zal opnemen voor haar operationele leases van kantoorpanden en auto's. Daarnaast zal de aard van de lasten die worden verantwoord veranderen. In plaats van lineair verantwoorde lasten uit hoofd van operationele leases, vereist IFRS 16 de verwerking van afschrijvingslasten voor het gebruiksrecht op de onderliggende activa en rentelasten op de leaseverplichtingen.

Het management verwacht niet dat door de toepassing IFRS 16 de mogelijkheid om te voldoen aan de bankconvenanten zal worden beïnvloed. Management heeft nog geen definitief besluit genomen van welke transitie-optie gebruikgemaakt gaat worden.

## 4. Gebruik van schattingen

Bij het opstellen van deze geconsolideerde jaarrekening heeft het management schattingen en veronderstellingen gemaakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van

baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden prospectief verwerkt.

### Veronderstellingen en schattingsonzekerheden

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

#### Bedrijfscombinaties

Onderkenning en waardering van 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. Verwezen wordt naar toelichting 16.

#### Bijzondere waardevermindering van immateriële vaste activa

De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden, als omschreven in toelichting 17 'Immateriële vaste activa', 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 toekomstige omzet, brutowinstmarge, bedrijfskosten en disconteringsvoet, alsmede de verwachte groeivoet en de geschatte waarde aan het einde van de planningshorizon.

#### Earn-out verplichtingen

Bij de bepaling van toekomstige earn-out betalingen, als benoemd in toelichting 27 'Overige schulden', 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.

## 5. Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. In 2017 omvatten de geldmiddelen ten behoeve van het kasstroomoverzicht enkel de balanspost liquide middelen. De kortlopende rentedragende schulden worden gezien als 'Kasstroom uit financieringsactiviteiten', waarbij de cijfers van 2016 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden. De door Rabobank in 2014 beschikbaar gestelde lening ten behoeve van toekomstige overnames ('Acquisitiefaciliteit') is gedurende 2017 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

In dit onderdeel van de toelichting wordt informatie gegeven over de blootstelling van de Groep aan elk van de onderstaande 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.

De Raad van Commissarissen is als geheel hiervoor verantwoordelijk.

### 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 één enkele kredietinstelling beperkt is. De maximale blootstelling aan kredietrisico is gelijk aan het totaal van de openstaande vorderingen zoals opgenomen in toelichting 21 'Handels- en overige vorderingen'. De vijf grootste opdrachtgevers vertegenwoordigen ten aanzien van de handelsvorderingen per 31 december 2017 11% van de totale positie handelsvorderingen (2016: 16%).

### 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 werk-kapitaalfinanciering bedraagt per 31 december 2017 maximaal 20,0 miljoen euro. De te betalen rente aan Rabobank over 2017 bedroeg éénmaands-Euribor plus 200 basispunten.

Per 31 december 2017 is een bedrag van 16,5 miljoen euro opgenomen als uitstaande schuld aan Rabobank, waardoor een kredietruimte beschikbaar is van maximaal 3,5 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 marktriscopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement.

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

### Renterisico

De resultaten en de operationele geldstromen van de Groep zijn grotendeels onafhankelijk van schommelingen in rentepercentages. 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 (gedefinieerd als de verhouding van het operationele resultaat ten opzichte van de netto financieringslasten) 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 238.000 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 renterisico is voornamelijk een gevolg van lange- en kortetermijnleningen tegen een variabele rentevoet. In 2016 en 2017 zijn alle leningen in euro's tegen het éénmaands en driemaands Euribor-tarief plus een opslag aan DPA uitgegeven.

### Actuariel 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 174 (oud-)medewerkers die een toegezegd-pensioenregeling hebben (2016:174). Aan 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:

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<i>x duizend euro</i>		
Totale verplichtingen	59.958	46.420
Af: Liquide middelen	-706	-212
<b>Nettoverplichting</b>	<b>59.252</b>	<b>46.208</b>
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>59.042</b>	<b>56.395</b>
Verhouding netto schuld/eigen vermogen	100%	82%

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

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

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 32 '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.

### 7. Netto-omzet

	2017	2016
Netto-omzet	137.259	125.564

### 8. Kostprijs van de omzet

	2017	2016
De kostprijs van de omzet betreft de kosten van gedetacheerden:		
Directe personeelskosten	68.234	59.818
Overige directe kosten	32.652	32.328
	<b>100.886</b>	<b>92.146</b>

In 'Overige directe kosten' is een bedrag van 7,0 miljoen euro voor autokosten gedetacheerden opgenomen (2016: 6,4 miljoen). In 'Directe personeelskosten' is 0,4 miljoen euro aan reorganisatielasten opgenomen (2016: 0,6 miljoen). De overige reorganisatie- en incidentele kosten bedragen 2,1 miljoen euro (2016: 0,2 miljoen) en zijn opgenomen in de 'Algemene beheerskosten', zie toelichting 10.

### 9. Verkoopkosten

	2017	2016
Indirecte personeels- en gerelateerde kosten	15.944	12.270
Advertenties en marktwerking	1.431	1.245
Huisvesting	722	854
	<b>18.097</b>	<b>14.369</b>

### 10. Algemene beheerskosten

	2017	2016
Indirecte personeelskosten	6.300	4.623
Afschrijving materiële vaste activa	420	344
Amortisatie immateriële activa	1.975	2.379
Reis- en verblijfkosten	1.636	1.221
Huisvesting	722	854
Eenmalige kosten en opbrengsten	-794	-3.154
Overige algemene kosten	4.057	2.865
	<b>14.316</b>	<b>9.132</b>

In 'Indirecte personeelskosten' is een bedrag van 2,1 miljoen euro opgenomen voor reorganisatie- en incidentele lasten (2016: 0,2 miljoen). Van dit bedrag heeft 1,9 miljoen euro betrekking op kosten voor afvloeiing van medewerkers.

In het kader van de acquisities van SOZA XPERT en ConQuaestor Interim Professionals in 2015 zijn afspraken gemaakt ten aanzien van uitgestelde betalingen die (deels) gekoppeld zijn aan de gerealiseerde resultaten over het boekjaar 2016 en 2017. De hieruit volgende earn-out verplichtingen zijn 0,8 miljoen euro lager dan oorspronkelijk was voorzien. Dit saldo is vrijgevallen ten gunste van de algemene beheerskosten.

In verband met snel veranderende technologieën en nieuwe beroepen is in boekjaar 2017 veel geïnvesteerd in nieuwe initiatieven en startups.

In 2017 is in dit kader voor 5,9 miljoen euro (2016: 1,1 miljoen) aan kosten (een saldo van directe kosten, verkoopkosten en algemene beheerskosten) gemaakt voor startups en initiatieven die in 2016 en 2017 zijn gestart (Digital Marketing Professionals B.V., DPA Tax B.V., DPA Privacy B.V., REDFORCE B.V., DPA Quantillion B.V., DPA Academy, PeopleHouse B.V., P.A. Jones B.V., DPA Publiek Domein B.V., DPA KAIROS B.V., DPA Droomfabriek B.V., DPA Intelligent & Robotic Process Automation B.V. en DPA Greenhouse B.V.). Voor deze activiteiten geldt dat de korte termijn opbrengsten beperkt zijn in vergelijking met soortgelijke investeringen in bestaande businesses. De totale netto-omzet van deze nieuwe initiatieven en startups bedraagt in 2017 3,8 miljoen euro (2016: 0,4 miljoen). In 2017 bedroegen de investeringen in business development gesaldeerd 2,1 miljoen euro (YTD 2016: 0,7 miljoen). Dit bedrag is geheel ten laste van het resultaat gebracht.

In 'Overige algemene beheerskosten' is een bedrag van 1,9 miljoen euro opgenomen voor autokosten (2016: 1,3 miljoen).

## 11. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

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 2017 is 2,3 miljoen euro reorganisatielasten opgenomen onder 'Lonen & salarissen' (2016: 0,8 miljoen).

	2017	2016
Het totaal aan lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten begrepen in het bedrijfsresultaat is:		
Lonen en salarissen	74.727	63.098
Sociale lasten	11.193	9.347
Pensioenlasten	2.751	2.500
	88.671	74.945
Overige personeelskosten	1.807	1.766
	<b>90.478</b>	<b>76.711</b>
Deze personeelskosten zijn onder de volgende hoofden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord:		
Kostprijs van de omzet	68.234	59.818
Verkoopkosten	15.944	12.270
Algemene beheerskosten	6.300	4.623
	<b>90.478</b>	<b>76.711</b>
Het gemiddeld aantal werknemers (fte) gedurende het boekjaar was als volgt:		
Gedetacheerden in vaste dienst (interim professionals)	1.230	1.085
Eigen medewerkers (intern)	203	165
	<b>1.433</b>	<b>1.250</b>

## 12. Pensioenvoorziening

Fagro kent een toegezegd-pensioenregeling waaraan 174 (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 2017 tot en met 31 december 2017 en de eindstand van de nettoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten en de onderdelen daarvan. Per 31 december 2017 bedraagt de nettoverplichting uit hoofde van deze regeling 1,5 miljoen euro (2016: 1,7 miljoen).

De toegezegd-pensioenregeling wordt beheerd door Nationale Nederlanden en Zwitserleven in relatie tot de opgebouwde aanspraken voor 1 januari 2017. De regeling is gebaseerd op het gemiddelde loon, waarbij jaarlijkse indexatie is gebaseerd op de overrente die wordt behaald bij de verzekeraars. De Groep heeft geen bijstortverplichtingen om tekorten aan te vullen.

	2017	2016
<b>Verplichting</b>		
Verplichting begin boekjaar	14.230	13.185
Verplichtingen per acquisitiedatum (1 september 2014)	-	-
Aanpassing regeling	-	-
Servicekosten onderneming	383	453
Werknemersbijdragen	183	198
Toe te rekenen rentekosten	324	323
Transfers	-	-
Actuariële (winst)/verlies verplichtingen (financiële assumpties)	-1.154	71
Actuariële (winst)/verlies verplichtingen (aanpassing op grond van ervaring)	-224	-
<b>Verplichting einde boekjaar</b>	<b>13.742</b>	<b>14.230</b>
<b>Beleggingen</b>		
<b>Beleggingen begin boekjaar</b>	<b>12.552</b>	<b>10.750</b>
Toe te rekenen interest opbrengsten	284	259
Werkgeversbijdrage	367	397
Technische winstdeling	-593	-
Werknemersbijdragen	183	198
Administratiekosten	-83	-89
Transfers	-	-
Actuariële winst(/verlies) bezittingen	-425	1.037
<b>Beleggingen einde boekjaar</b>	<b>12.285</b>	<b>12.552</b>
<b>Overzicht van niet-gerealiseerde resultaten</b>		
Actuariële winst(/verlies) verplichtingen (financiële assumpties)	1.154	-71
Actuariële winst(/verlies) verplichtingen (aanpassing op grond van ervaring)	224	-
Actuariële winst(/verlies) bezittingen	-425	1.037
Belastingeffect	-238	-242
<b>Niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>715</b>	<b>724</b>
<b>Balansverplichting einde boekjaar</b>		
Verplichting einde boekjaar	13.742	14.230
Bezittingen einde boekjaar	12.285	12.552
<b>Nettoverplichting einde boekjaar</b>	<b>1.457</b>	<b>1.678</b>
<b>Overzicht van gerealiseerde resultaten</b>		
Servicekosten onderneming	-383	-453
Netto toe te rekenen rentekosten	-40	-64
Administratiekosten	-83	-89
Aanpassing regeling	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-506</b>	<b>-606</b>

Bij de bepaling van de nettoverplichting per 31 december 2017 is uitgegaan van een aantal assumpties. De voornaamste betreffen:

- De pensioenleeftijd is 67 jaar
- De pensioenopbouw is gebaseerd op het gemiddelde loon
- De medewerkersbijdrage is gelijk aan een derde van de af te dragen pensioenpremies
- De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,5% (2016: 2,25%)
- De looninflatie is gelijkgesteld aan 2,5%
- De carrièregerelateerde loonontwikkeling ('career merit') varieert tussen 4% voor junior professionals en 1% voor senior professionals
- De prijsinflatie is gelijkgesteld aan 2,0%
- De pensioenindexatie is 0%
- De sterftecijfers zijn gebaseerd op de AG Prognose tafel 2016; en
- Er is van uitgegaan dat 25% van de oud-medewerkers kiest voor waardeoverdracht.

Tenzij anders aangegeven, zijn bovenstaande assumpties ongewijzigd ten opzichte van 2016.

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 2017 is een waardemutatie van 715.000 euro ten gunste van de niet-gerealiseerde resultaten na belastingen gebracht (2016: 724.000 ten gunste van de niet-gerealiseerde resultaten na belastingen). Het onderdeel 'technische winstdeling' betreft een vrijval van het bij Zwitserleven beëindigde contract.

De pensioenvoorziening heeft een overwegend langlopend karakter.

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 2018 uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling bedraagt 0,4 miljoen euro.

<b>Sensitiviteitsanalyse – disconteringsvoet</b>	<b>-0,5%</b>	<b>Basis scenario (2,5%)</b>	<b>+0,5%</b>
Verplichting einde boekjaar	16.049	13.742	11.811
Beleggingen einde boekjaar	14.336	12.285	10.565
Nettoverplichting	1.713	1.457	1.246

<b>Sensitiviteitsanalyse – turnover chances</b>	<b>0%</b>	<b>Basis scenario (5%)</b>	<b>15%</b>
Verplichting einde boekjaar	14.802	13.742	12.968
Beleggingen einde boekjaar	12.284	12.285	12.284
Nettoverplichting	2.518	1.457	684

Deze sensitiviteitsanalyses zijn uitgevoerd op basis van het basis scenario waarbij andere assumpties constant zijn gehouden.

### 13. Netto financieringslasten

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Rentebaten	-	-
Rente en soortgelijke kosten	-1.147	-1.457
	<b>-1.147</b>	<b>-1.457</b>

Voor verdere details wordt verwezen naar toelichting 25 'Rentedragende schulden'.

### 14. Winstbelastingen

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Verschuldigde winstbelastingen</b>		
Boekjaar	1.038	2.000
<b>Uitgestelde betalingen</b>		
Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen	-383	-470
<b>Totaal winstbelastingen</b>	<b>655</b>	<b>1.530</b>

### Aansluiting met het effectieve belastingtarief

	<b>%</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>	<b>2016</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>2.813</b>		<b>8.460</b>
Winstbelastingen op basis van het lokale belastingtarief	25,0%	-704	25,0%	-2.111
Permanente verschillen	-4,4%	112	-6,5%	554
Beperkt aftrekbare kosten	2,5%	-63	-0,3%	27
	<b>23,1%</b>	<b>-655</b>	<b>18,1%</b>	<b>-1.530</b>

### 15. Winst per aandeel

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap	1.974	6.945
Toe te rekenen aan minderheidsbelang	96	-15
Resultaat na belastingen	2.070	6.930
<b>Gewogen gemiddeld aantal aandelen</b>		
Uitgegeven aandelen per 1 januari	46.968.197	50.020.693
Effect inkoop eigen aandelen	-	-2.888.715
Effect van uitgegeven aandelen	-	1.124.121
Gewogen gemiddeld aantal aandelen gedurende het jaar	46.968.197	48.256.099
<b>Gewogen gemiddeld aantal aandelen (verwaterd)</b>		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen gedurende het jaar	46.968.197	48.256.099
Geschat effect van toekomstige uitgifte aandelen uit hoofde van earn-out verplichtingen	-	-
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (verwaterd)	46.968.197	48.256.099
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal aandelen	0,04	0,14
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aandeel (verwaterd)	0,04	0,14

## Toelichting op de geconsolideerde balans

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

### 16. Verwerving van groepsmaatschappijen

De Groep heeft per 24 maart 2017 61% van de aandelen in de entiteit Your Professionals B.V met haar 100% dochterondernemingen Your Professionals Finance B.V., Your Professionals IT B.V. en Your Professionals Engineering B.V. overgenomen (tezamen "Your Professionals"). Your Professionals bemiddelt professionals voor permanente en interimfuncties in de vakgebieden finance, IT, techniek, engineering en woningcorporaties. Middels deze acquisitie versterkt de Groep zijn positie binnen de vorengenoemde strategische markten.

Your Professionals is vanaf 1 april 2017 meegeconsolideerd. In de periode vanaf overnamedatum tot en met 31 december 2017 droeg Your Professionals 9,4 miljoen euro bij aan de omzet en 3,2 miljoen aan de brutowinst (nettowinst 0,9 miljoen). Als de overname op 1 januari 2017 had plaatsgevonden, schat het management dat de geconsolideerde opbrengsten EUR 11,8 miljoen hadden bedragen en dat de geconsolideerde nettowinst over het boekjaar op 1,1 miljoen zou zijn uitgekomen. Bij de bepaling van deze bedragen is het management ervan uitgegaan dat de reële-waardecorrecties op overnamedatum, hetzelfde zouden zijn geweest als wanneer de acquisitie op 1 januari 2017 had plaatsgevonden.

Per overnamedatum is een 'purchase price allocation' uitgevoerd. De overgedragen vergoeding bedraagt 4,5 miljoen euro. Hiervan heeft DPA op transactiedatum 3,25 miljoen euro voldaan in contanten. Tevens is een voorwaardelijke vergoeding overeengekomen met de verkopende aandeelhouders van Your Professionals. Deze is gebaseerd op het realiseren van EBITDA-doelstellingen over 2017 en 2018, waarbij de vergoeding berekend wordt als 75% van 38,9% van de EBITDA over de jaren 2017 en 2018. Op 31 december 2017 is de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding gewaardeerd op 1,23 miljoen euro (1,5 miljoen niet verdisconteerd). De verplichting is opgenomen in toelichting 27 'Overige schulden'.

De Groep heeft aan de overname gerelateerde kosten gemaakt van 49.000 euro in verband met externe juridische kosten en due- diligencekosten. Deze kosten zijn opgenomen onder beheerskosten.

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

### Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen

De volgende tabel geeft een overzicht van de opgenomen bedragen voor verworven activa en aangegane verplichtingen op de overnamedatum.

Merknaam	775
Klantrelaties en -contracten	2.744
Kandidaten database	634
Materiële vaste activa	97
Handels- en overige vorderingen	1.925
Geldmiddelen	430
Minus: Langlopende schulden	-587
Minus: Handelsschulden en overige te betalen posten	-1.319
Minus: Uitgestelde belastingverplichtingen	-1.038
<b>Saldo van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen</b>	<b>3.661</b>

## Handels- en overige vorderingen

De handelsvorderingen bestaan uit bruto contractuele vorderingen van 1,9 miljoen euro, waarvan circa 11.000 euro naar verwachting oninbaar was op overnamedatum.

## Goodwill

Goodwill uit hoofde van de overname is als volgt opgenomen:

Totale koopsom op basis van 61,1%	4.473
Verkregen minderheidsbelang 38,9%	2.849
Reële waarde van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	-3.661
<b>Goodwill</b>	<b>3.661</b>

De goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan de expertise en technische kwaliteiten van het personeelsbestand van Your Professionals en de synergievoordelen die naar verwachting zullen worden verkregen uit de integratie van de onderneming met de bestaande activiteiten van de Groep. De opgenomen goodwill is naar verwachting niet fiscaal aftrekbaar.

## 17. Immateriële vaste activa

Het verloop in 2017 van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Goodwill	Klant- relaties	Merk- en handelsnamen	Overig	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2016</b>	<b>62.568</b>	<b>3.268</b>	<b>4.360</b>	<b>454</b>	<b>70.650</b>
Aanschafwaarde	110.513	16.681	5.280	637	133.111
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945	-13.413	-920	-183	-62.461
<b>Boekwaarde per 31 december 2016</b>	<b>62.568</b>	<b>3.268</b>	<b>4.360</b>	<b>454</b>	<b>70.650</b>
Reallocatie	505	-87	-333	-	85
Des/investeringen	-	-	-	364	364
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	3.661	2.744	775	634	7.814
Aanpassing reële waarde activa verworven in bedrijfscombinaties	-	-	-	-	-
Amortisatie	-	-1.231	-519	-225	-1.975
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>66.734</b>	<b>4.694</b>	<b>4.283</b>	<b>1.227</b>	<b>76.938</b>
Aanschafwaarde	114.679	19.338	5.722	1.635	141.374
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945	-14.644	-1.439	-408	-64.436
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>66.734</b>	<b>4.694</b>	<b>4.283</b>	<b>1.227</b>	<b>76.938</b>

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, SOZA XPERT, PeopleGroup en Your Professionals is fiscaal niet aftrekbaar.

### Overige immateriële vaste activa

In de overige immateriële vaste activa is een bedrag van 0,3 miljoen euro (2016: 0,03 miljoen euro) begrepen inzake ontwikkelingskosten ten aanzien van intern ontwikkelde software. Er is geen bedrag voor geactiveerde financieringskosten opgenomen. Voor de geactiveerde ontwikkelingskosten is een reserve opgenomen, zie toelichting 38 'Eigen vermogen' van de enkelvoudige jaarrekening.

## 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. Gedurende 2017 hebben we een analyse uitgevoerd en geconcludeerd dat het niveau waarop bijzondere waardeverminderingen wordt getoetst is ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande boekjaar. 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 2017	Gealloceerde goodwill 2016
<b>Finance, Banking &amp; Insurance</b>					
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. <sup>1</sup>	100%	29-8-2014	Nee	18.271	18.271
Conquaestor Interim Professionals B.V. <sup>1</sup>	100%	30-9-2015	Nee	5.118	5.118
Your Professionals B.V.	61%	1-4-2017	Ja	3.661	-
				44.976	41.315
<b>Techniek &amp; ICT</b>					
GEOS IT Professionals B.V. (DPA GEOS)	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.	90%	19-9-2013	Nee	387	387
DPA Engineering B.V.	100%	3-10-2013	Nee	439	439
				13.268	13.268
<b>Legal &amp; Public</b>					
DPA Supply Chain B.V.	100%	5-9-2007	Nee	1.035	1.035
DPA Legal B.V.	100%	27-4-2011	Nee	3.430	3.430
DPA PeopleGroup B.V.	51%	4-7-2016	Ja	984	479
SOZA XPERT B.V.	100%	1-5-2015	Ja	3.041	3.041
				8.490	7.985
				<b>66.734</b>	<b>62.568</b>

<sup>1)</sup> In 2016 is goodwill van Fagro Holding B.V. berekend inclusief DPA Finance B.V. en ConQuaestor Interim Professionals B.V. In 2017 is ConQuaestor Interim Professionals B.V. een separate kasstroom generende eenheid, inclusief DPA Finance B.V.

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 geëxtrapoleerd door middel van een constant groeipercentage van 1,8% (2016: 1,8%), zijnde het gemiddelde van de verwachte, jaarlijkse looninflatie op de middellange termijn.

Enmaal per jaar voert DPA een toetsing uit op bijzondere waardeverminderingen voor kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten. 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 2 significante kasstroomgenererende eenheden gedefinieerd, te weten DPA Banking Professionals B.V. en Fagro Holding B.V. De boekwaarde van DPA Banking Professionals B.V. bedraagt 13.762 euro en de bedrijfswaarde bedraagt 14.104. De boekwaarde van Fagro Holding B.V. bedraagt 20.567 euro en de bedrijfswaarde bedraagt 29.073.

De directie heeft vier 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, EBITDA-percentage 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 2018 is gebaseerd op de interne begroting. De omzetonwikkeling vanaf 2018 is gebaseerd op een loonkosteninflatie van 1,8% en op een afvlakkende volumegroei, resulterend in een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van de verschillende kasstroomgenererende eenheden gedurende de forecast-periode 2019-2022.

In nagenoeg alle kasstroomgenererende eenheden, met uitzondering van de hieronder genoemde kasstroomgenererende eenheden van de de segmenten Finance, Banking & Insurance en Legal & Public is een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei verondersteld gedurende de forecast periode van 3,6%. Voor de periode na 2022 is een constante groei verondersteld van 1,8%.

Omzetgroei	Forecast periode		
	2018	2019 - 2022	na 2022
DPA IT	11,6%	8,1%	1,8%
DPA Banking Professionals	-3,3%	3,6%	1,8%
DPA Banking & Insurance	12,9%	4,1%	1,8%

### Brutomarge- en EBITDA-percentage

De in de impairment test gehanteerde brutomarge en EBITDA-percentage zijn voor 2018 gebaseerd op de interne begroting. De aannames ten aanzien van het brutomargepercentage voor 2018 zoals opgenomen in de impairment analyse van 2017 zijn als volgt voor de kasstroomgenererende eenheden in de verschillende segmenten: Finance, Banking & Insurance 27,2% (2016: 24,9%), Techniek & ICT 26,0% (2016: 26,9%) en Legal & Public 30,0% (2016: 27,9%). In de jaren nadien wordt een stabiele tot lichte verbetering variërend van 0 tot 2 procentpunt van de brutomarge voorzien als gevolg van een verbeterde productiviteit van de extern ingezette professionals. Voor de periode na 2022 is geen verdere verbetering van de brutomarge verondersteld.

<b>Brutomarge</b>	<b>2018</b>	<b>Forecast periode 2019 - 2022</b>	<b>na 2022</b>
DPA IT	22,7%	groei naar 26,1%	26,1%
DPA Banking Professionals	20,9%	20,9%	20,9%
DPA Banking & Insurance	22,9	groei naar 24,4%	24,4%

<b>EBITDA</b>	<b>2018</b>	<b>Forecast periode 2019 - 2022</b>	<b>na 2022</b>
DPA IT	4,6%	groei naar 12,4%	12,4%
DPA Banking Professionals	9,1%	groei naar 9,9%	9,9%
DPA Banking & Insurance	3,4%	groei naar 6,6%	6,6%

#### Disconteringsvoet

De geprognosticeerde kasstromen worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet na belastingen van 10,0% (2016: 9,7%). De gehanteerde vermogenskostenvoet komt conform IAS 36.55 overeen met een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet voor belastingen van 13,3% (2016:12,9%). 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. De risicovrije rentevoet is bepaald aan de hand van de Duitse 30-jaars kapitaalmarktrente per 31 december 2017. De rente bedroeg 1,3%. Een verhouding van de marktwaarde van het eigen vermogen tot het vreemd vermogen is gehanteerd van 100:0, 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 en bevat een opslag voor de mate van marktkapitalisatie van DPA.

Op basis van de doorgerekende scenario's is de waardebeoordeling van de kasstroomgenererende eenheden tot stand gekomen. Per jaareinde 2017 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.

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 0,8%, de meeste invloed heeft op de waardebeoordeling.

DPA IT, DPA Banking Professionals en DPA Banking & Insurance zijn het meest gevoelig voor een stijging van de disconteringsvoet of een verlaging van de end-cycle groeivoet. Er zijn twee gevoeligheidsanalyses uitgevoerd. In gevoeligheidsanalyse 1 wordt zowel de disconteringsvoet verhoogd naar 10,5% als de end-cycle groeivoet verlaagd naar 1,3%. Deze gevoeligheidsanalyse resulteert voor deze drie kasstroomgenererende eenheden in een bedrijfswaarde die lager is dan de boekwaarde. Gezien de omvang is eenzelfde gevoeligheidsanalyse voor Fagro Holding B.V. uitgevoerd. Deze analyse leidt tot een bedrijfswaarde die 2,7 miljoen euro lager ligt dan de berekende bedrijfswaarde van 29,1 miljoen euro. Die is daarmee nog steeds ruim boven de boekwaarde van 20,6 miljoen euro. In gevoeligheidsanalyse 2 is geanalyseerd bij welke verandering van ofwel de disconteringsvoet of de end-cycle groeivoet de bedrijfswaarde lager wordt dan de boekwaarde.

	<b>Boekwaarde</b>	<b>Bedrijfswaarde</b>	<b>Gevoeligheidsanalyse 1</b>	<b>Gevoeligheidsanalyse 2</b>
DPA IT	7.934	8.177	7.372	Disconteringsvoet van 10 naar 10,5 End-cycle groeivoet van 1,8 naar 1,3
DPA Banking Professionals	13.762	14.104	12.818	Disconteringsvoet van 10 naar 10,5 End-cycle groeivoet van 1,8 naar 0,8
DPA Banking & Insurance	4.885	5.121	4.619	Disconteringsvoet van 10 naar 10,5 End-cycle groeivoet van 1,8 naar 0,8

Voorts is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd op een verlaging van de EBITDA. Bij een gevoeligheidsanalyse toegepast in 2022 en de end-cycle, heeft een kleine wijziging in de EBITDA een grote invloed op de value-in-use.

<b>EBITDA</b>	<b>Verandering in EBITDA waarbij bedrijfswaarde lager wordt dan de boekwaarde</b>	
	<b>2018</b>	<b>2022 en later</b>
DPA IT	Bij een EBITDA van -0,7% (5,3% en 342k lager dan EBITDA in standaardmodel)	Bij een EBITDA van 12,0% (0,4% lager dan EBITDA in standaardmodel) en 1.045k (38k lager dan EBITDA in standaardmodel)
DPA Banking Professionals	Bij een EBITDA van 5,9% (3,2% en 480k lager dan EBITDA in standaardmodel)	Bij een EBITDA van 9,6% (0,3% lager dan EBITDA in standaardmodel) en 1.655k (54k lager dan EBITDA in standaardmodel)
DPA Banking & Insurance	Bij een EBITDA van -0,3% (3,7% en 331k lager dan EBITDA in standaardmodel)	Bij een EBITDA van 6,2% (0,4% lager dan EBITDA in standaardmodel) en 655k (36k lager dan EBITDA in standaardmodel)



## 18. Materiële vaste activa

Het verloop in 2017 van de materiële vaste activa is als volgt:

	Verbouwingen, inrichting en inventaris	Computerhardware	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2016</b>	<b>586</b>	<b>541</b>	<b>1.127</b>
Investerings	255	224	479
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	-	97	97
Reallocatie	-	-	-
Afschrijvingen	-174	-246	-420
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>667</b>	<b>616</b>	<b>1.283</b>
Aanschafwaarde	7.246	5.237	12.483
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-6.579	-4.621	-11.200
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>667</b>	<b>616</b>	<b>1.283</b>

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%

## 19. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt toe te rekenen:

	Deelnemingen	Leningen aan deelnemingen	Handelsvorderingen	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2016</b>	<b>110</b>	<b>329</b>	<b>1.482</b>	<b>1.921</b>
Verwerving minderheidsbelangen	310	-	-	310
Resultaat minderheidsbelangen	-88	-	-	-88
Mutatie handelsvorderingen	-	-	602	602
Leningen verstrekt aan deelnemingen	-	651	-	651
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>332</b>	<b>980</b>	<b>2.084</b>	<b>3.396</b>

De handelsvorderingen betreffen het langlopende gedeelte van studievergoedingen die de van DPA Spanish Professionals onderdeel uitmakende tandartsen, aan DPA verschuldigd zijn. De vergoedingen worden over een periode van 36 tot 40 maanden terugbetaald en dragen een rente van 4 procent. De boekwaarde van de handelsvorderingen is nagenoeg gelijk aan de reële waarde.

## 20. Uitgestelde belastingvorderingen

De uitgestelde belastingvorderingen hebben betrekking op voorwaartse verliescompensatie. De boekwaarde van de uitgestelde belastingvorderingen is gedurende het boekjaar 2017 per saldo gedaald met 1,1 miljoen euro.

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

	Activa		Verplichtingen		Netto	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Immateriële vaste activa	-	-	1.964	1.223	-1.964	-1.223
Pensioenvoorziening	120	358	-	-	120	358
Voorwaartse verliescompensatie	884	1.039	-	-	884	1.039
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>1.004</b>	<b>1.397</b>	<b>1.964</b>	<b>1.223</b>	<b>-960</b>	<b>174</b>

De latente belastingverplichtingen overstijgen in 2017 de latente belastingvorderingen. Uit dien hoofde zijn deze in 2017 als een latente belastingverplichting in de balans gepresenteerd.

Mutaties in uitgestelde belastingaldi gedurende het boekjaar:

	1 januari 2017	Verwerving uitgestelde belastingverplichting	Reallocatie uitgestelde belastingverplichting	Aanwending uitgestelde belastingverplichting	Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten	Opgenomen in resultaten	31 december 2017
Immateriële activa	-1.223	-1.038	-86	-	-	383	-1.964
Pensioenvoorziening	358	-	-	-	-238	-	120
Voorwaartse verliescompensatie	1.039	-	-	-155	-	-	884
<b>Boekwaarde</b>	<b>174</b>	<b>-1.038</b>	<b>-86</b>	<b>-155</b>	<b>-238</b>	<b>383</b>	<b>-960</b>

Het totale bedrag aan compensabele verliezen van 3,5 miljoen euro is opgenomen als voorwaartse verliescompensatie (2016: 4,1 miljoen), tegen een nominaal belastingtarief van 25%. In 2017 is enerzijds een verliesverrekening van 3,0 miljoen toegepast en anderzijds is 2,5 miljoen aan compensabele verliezen opgebouwd.

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 benutten. De compensabele verliezen vervallen uiterlijk in de jaren 2023 en 2024.

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.

## 21. Handels- en overige vorderingen

De boekwaarde van de kortlopende vorderingen is nagenoeg gelijk aan de reële waarde na aftrek van voorziening voor oninbaarheid. Het saldo handels- en overige vorderingen per 31 december 2017 is ten opzichte van het voorgaand boekjaar gestegen door toegenomen activiteiten.

	2017	2016
Handelsdebiteuren, na aftrek voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	26.309	15.464
Overige vorderingen	10.367	13.267
<b>Stand per 31 december</b>	<b>36.676</b>	<b>28.731</b>

De overige vorderingen betreffen hoofdzakelijk nog te factureren bedragen en vooruitbetaalde kosten alsmede 0,3 miljoen (2016: 0,6 miljoen) aan onderhanden projecten. Voor de onderhanden projecten wordt verwezen naar toelichting 22 'Onderhanden projecten'.

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 kantoonniveau 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 25 'Rentdragende schulden'.

Het verloop van de bijzondere waardevermindering handelsdebiteuren is:

	2017	2016
Stand per 1 januari	524	383
Dotaties	130	174
Vrijval	-233	-25
Vorderingen afgeschreven als oninbaar	-57	-8
<b>Stand per 31 december</b>	<b>364</b>	<b>524</b>

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 2017	31 december 2016
0-30 dagen	21.174	8.282
30-60 dagen	2.407	2.907
60-90 dagen	460	1.505
90 dagen of meer	2.632	3.294
<b>Totaal</b>	<b>26.673</b>	<b>15.988</b>
Bijzondere waardevermindering	-364	-524
<b>Totaal</b>	<b>26.309</b>	<b>15.464</b>

In de handelsvorderingen die langer dan 90 dagen openstaan, is voor een bedrag van 1,4 miljoen euro het kortlopende gedeelte begrepen van studievergoedingen die van DPA Spanish Professionals onderdeel uitmakende tandartsen aan DPA verschuldigd zijn (2016: 1,6 miljoen). Zie ook toelichting 19 'Financiële vaste activa'.

	31 december 2017		
	Bruto	Voorzien	Netto
Niet vervallen	22.056	-	22.056
Vervallen 1-30 dagen	2.895	-	2.895
Vervallen 30-90 dagen	969	-	969
Vervallen > 90 dagen	753	-364	389
<b>Totaal</b>	<b>26.673</b>	<b>-364</b>	<b>26.309</b>

## 22. Onderhanden projecten

	2017	2016
Geactiveerde kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten	5.086	4.293
Gefactureerde termijnen	-4.764	-3.735
<b>Saldo onderhanden projecten</b>	<b>322</b>	<b>558</b>

	2017	2016
Positief saldo onderhanden projecten	642	722
Negatief saldo onderhanden projecten	-320	-164
<b>Saldo onderhanden projecten</b>	<b>322</b>	<b>558</b>

Er is 0,3 miljoen euro onderhanden projecten opgenomen in de overige vorderingen voor de projecten die worden uitgevoerd door de ingenieurs van DPA Cauberg-Huygen (2016: 0,6 miljoen euro). Deze onderhanden projecten zijn het saldo van gemaakte projectkosten van 0,6 miljoen euro en vooruitgefactureerde termijnen met betrekking tot verrichte werkzaamheden van 0,3 miljoen euro. Voor een aantal geldt dat de gefactureerde termijnen het bedrag van gemaakte projectkosten overschrijden. Onder de overige schulden is voor deze projecten een verplichting opgenomen voor een bedrag van 0,3 miljoen euro (2016: 0,2 miljoen).

De opbrengsten uit hoofd van onderhanden projecten die in de verslagperiode als opbrengst zijn genomen bedragen 6,4 miljoen euro (2016: 5,8 miljoen). De opbrengsten worden naar rato van de voortgang genomen. Dit is doorgaans de gemaakte uren afgezet tegen de geprognosticeerde uren per project.

De waardering van onderhanden projecten wordt per project periodiek beoordeeld door de projectverantwoordelijke en het management van de betreffende Groepsmaatschappij. De onderhanden projecten hebben overwegend een looptijd korter dan 12 maanden.

## 23. Liquide middelen

	31 december 2017	31 december 2016
Kas- en banksaldi	706	212

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 25 'Rentedragende schulden'.

## 24. Totaal eigen vermogen

	Aantal gewone aandelen	
	2017	2016
Uitstaand per 1 januari	46.968.197	50.020.693
Inkoop eigen aandelen	-	-4.997.067
Op aandelen gebaseerde betalingen	-	1.944.571
<b>Uitstaand per 31 december - volgestort</b>	<b>46.968.197</b>	<b>46.968.197</b>
Uitstaande aandelen	46.968.197	46.968.197
<b>Maatschappelijk kapitaal - nominale waarde in euro</b>	<b>15.000.000</b>	<b>15.000.000</b>

De houders van gewone aandelen zijn gerechtigd tot dividend zoals dit van tijd tot tijd wordt vastgesteld en hebben het recht om per aandeel één stem uit te brengen tijdens algemene vergaderingen van de Vennootschap. Met betrekking tot aandelen in de Vennootschap die door de Groep worden gehouden, zijn alle rechten opgeschort totdat deze aandelen opnieuw worden uitgegeven.

Voor het verloop van mutaties in het groepsvermogen wordt verwezen naar pagina 81 'Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen'.

In de post 'Verwerving belang minderheidsaandeelhouders' heeft 2.849.000 euro betrekking op de acquisitie van Your Professionals en -77.000 euro heeft betrekking op de inkoop van aandelen in DPA Cauberg-Huygen Participaties B.V. van minderheidsaandeelhouders. In de post 'Uitgekeerd dividend' is -91.000 euro opgenomen voor dividend dat is uitgekeerd aan de minderheidsaandeelhouders van DPA PeopleGroup.

### Voorstel winstbestemming

	2017	2016
Winst aandeelhouders	2.070	6.930
Toevoeging overige reserves	1.131	4.111
Dividend uit te keren op gewone aandelen	939	2.819

Conform artikel 30 van de statuten wordt voorgesteld dat 1,1 miljoen euro wordt toegevoegd aan de reserves. Hierdoor is 939.000 euro beschikbaar voor dividend. Het dividend per aandeel komt hiermee uit op 0,02 euro (2016: 0,06 euro). Voor dividend is geen verplichting opgenomen en er zijn geen fiscale gevolgen.

## 25. Rentedragende schulden

	2017	2016
<b>Leningen</b>		
Stand per 1 januari	7.995	5.773
Verkregen	7.442	3.800
Verworven in bedrijfscombinaties	587	-
Afgelost	-2.992	-1.578
<b>Stand per 31 december</b>	<b>13.032</b>	<b>7.995</b>
Verminderd met het langlopende gedeelte	9.290	6.035
Kortlopend gedeelte	3.742	1.960
<b>Kredietfaciliteit</b>		
Stand per 1 januari	9.989	9.073
Opgenomen	6.535	916
<b>Stand per 31 december</b>	<b>16.524</b>	<b>9.989</b>
<b>Totaal rentedragende schulden</b>	<b>29.556</b>	<b>17.984</b>

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'.

### 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 éénmaands Euribor vermeerderd met een opslag van 2,75% voor zover de faciliteit is benut voor de financiering van acquisities. Voor het ongebruikte deel van de faciliteit is DPA een bereidstellingsprovisie van 0,25% 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 2017 heeft DPA de acquisitiefaciliteit aangewend voor een bedrag van 7,4 miljoen euro ten behoeve van Your Professionals en het voldoen van earn-out verplichtingen ten aanzien van Fagro en SOZA XPERT. In 2017 is 2,7 miljoen euro afgelost op de acquisitiefaciliteit, de uitstaande schuldpositie uit hoofde van de acquisitiefaciliteit bedraagt per ultimo 2017 12,7 miljoen euro. Eind 2017 is er nog 0,8 miljoen euro beschikbaar op de acquisitiefaciliteit.

### 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.

Ultimo 2017 bedroeg de uitstaande kredietfaciliteit 16,5 miljoen euro (2016: 10,0 miljoen). Per 31 december 2017 is 1,2 miljoen euro aangewend voor afgegeven bankgaranties in verband met huurverplichtingen van de Groep.

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

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

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

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

De financiële convenanten zijn met ingang van 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), dient over de laatste twaalf maanden tenminste gelijk te zijn aan 87,0%. 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 genormaliseerde EBITDA) mag niet hoger zijn dan 2,75.

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. Indien de Senior Net Debt Ratio in twee opvolgende kwartalen kleiner is dan 2,0 heeft DPA beschikking over de volledige faciliteit onafhankelijk van de hoogte van de handelsvorderingen die dienen als zekerheid voor de faciliteit. De Senior Net Debt Ratio bedroeg 2,6 per ultimo 2017. DPA voldoet per 31 december 2017 aan de financiële convenanten en alle overige voorwaarden zoals vastgelegd in de overeenkomst met Rabobank.

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.

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

## 26. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	31 december 2017	31 december 2016 (Herzien*)
Leegstandsvoorziening	-	165
Overige voorzieningen	632	153
	632	318
Verminderd met het langlopende gedeelte	-	133
Kortlopend gedeelte	632	185

\*Zie toelichting 2 'Stelselwijziging'. De vergelijkende cijfers omtrent de pensioenvoorziening zijn aangepast als gevolg van een stelselwijziging, waarbij de pensioenverplichting separaat is opgenomen in de balans, zie ook toelichting 12 'Pensioenvoorzieningen'.

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	2017	2016
<b>Leegstandsvoorziening</b>		
Stand per 1 januari	165	340
Onttrekkingen	-165	-175
Stand per 31 december	0	165
<b>Overige voorzieningen</b>		
Stand per 1 januari	153	718
Dotaties	886	303
Aanwending	-407	-868
Stand per 31 december	632	153

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

### Reorganisatievoorziening

De voorziening voor reorganisatiekosten maakt onderdeel uit van de overige voorzieningen en houdt verband met een in 2017 geformaliseerd reorganisatieplan, met name betrekking hebbend op de reorganisatie van de backoffice. De betreffende medewerkers zullen worden ondersteund bij het vinden van een nieuwe baan buiten de onderneming, en hebben recht op een afvloeiingsregeling die afhankelijk is van hun salaris en dienstjaren bij de onderneming. De voorziening omvat de geschatte kosten voor outplacement en afvloeiing. Van de voorziening voor reorganisatiekosten heeft 0,6 miljoen euro (ultimo 2016: 0,2 miljoen euro) een looptijd korter dan 1 jaar.

## 27. Overige schulden

	31 december 2017	31 december 2016
Handelscrediteuren	4.152	3.649
Belastingen en sociale lasten	9.271	6.247
Earn-out verplichtingen	2.204	6.418
Lonen, salarissen en uitgestelde beloningscomponenten	7.035	5.821
Vooruitontvangen bedragen	-	597
Overige schulden	3.608	2.969
	26.270	25.701
Verminderd met het langlopende gedeelte	831	1.498
Kortlopend gedeelte	25.439	24.203

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 0,3 miljoen euro (2016: 0,2 miljoen), zie ook in toelichting 22 'Onderhanden projecten'. Voorts zijn in de overige schulden voornamelijk nog te ontvangen facturen opgenomen.

### Earn-out verplichting

In het kader van de acquisities van Fagro in 2014, SOZA XPERT in 2015 en DPA PeopleGroup in 2016 zijn afspraken gemaakt ten aanzien van uitgestelde betalingen die (deels) gekoppeld zijn aan de gerealiseerde resultaten over het boekjaar 2015. De hieruit volgende earn-out verplichtingen zijn 0,8 miljoen lager dan oorspronkelijk was voorzien. Dit saldo is vrijgevallen ten gunste van de algemene beheerskosten. De earn-out verplichtingen van ultimo boekjaar 2016 ten aanzien van Fagro en ConQuaestor zijn gedurende 2017 volledig afgewikkeld. Gedurende 2017 is ten aanzien van de bovenstaande earn-out verplichtingen 5,1 miljoen euro uitgekeerd en heeft er een oprenting van 0,4 miljoen plaatsgevonden.

Gedurende 2017 is de Groep met de verkopende aandeelhouders van Your Professionals overeengekomen dat over een periode van twee jaar een extra vergoeding te zullen gaan betalen van 75% en 38,9% van de EBITDA over de jaren 2017 en 2018 respectievelijk. Dit heeft geresulteerd in een verwachte voorwaardelijke vergoeding per 31 december 2017 van 1,23 miljoen. Deze schatting is gebaseerd op EBITDA doelstellingen van Your Professionals over deze jaren.

## 28. 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 21 '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 en kasstromen van financiële activa en verplichtingen, inclusief rentebetalingen, zijn in de tabel hierna opgenomen.

	Boekwaarde	Contractuele kasstroom	6 maanden of minder	6 - 12 maanden	Tussen 1 - 2 jaar	Tussen 2 - 5 jaar	Na 5 jaar
<b>2017</b>							
<b>Financiële verplichtingen</b>							
Rekening-courant kredieten banken	16.524	-18.175	-165	-165	-330	-990	-16.524
Rentedragende schulden	13.032	-12.972	-2.066	-2.038	-2.601	-6.266	-
Voorzieningen	2.089	-2.089	-632	-	-	-	-1.457
Overige schulden, exclusief vooruitontvangen bedragen	26.270	-26.270	-13.406	-12.033	-831	-	-
Niet in de balans opgenomen verplichtingen	16.672	-16.672	-3.019	-3.019	-5.434	-4.076	-1.125
<b>Totaal financiële verplichtingen</b>	<b>74.587</b>	<b>-76.178</b>	<b>-19.288</b>	<b>-17.255</b>	<b>-9.196</b>	<b>-11.332</b>	<b>-19.106</b>
<b>Activa</b>							
Financiële vaste activa	3.064	3.064	-	-	1.053	1.521	490
Handels- en overige vorderingen	36.676	36.676	36.676	-	-	-	-
Liquide middelen	706	706	706	-	-	-	-
Niet in de balans opgenomen activa	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal activa</b>	<b>40.446</b>	<b>40.446</b>	<b>37.382</b>	<b>-</b>	<b>1.053</b>	<b>1.521</b>	<b>490</b>
<b>Saldo</b>	<b>34.141</b>	<b>-35.732</b>	<b>18.094</b>	<b>-17.255</b>	<b>-8.143</b>	<b>-9.811</b>	<b>-18.616</b>
<b>2016</b>							
<b>Financiële verplichtingen</b>							
Rekening-courant kredieten banken	9.989	-10.987	-100	-100	-200	-598	-9.989
Rentedragende schulden	7.995	-8.145	-1.100	-1.085	-1.690	-4.270	-
Voorzieningen	1.996	-1.996	-93	-92	-133	-	-1.678
Overige schulden, exclusief vooruitontvangen bedragen	25.105	-25.105	-14.263	-9.343	-1.499	-	-
Niet in de balans opgenomen verplichtingen	15.969	-15.969	-3.572	-3.575	-4.677	-4.145	-
<b>Totaal financiële verplichtingen</b>	<b>61.054</b>	<b>-62.202</b>	<b>-19.128</b>	<b>-14.195</b>	<b>-8.199</b>	<b>-9.013</b>	<b>-11.667</b>
<b>Activa</b>							
Financiële vaste activa	1.811	1.811	-	-	929	553	329
Handels- en overige vorderingen	28.731	28.731	28.731	-	-	-	-
Liquide middelen	212	212	212	-	-	-	-
Niet in de balans opgenomen activa	451	451	205	205	41	-	-
<b>Totaal activa</b>	<b>31.205</b>	<b>31.205</b>	<b>29.148</b>	<b>205</b>	<b>970</b>	<b>553</b>	<b>329</b>
<b>Saldo</b>	<b>29.849</b>	<b>-30.997</b>	<b>10.019</b>	<b>-13.990</b>	<b>-7.229</b>	<b>-8.460</b>	<b>-11.338</b>

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 en het vrij beschikbare gedeelte van de rekening courant faciliteit.

## 29. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

	31 december 2017	31 december 2016
Verplichtingen korter dan 1 jaar	6.037	7.147
Verplichtingen langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	9.510	8.822
Verplichtingen langer dan 5 jaar	1.125	-
<b>Totale verplichtingen</b>	<b>16.672</b>	<b>15.969</b>
Vorderingen korter dan 1 jaar	-	409
Vorderingen langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	-	42
<b>Totale vorderingen</b>	<b>-</b>	<b>451</b>
Garanties afgegeven aan derden	1.175	1.001

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 2025;
- Stilzwijgende verlenging met een termijn van 5 jaar;
- Een opzegtermijn van 1 jaar;

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 30 en 42 'Transacties met verbonden partijen').

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

## 30. Transacties met 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 2017 is uit hoofde van deze huurovereenkomsten 0,3 miljoen euro aan huur betaald (2016: 0,3 miljoen).

Voor opleidingsbijeenkomsten maakt DPA gebruik van locaties in eigendom van een vennootschap van de heer Winter. In 2017 zijn vergoedingen betaald voor een totaal bedrag van 0,5 miljoen euro uit hoofde van het gebruik van deze locaties (2016: 0,4 miljoen).

In 2016 heeft DPA de vennootschap DPA B-Able opgestart samen met de business unit manager, die een 25%-belang houdt. DPA heeft deze business unit manager een lening verstrekt van 4.500 euro in het kader van de verwerving van zijn belang.

Samen met De Nieuwe Zaak heeft DPA een 50:50 joint venture Digital Marketing Professionals opgestart. DPA heeft De Nieuwe Zaak een lening verstrekt van 9.000 euro in het kader van hun belang in de joint venture. De vorderingen worden verantwoord onder de financiële vaste activa. De rente op deze leningen bedraagt 4% per jaar.

DPA heeft van Your Professionals leningen overgenomen van circa 576.000 euro, welke eerder door de aandeelhouders van Your Professionals was verstrekt. Deze lening is verantwoord onder toelichting 25 'Rentedragende schulden'. De rente op deze lening bedraagt EURO Libor overnight + 3% per jaar.

## Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

### 31. 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.

Geldmiddelen	2017	2016
Stand per 1 januari	212	748
Mutatie kasstroomoverzicht	494	-536
Stand per 31 december	706	212

Netto financieringslast	2017	2016
Rentebaten	-	-
Rentelasten en soortgelijke kosten	-1.147	-1.457
Te betalen renteverplichtingen	314	785
Mutatie kasstroomoverzicht	-833	-672

Handels- en overige vorderingen	2017	2016
Stand per 1 januari	28.731	30.225
Verworven in bedrijfscombinaties	1.925	1.098
Mutatie kasstroomoverzicht	6.020	-2.592
Stand per 31 december	36.676	28.731

Crediteuren en overige schulden	2017	2016
Stand per 1 januari	25.701	34.475
Verworven in bedrijfscombinaties	1.387	1.028
Toekomstige verplichtingen in verworven bedrijfscombinaties	1.225	178
Aanpassing verplichtingen verworven in bedrijfscombinaties	-	-860
Mutatie te betalen renteverplichtingen	314	785
Op aandelen gebaseerde betalingen	-	-2.969
Mutatie kasstroomoverzicht	-2.357	-6.936
Stand per 31 december	26.270	25.701

Voorzieningen	2017	2016
Stand per 1 januari	1.996	3.574
Verworven in bedrijfscombinaties	-	-
Aanpassing verplichtingen verworven in bedrijfscombinaties	-	303
Niet-gerealiseerde resultaten pensioenvoorziening	-953	-966
Mutatie kasstroomoverzicht	1.046	-915
Stand per 31 december	2.089	1.996

Verwerving van een onderneming (exclusief liquide middelen)	2017	2016
Overgedragen vergoeding	3.250	400
Verworven geldmiddelen	-430	-139
Mutatie kasstroomoverzicht	2.820	261

## Informatie per segment

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

### 32. 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. Deze gemeenschappelijke kenmerken vormen de basis waarop interne strategische beslissingen worden genomen binnen een segment. Deze onderverdeling wordt eveneens gehanteerd in interne managementrapportages.

De business units voorzien in de behoefte aan flexibel inzetbare professionals binnen verschillende markten en sectoren, en bieden tevens wervings- en selectiediensten aan binnen het betreffende segment. De aggregatie van operationele entiteiten resulteert in de volgende onderverdeling van segmenten.

#### 1. Finance, Banking & Insurance

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

#### 2. Techniek & ICT

Hierin zijn de volgende entiteiten opgenomen: DPA IT, DPA B-Able, GEOS IT Professionals, DPA Cauberg-Huygen, DPA Engineering, DPA Technipower, Your Professionals Engineering, Your Professionals IT, DPA Intelligent & Robotic Process Automation en REDFORCE. 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 Supply Chain Systems, DPA Supply Chain Management, DPA Legal, DPA Legal Services, DPA Spanish Professionals, DPA Overheid, DPA Onderwijs, DPA Human Resources, DPA Online Marketing, Digital Marketing Professionals, Quantillion, SOZA XPERT, DPA Milieu, DPA PeopleGroup, Fagro Supply Chain, PA Jones, Kairos, DPA Droomstarters, DPA Publiek Domein, DPA Tax, DPA Privacy en DPA Peoplehouse en DPA Logistics. 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 2017	31 december 2016
Finance, Banking & Insurance	72.035	67.933
Techniek & ICT	27.694	23.396
Legal & Public	39.346	35.455
Eliminatie tussen segmenten	-1.816	-1.220
<b>Totaal</b>	<b>137.259</b>	<b>125.564</b>



<b>Brutowinst</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Finance, Banking & Insurance	18.554	16.859
Techniek & ICT	6.753	5.963
Legal & Public	12.611	10.917
Eliminatie tussen segmenten	-1.545	-321
<b>Totaal</b>	<b>36.373</b>	<b>33.418</b>

<b>Personeel</b>	<b>31 december 2017</b>	<b>31 december 2016</b>
Finance, Banking & Insurance	867	641
Techniek & ICT	272	338
Legal & Public	449	204
Non-allocated corporate	36	32
<b>Totaal</b>	<b>1.624</b>	<b>1.215</b>

'Personeel' betreft het aantal fte directe en indirecte medewerkers per jaareinde.

<b>Totale activa</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Finance, Banking & Insurance	74.824	60.962
Techniek & ICT	22.599	23.504
Legal & Public	18.387	10.814
Non-allocated corporate	3.189	7.535
<b>Totaal</b>	<b>118.999</b>	<b>102.815</b>

<b>Verplichtingen</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Finance, Banking & Insurance	15.167	17.324
Techniek & ICT	6.790	3.787
Legal & Public	6.549	3.493
Non-allocated corporate	31.452	21.816
<b>Totaal</b>	<b>59.958</b>	<b>46.420</b>

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 vaste activa' is er geen bijzondere waardevermindering ten laste van het resultaat gebracht (2016: nihil).

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

	<b>31 december 2017</b>	<b>31 december 2016</b>
Brutowinst segmenten	36.373	33.418
Niet-toegekende bedragen:		
Overige bedrijfskosten	-32.413	-23.501
Financiële baten en lasten	-1.147	-1.457
<b>Resultaat voor winstbelastingen</b>	<b>2.813</b>	<b>8.460</b>

De overige bedrijfskosten bestaan uit verkoopkosten en algemene beheerskosten. De algemene beheerskosten worden voornamelijk door de vennootschappen DPA Group N.V., DPA Beheer B.V. gemaakt voor alle segmenten.

De verkoopkosten kunnen als volgt worden gesplitst:

<b>Verkoopkosten</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Finance, Banking & Insurance	7.876	7.208
Techniek & ICT	3.528	2.606
Legal & Public	5.877	3.793
Non-allocated corporate	816	762
<b>Totaal</b>	<b>18.097</b>	<b>14.369</b>

De financiering van DPA wordt op geconsolideerd niveau gedaan.

## Beloningen bestuurders en commissarissen

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

### 33. Beloningen Raad van Bestuur

De volgende aan de beloning van de leden van de Raad van Bestuur gerelateerde bedragen zijn opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten in 2017 en 2016:

Beloningen bestuursleden	H.R.G. Winter		O.O. Berten		S.G.J. Heesakkers		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Periodiek betaalde beloningen	350	350	350	350	100	200	800	900
Pensioenrechten	50	50	50	50	18	35	118	135
Winstdelingen en bonusbetalingen	245	310	245	310	63	177	553	797
	645	710	645	710	181	412	1.471	1.832

De heer Heesakkers is per 20 april 2017 terugtreden als lid van de Raad van Bestuur.

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-termijnbonus is gekoppeld aan het behalen van de jaarlijkse omzet- en EBITDA- taakstelling: 80% van de korte termijn bonus hieraan gekoppeld; en
- 20% van de korte termijn bonus is gekoppeld aan het behalen van enkele specifiek overeengekomen doelstellingen. Deze kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief zijn.

De bonus wordt geheel uitgekeerd als brutosalaris.

Het remuneratieverslag over 2017 is gepubliceerd op [www.dpa.nl](http://www.dpa.nl).

### 34. 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 2017 en 2016:

Beloningen leden	R. Icke		B. van Genderen		S. Engels		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Periodiek betaalde beloningen	50	50	35	35	35	35	120	120
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-	-
	50	50	35	35	35	35	120	120

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.

### 35. Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen noemenswaardige gebeurtenissen voorgedaan welke invloed hebben op de jaarrekening 2017.

# Enkelvoudige jaarrekening 2017

## Enkelvoudige balans per 31 december 2017 (vóór resultaatbestemming)

	Toelichting	31 december 2017	31 december 2016
<i>x duizend euro</i>			
<b>Activa</b>			
Immateriële vaste activa		65.648	62.437
Financiële vaste activa	37	55.733	48.250
<b>Vaste activa</b>		121.381	110.687
Handels- en overige vorderingen		8	26
Liquide middelen		-	105
<b>Vlottende activa</b>		8	131
<b>Totaal activa</b>		<b>121.389</b>	<b>110.818</b>
<b>Passiva</b>			
Geplaatst kapitaal	38	5.002	5.002
Wettelijke reserve	38	693	457
Agio	38	68.982	71.801
Algemene reserve	38	-22.196	-28.905
Ongerealiseerde resultaten	38	1.397	682
Onverdeeld resultaat	38	1.974	6.945
<b>Eigen vermogen</b>		55.852	55.982
<b>Vorzieningen</b>	39	11.824	20.906
<b>Langlopende verplichtingen</b>		10.121	7.533
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		43.592	26.397
<b>Totaal passiva</b>		<b>121.389</b>	<b>110.818</b>

## Enkelvoudige winst- en verliesrekening over het boekjaar

### Enkelvoudige winst- en verliesrekening over het boekjaar eindigend op 31 december 2017

	2017	2016
<i>x duizend euro</i>		
<b>Netto-omzet</b>	-	-
Kostprijs van de omzet	-	-
<b>Brutowinst</b>	-	-
Verkoopkosten	-	-
Algemene beheerskosten	353	-1.189
<b>Bedrijfsresultaat</b>	353	-1.189
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-353</b>	<b>1.189</b>
Financieringsbatens	241	266
Financieringslasten	428	1.005
Netto financieringslasten	-187	-739
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>-540</b>	<b>450</b>
Belasting over resultaat	-259	418
Resultaat deelnemingen	2.773	6.077
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>1.974</b>	<b>6.945</b>

## Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

### 36. 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 2017 van DPA Group N.V.

#### 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.

### 37. 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 2017 en 2016 van de financiële vaste activa bestaande uit deelnemingen in dochterondernemingen en uitgestelde belastingvorderingen is hieronder opgenomen:

Financiële vaste activa	31 december 2017	31 december 2016
Deelnemingen	51.304	42.732
Vorderingen op deelnemingen	4.309	4.312
Uitgestelde belastingvorderingen	120	1.206
	<b>55.733</b>	<b>48.250</b>

Vorderingen op deelnemingen betreft leningen verstrekt aan dochtervennootschappen in het kader van activatransacties. Deze leningen hebben een looptijd van 10 jaar en dragen een rente van 4% en 7,25%. De boekwaarde van de leningen is nagenoeg gelijk aan de reële waarde.

Het verloop van de deelnemingen is als volgt:

	2017	2016
Boekwaarde 1 januari	42.732	35.711
Investerings (des)investeringen	964	514
Uitkering dividend	-95	-39
Aandeel in resultaat na belastingen	2.870	6.063
Overige mutaties deelnemingen	4.833	483
<b>Boekwaarde 31 december</b>	<b>51.304</b>	<b>42.732</b>

### 38. Eigen vermogen

Mutatieoverzicht van het eigen vermogen	Geplaatst aandelenkapitaal	Overige wettelijke reserves	Agio	Algemene reserve	Onverdeeld resultaat	Ongerealiseerde resultaten	Totaal eigen vermogen
<b>Stand per 1 januari 2016</b>	5.002	-	76.989	-33.263	4.815	-42	53.501
Resultaatbestemming 2015	-	-	-	4.815	-4.815	-	-
Totaalresultaat	-	-	-	-	6.945	724	7.669
Inkoop aandelen	-	-	-7.631	-	-	-	-7.631
Op aandelen gebaseerde betalingen	-	-	3.443	-	-	-	3.443
Uitgekeerd dividend	-	-	-1.000	-	-	-	-1.000
Investerings	-	457	-	-457	-	-	-
<b>Stand per 31 december 2016</b>	<b>5.002</b>	<b>457</b>	<b>71.801</b>	<b>-28.905</b>	<b>6.945</b>	<b>682</b>	<b>55.982</b>
<b>Stand per 1 januari 2017</b>	5.002	457	71.801	-28.905	6.945	682	55.982
Resultaatbestemming 2016	-	-	-	6.945	-6.945	-	-
Totaalresultaat	-	-	-	-	1.974	715	2.689
Dotatie wettelijke reserve	-	236	-	-236	-	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingen	-	-	-	-	-	-	-
Uitgekeerd dividend	-	-	-2.819	-	-	-	-2.819
Investerings	-	-	-	-	-	-	-
<b>Stand per 31 december 2017</b>	<b>5.002</b>	<b>693</b>	<b>68.982</b>	<b>-22.196</b>	<b>1.974</b>	<b>1.397</b>	<b>55.852</b>

**Gewone aandelen**

De houders van gewone aandelen zijn gerechtigd tot dividend zoals dit van tijd tot tijd wordt vastgesteld en hebben het recht om per aandeel één stem uit te brengen tijdens vergaderingen van de Vennootschap. In 2017 is over het boekjaar 2016 een dividend uitgekeerd van 0,06 euro per aandeel ten laste van het agio voor 2,8 miljoen euro.

**Overige wettelijke reserve**

DPA heeft, in overeenstemming met art. 2:365.2 BW, een wettelijke reserve gevormd voor de in de balans geactiveerde bedragen van kosten verband houdend met de kosten van ontwikkeling van 0,7 miljoen euro. Deze wettelijke reserve wordt verminderd naarmate de geactiveerde bedragen afnemen door daarop in mindering gebrachte afschrijvingen en waardeverminderingen.

**Agio**

Het agio omvat de opbrengsten uit de uitgifte van aandelen voor zover deze hoger zijn dan het nominale bedrag van de aandelen (opbrengsten boven pari).

**Onverdeeld resultaat**

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 20 april 2017 is de resultaatbestemming over 2016 als volgt vastgesteld:

**Resultaatbestemming 2016**

Ten gunste van de algemene reserve	6.945
Resultaat na belasting	6.945

**Herwaarderingsreserve**

De herwaarderingsreserve heeft betrekking op de ongerealiseerde resultaten als gevolg van de pensioenregeling, zie ook toelichting 12 'Pensioenvoorziening'.

**39. Voorzieningen**

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

	2017	2016
Stand per 1 januari	20.906	17.381
Dotatie	-9.082	3.525
<b>Stand per 31 december</b>	<b>11.824</b>	<b>20.906</b>

**40. Werknemers**

Gedurende 2017 waren bij de rechtspersoon geen werknemers in dienst (2016: geen).

**41. 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.
- Sempre Avanti B.V.
- DPA Online Marketing B.V.
- SOZA XPERT B.V.
- DPA Greenhouse B.V.
- DPA Engineering B.V.
- DPA Onderwijs B.V.
- DPA Contracting B.V.
- Fagro Holding B.V.
- Fagro Consultancy 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 25 'Rentdragende schulden'.

**Voorstel bestemming van het resultaat over het boekjaar 2017**

Van het resultaat over het boekjaar 2017 ter grootte van 2,1 miljoen euro wordt 1,1 miljoen euro toegevoegd aan de algemene reserve.

Met ingang van 1 januari 2015 beoogt DPA een dividendbeleid in te zetten waarbij 50 procent van de nettowinst wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. Aan de Algemene Vergadering wordt voorgesteld om een dividend van 0,02 euro per aandeel in contacten uit te keren.

**42. Transacties met verbonden partijen**

Alle maatschappijen in de Groep worden beschouwd als verbonden partijen. Verwezen wordt naar toelichting 30 'Transacties met 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 commissarissen worden uiteengezet in toelichting 33 en 34.

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

Eigen bedrijf	Statutaire zetel	Eigen bedrijf
ConQuaestor Interim Professionals B.V.	Amsterdam	100%
Digital Marketing Professionals B.V.	Bussum	50%
DPA B-Able B.V.	Amsterdam	75%
DPA Banking Professionals B.V.	Amsterdam	100%
DPA Beheer B.V.	Amsterdam	100%
DPA Cauberg-Huygen Holding B.V.	Amsterdam	90%
DPA Contracting B.V.	Amsterdam	100%
DPA CreditForce Professionals B.V.	Amsterdam	100%
DPA Engineering B.V.	Bussum	100%
DPA Engineering Zware Industrie B.V.	Amsterdam	100%
DPA Finance B.V.	Amsterdam	100%
DPA Greenhouse B.V.	Amsterdam	95%
DPA Human Resources B.V.	Amsterdam	100%
DPA IT B.V.	Amsterdam	100%
DPA KAIROS B.V.	Amsterdam	100%
DPA Legal Services B.V.	Amsterdam	100%
DPA Logistics B.V.	Amsterdam	75%
DPA Nederland B.V.	Amsterdam	100%
DPA Onderwijs B.V.	Amsterdam	100%
DPA Online Marketing B.V.	Amsterdam	100%
DPA PeopleGroup B.V.	Amsterdam	51%
DPA Privacy B.V.	Amsterdam	75%
DPA Spanish Professionals B.V.	Amsterdam	75%
DPA Supply Chain Management B.V.	Amsterdam	75%
DPA Supply Chain People B.V.	Amsterdam	100%
DPA Supply Chain Systems B.V.	Amsterdam	75%
DPA Tax B.V.	Amsterdam	75%

DPA Technipower B.V.	Amsterdam	100%
Fagro Holding B.V.	Beek (Limburg)	100%
GEOS IT Professionals B.V.	Amsterdam	100%
Nederlandse Interim Groep B.V.	Bussum	100%
P.A. Jones B.V.	Amsterdam	75%
Peoplehouse B.V.	Amsterdam	75%
REDFORCE B.V.	Amsterdam	100%
SOZA XPERT B.V.	Tilburg	100%
Your Professionals B.V.	Almere	61,1%

**43. Honoraria van de accountant**

De volgende honoraria van Deloitte zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening van respectievelijk 2017 en 2016 op basis van de aan het boekjaar gerelateerde kosten:

Honoraria van de accountant	2017			2016		
	Deloitte Accountants	Overig Deloitte	Deloitte totaal	Deloitte Accountants	Overig Deloitte	Deloitte totaal
Controle geconsolideerde jaarrekening	180	-	180	145	-	145
Andere niet-controlediensten	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>180</b>	<b>-</b>	<b>180</b>	<b>145</b>	<b>-</b>	<b>145</b>

# Overige gegevens

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van DPA Group N.V.

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van DPA Group N.V. te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van DPA Group N.V. op 31 december 2017 en van het resultaat en de kasstromen over 2017 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW.
- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van DPA Group N.V. op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2017.
2. De volgende overzichten over 2017: het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het groepsvermogen 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 2017.
2. De enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2017.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde 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.



### Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 800.000 (2016: € 1.000.000). De materialiteit is evenredig afgeleid uit de begrote winst voor belastingen en de netto-omzet en is gebaseerd op 1,4% van de netto-omzet en 7,5% van de winst voor belastingen. Een aantal schattingsposten is gecontroleerd met een lagere uitvoeringsmaterialiteit van € 320.000. 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.

### Materialiteit

Materialiteit voor de jaarrekening als geheel	€ 800.000
Rapportagetolerantie voor geconstateerde afwijkingen	€ 40.000

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 40.000 (2016: € 50.000) 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..

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de in Bussum centraal geadmistreerde business units van de vennootschap. Wij hebben geen gebruik gemaakt van andere accountants bij de controle.

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

### De kernpunten van onze controle

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

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

### De waardering van goodwill

#### Beschrijving van het kernpunt

Goodwill betreft een significant bedrag op de geconsolideerde balans van de vennootschap. De vennootschap is, op basis van IAS 36.10, 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 complex en subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen, waaronder de disconteringsvoet, de verwachte groeivoet en de ontwikkeling van de brutowinstmarge.

#### De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Van alle significante kasstroom genererende eenheden is de realiseerbare waarde door ons gecontroleerd op basis van de door het bestuur geschatte verdisconteerde toekomstige vrije kasstromen. Bij de uitvoering van deze werkzaamheden hebben wij gebruik gemaakt van eigen 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 2021 en de waarde aan het einde van de planningshorizon.

Wij hebben in het bijzonder aandacht besteed aan de redelijkheid van de gehanteerde veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de impairment test van de drie business units genoemd in noot 17. Deze veronderstellingen beschouwen wij, mede gelet op de realisatie van afgelopen jaren, als zeer optimistisch. Wij zijn verder van mening dat de sensitiviteit van de desbetreffende veronderstellingen adequaat zijn toegelicht in noot 17.

### Afsluitingsproces

#### Beschrijving van het kernpunt

Er is vertraging gekomen in het jaarafsluitproces, zoals ook benoemd op pagina 56 van het verslag van de Raad van Bestuur. Dit heeft er tevens toe geleid dat DPA de publicatie van de jaarcijfers 2017 heeft moet uitstellen.

#### De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Wij hebben in het controleproces onze uitvoeringsmaterialiteit verlaagd als gevolg van het afsluitingsproces en onze bevindingen daaromtrent.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Verslag van de Raad van Bestuur
- Verslag van de Raad van Commissarissen
- Overige gegevens

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van de Raad van Bestuur en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## Verklaring betreffende overige door wet-of regelgeving gestelde vereisten

### 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.

### Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de vennootschap 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.

De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren 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 materiële fouten en fraude ontdekken.

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.

Voor een omschrijving van onze verantwoordelijkheden verwijzen we naar de website van de NBA.

Utrecht, 6 april 2018

Deloitte Accountants B.V.

Paraaf voor identificatiedoeleinden:

Was getekend: drs. A.J. Heitink 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.

## 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](mailto:info@dpa.nl)  
[www.dpa.nl](http://www.dpa.nl)

## Colofon

Redactie: C&V Communicatie, Caroline Jooren  
Vormgeving: Phidesign, Inge Hattuma  
Fotografie: Rob van Niferick  
Drukwerk: Drukkerij de Toekomst  
Dit verslag is gedrukt op FSC-gecertificeerd papier