



Improving your performance

DPA Group N.V.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Amsterdam, 12 mei 2016

Disclaimer

- Bepaalde uitspraken in deze presentatie betreffen prognoses aangaande de toekomstige financiële conditie en resultaten uit activiteiten van DPA Group N.V. en bepaalde plannen en doelstellingen. Uiteraard behelzen dergelijke prognoses risico's en een mate van onzekerheid, aangezien zij over gebeurtenissen in de toekomst gaan en afhankelijk zijn van omstandigheden die dan van toepassing zullen zijn.
- Veel factoren kunnen ertoe bijdragen dat de werkelijke resultaten en ontwikkelingen zullen afwijken van de prognoses zoals beschreven in dit document. Dit zijn onder andere algemene economische condities, schaarste op de arbeidsmarkt, verandering in de vraag naar (flexibel) personeel, veranderingen in arbeidsregelgeving, toekomstige koers- en rentewisselingen, toekomstige overnames, acquisities en desinvesteringen en de snelheid van technologische ontwikkelingen. De prognoses zijn dan ook uitsluitend geldig op de datum waarop dit document is opgesteld.

Agenda

- Over DPA
- Resultaten 2015
- Ontwikkelingen markt professionele dienstverlening
- Strategie
- Resultaten eerste kwartaal 2016

Over DPA

WIE WIJ ZIJN

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

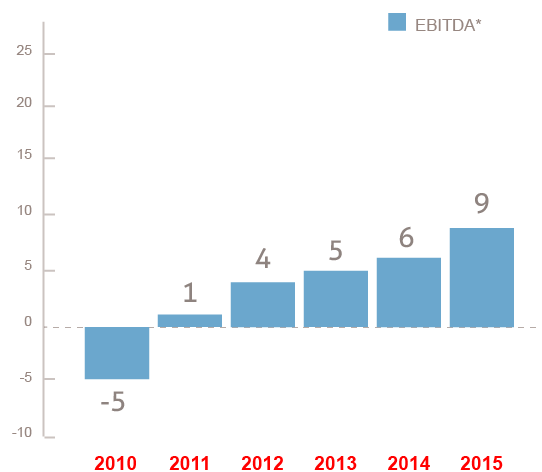
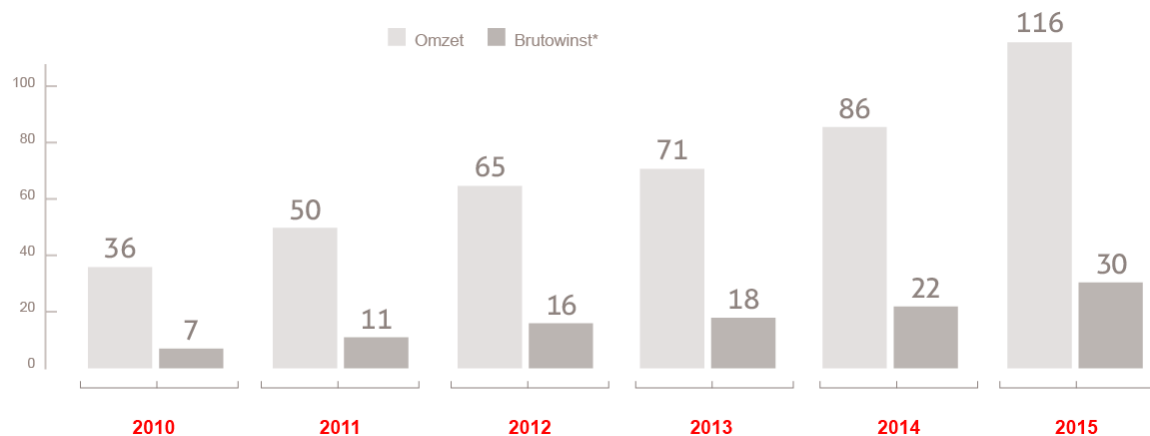
VOOR OPDRACHTGEVERS

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

VOOR PROFESSIONALS

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

Over DPA: bewezen track-record van winstgevende groei



Bedragen in miljoen euro.

* Genormaliseerd voor bijzondere en eenmalige baten en lasten

Agenda

- Over DPA
- Resultaten 2015
- Ontwikkelingen markt professionele dienstverlening
- Strategie
- Resultaten eerste kwartaal 2016

Highlights 2015 (I)

NETTO-OMZET
€ 116,3
miljoen

€ 85,8
miljoen



2014

€ 116,3
miljoen



2015

€ 29,8
miljoen

GENORMALISEERDE
BRUTOWINST



2014



2015

€ 8,5
miljoen

GENORMALISEERDE
EBITDA

€ 5,8
miljoen



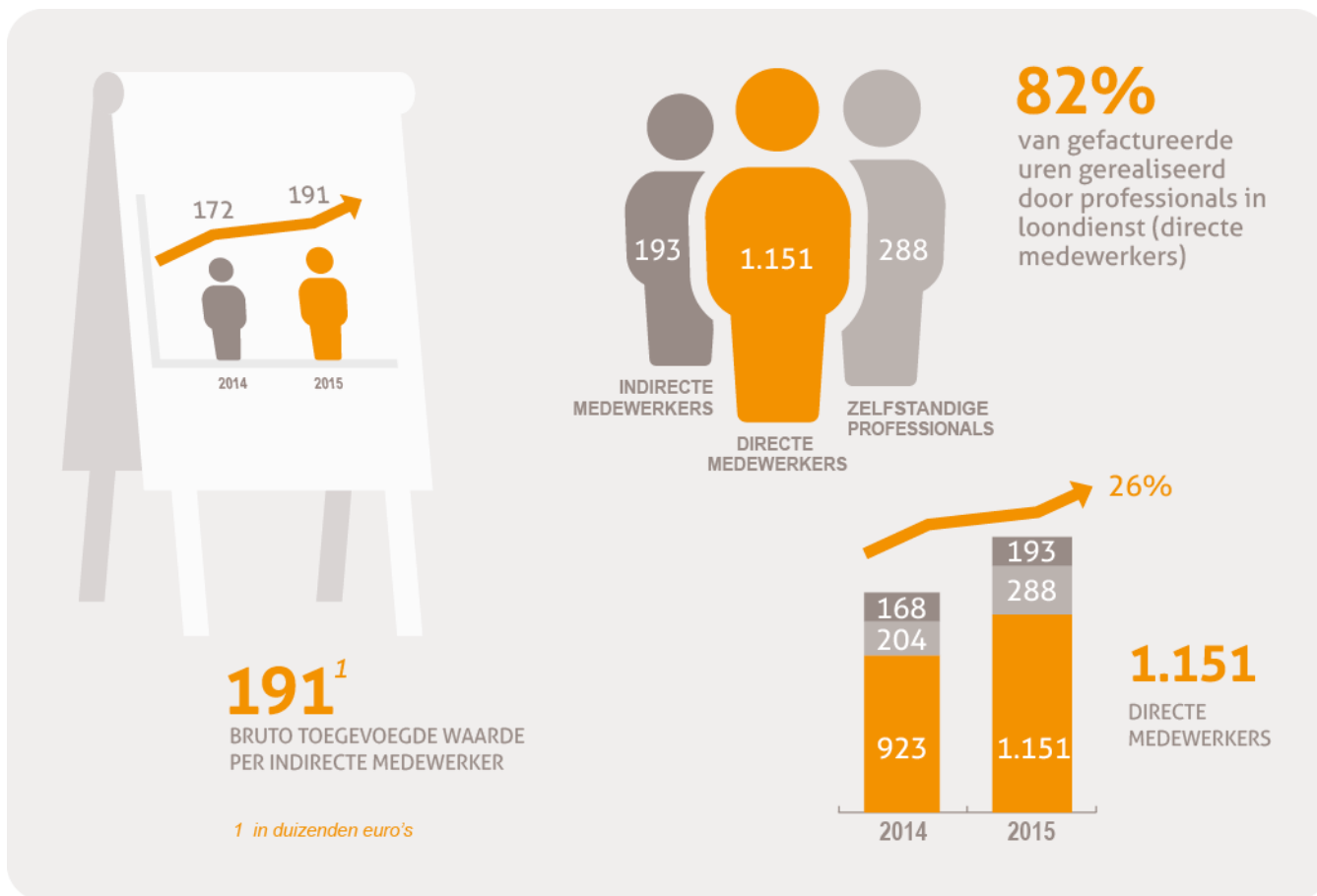
2014

€ 8,5
miljoen



2015

Highlights 2015 (III)



Kerncijfers

x miljoen euro of in %

	2015	2014	Mutatie
Netto-omzet	116,3	85,8	+35,5%
Brutowinst ¹	29,8	21,8	+37,0%
Brutomarge	25,7%	25,4%	
Operationele kosten ¹	21,3	16,0	+33,5%
EBITDA ¹	8,5	5,8	+46,7%
EBITDA-marge	7,3%	6,8%	
Nettoresultaat ²	4,8	1,5	
Gedetacheerde interim professionals ³	1.439	1.127	+27,7%
Indirecte medewerkers	193	168	+14,9%
Verhouding direct vs. indirect	7,5	6,7	
Brutowinst per indirecte medewerker ⁴ (x 1.000 euro)	191	172	+11,0%

¹ Voor bijzondere en eenmalige baten en lasten

² In 2015 inclusief 2,3 miljoen euro boekwinst op verkoop aandelenbelang ICT Automatisering

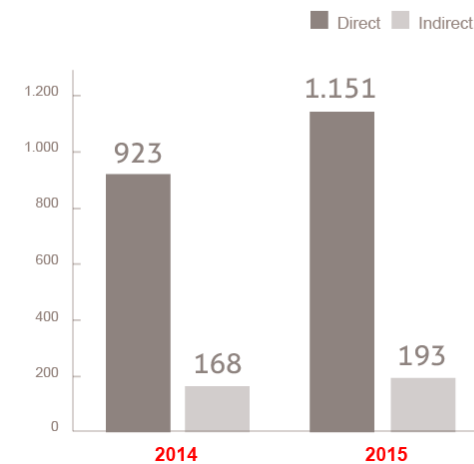
³ Inclusief zelfstandige professionals

⁴ O.b.v. gemiddeld aantal FTE indirecte medewerkers

Ontwikkeling aantal professionals

- Sterke groei professionals in loondienst:
 - Overnames SOZA XPERT en ConQuaestor
 - Autonome groei 13%
- Facturabele uren gerealiseerd door professionals in loondienst gegroeid naar 82% van het totaal aantal gerealiseerde facturabele uren (2014: 80%)
- Toegevoegde waarde¹ per indirecte medewerker 11% gestegen naar 191 duizend euro

Ontwikkeling medewerkers in loondienst DPA

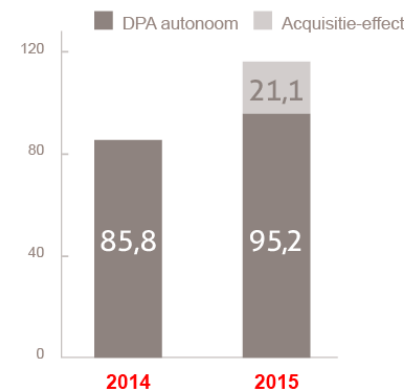


¹ Gedefinieerd als de brutowinst.

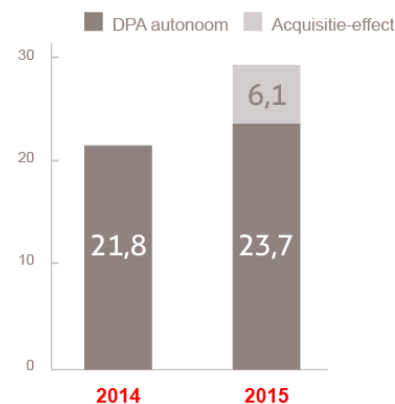
Groei omzet en resultaat

- Omzet stijgt met 36%, autonome omzetgroei 11% → **omzet eigen professionals +16%**, omzet zelfstandigen +1%
- Brutowinst stijgt¹ met 37%, **autonoom +9%**
- EBITDA¹ 8,5 miljoen euro (7,3% van de omzet), een **stijging van 47%** t.o.v. 2014

Ontwikkeling omzet



Ontwikkeling brutowinst



¹ Voor bijzondere en eenmalige baten en lasten

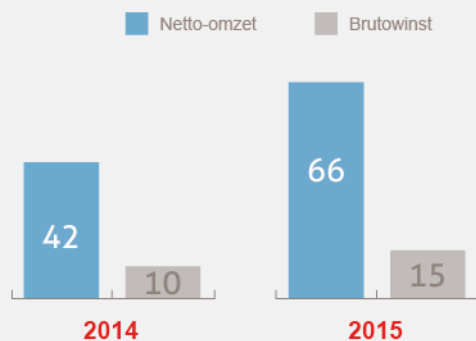
Overzicht segmenten DPA (I)

Segment	Omzet 2015	Omzet 2014
Finance, Banking & Insurance	65,6 56%	41,7 49%
Techniek & ICT	23,5 20%	27,0 31%
Legal & Public	27,5 24%	17,4 20%

Bedragen in miljoen euro.

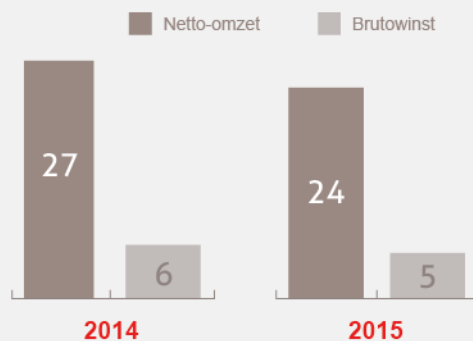
Overzicht segmenten DPA (II)

FINANCE, BANKING & INSURANCE



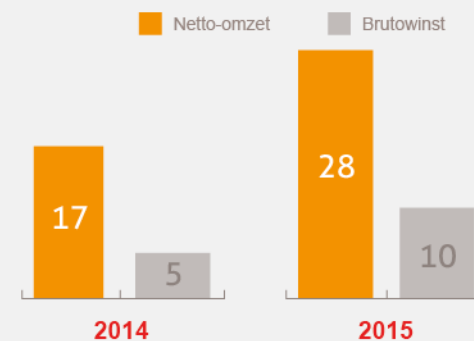
- Omzetgroei dankzij consolidatie ConQuaestor en autonome groei van 11,5%
- Druk op brutomarge door investeringen in Young Professionals Program en hoger aandeel zelfstandige professionals bij ConQuaestor

TECHNIEK & ICT



- Druk op omzet en brutomarge
- Reorganisaties doorgevoerd bij DPA Engineering en DPA Cauberg-Huygen

LEGAL & PUBLIC



- Autonome omzetgroei 47%
- Omzetbijdrage SOZA XPERT 2,0 miljoen euro
- Substantiële verbetering brutomarge

Financiële positie

- Immateriële vaste activa gestegen door overname SOZA XPERT en interim-finance activiteiten ConQuaestor
- Solide solvabiliteit van 50% (ultimo 2014: 52%); netto schuldpositie gereduceerd
- Langlopende verplichtingen: betreft earn-out verplichtingen en voorziening 'defined benefit' pensioenregeling Fagro

Activa (x miljoen euro)	2015	2014	Passiva (x miljoen euro)	2015	2014
Immateriële vaste activa	72,1	65,3	Totaal eigen vermogen	53,5	51,2
Materiële vaste activa	1,2	1,0	Langlopende verplichtingen	9,4	9,0
Financiële vaste activa	1,0	8,1	Voorzieningen	3,6	3,3
Uitgestelde belastingvorderingen	1,7	2,4	Rentedragende schulden	14,8	15,5
Handels- en overige vorderingen	30,2	21,6	Overige schulden	25,7	19,4
Liquide middelen	0,7	-			
Totaal	107,0	98,4	Totaal	107,0	98,4

Kasstroomoverzicht

- Liquide positie met 3,2 miljoen euro verbeterd
- Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten beïnvloed door stijging netto werkkapitaal: consolidatie ConQuaestor en gestegen activiteitsniveau DPA
- Acquisitiefaciliteit voor 6,0 miljoen euro aangewend voor overnames in 2015

Kasstroomoverzicht (x miljoen euro)

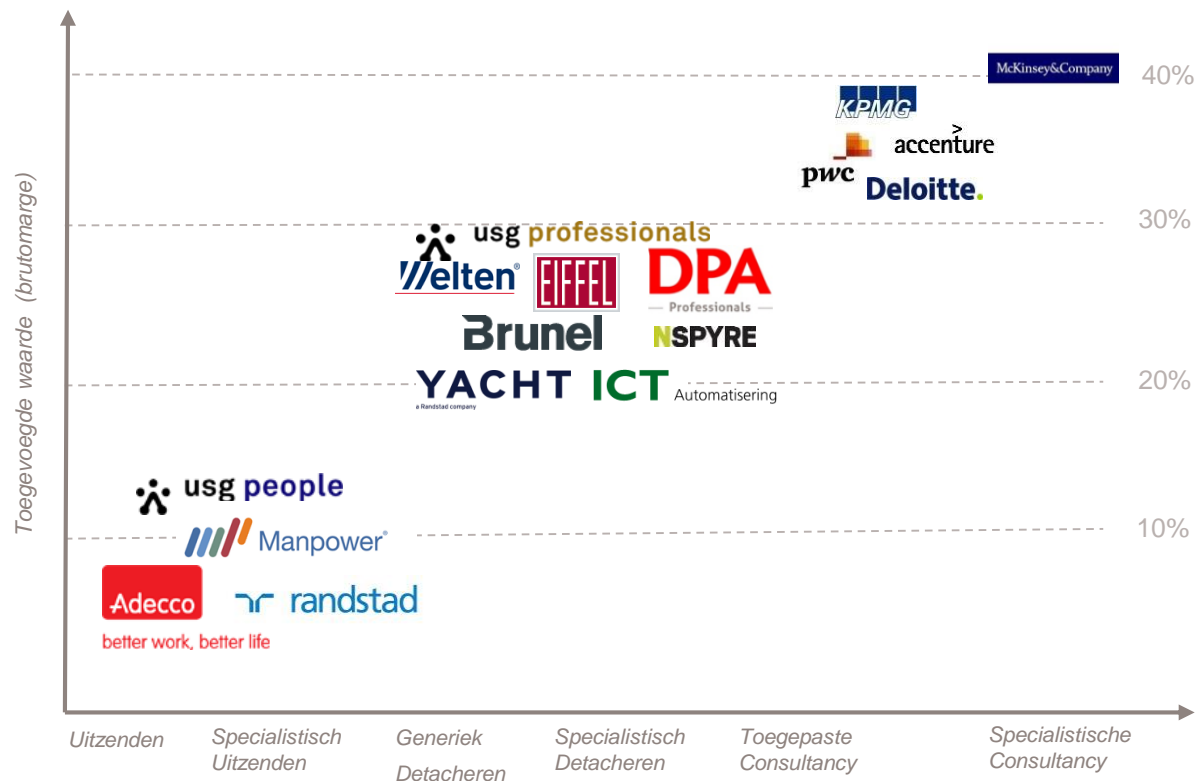
	2015	2014
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	-1,1	1,5
Investerings in (im)materiële vaste activa	-0,5	-0,9
Mutatie financiële vaste activa	-1,0	-
Acquisities	-3,7	-9,4
Opbrengst uitgifte & inkoop van aandelen	-	8,0
Aflossing/verkregen leningen	1,8	-4,4
Opbrengst verkoop deelnemingen	10,3	-
Dividenduitkering	-2,6	-
Mutatie liquide middelen	3,2	-5,2

Agenda

- Over DPA
- Resultaten 2015
- Ontwikkelingen markt professionele dienstverlening
- Strategie
- Resultaten eerste kwartaal 2016

Visie op de markt: het landschap

Markt voor professionele dienstverlening kent verschillende vormen van dienstverlening, elk met hun eigen business model:



Focus op toegevoegde waarde door aanvullende dienstverlening

Marges in specialistisch detacheren zijn aanzienlijk hoger dan bij uitzenden, maar ook hier ontstaat een toenemende margedruk

- Transparantie van het verdienmodel is groot dankzij digitalisering
- (grote) opdrachtgevers zijn meer volwassen en professioneel geworden in het inkoopproces → dit proces is in de afgelopen jaren versneld door de moeilijke economische omstandigheden

Zakelijke dienstverleners richten zich op aanvullende, alternatieve dienstverlening om de toegevoegde waarde voor de opdrachtgever te borgen.



ontzorgen



producten



projecten



opleiden



internationaal

Ontwikkelingen arbeidsmarkt: zakelijke dienstverlening (I)

Digitalisering & robotisering

- Dienstverlening nieuwe stijl gedreven door digitalisering & robotisering
- Banen op MBO niveau verdwijnen, op HBO/WO niveau neemt de vraag toe
- De innovatie resulteert in netto banenverlies
- Naast opleidingen wordt de ontwikkeling van soft-skills belangrijker

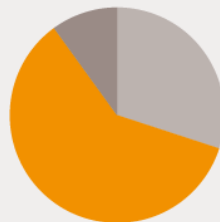
Verwachte verschuiving van de samenstelling naar opleidingsniveau, toe(af)name tussen 2015-2025 in de financiële en zakelijke dienstverlening

■ Neemt af ■ Neemt toe ■ Blijft gelijk

Is het aantal **mbo'ers** binnen uw organisatie toe- of afgenomen in 2025?



Is het aantal **hbo'ers** binnen uw organisatie toe- of afgenomen in 2025?



Is het aantal **wo'ers** binnen uw organisatie toe- of afgenomen in 2025?



Ontwikkelingen arbeidsmarkt: zakelijke dienstverlening (II)

Toenemende flexibele schil

- De focus van organisaties komt meer te liggen op kerncompetenties; de flexibele schil wordt gebruikt om specifieke capaciteit in te huren
- Door dienstverleners 'oude stijl' wordt de flexibele schil gebruikt om tot gecontroleerde afbouw van de werkzaamheden te komen
- De flexibele schil wordt in absolute bedragen steeds groter

Projectmatige aanpak

- Een projectmatige aanpak van werk wordt belangrijker. Jonge professionals geven hier meer en meer voorkeur aan

Ontwikkelingen arbeidsmarkt: de werknemer ‘nieuwe stijl’ ...

Flexibiliteit

... Is wendbaar en flexibel

Eigenschappen

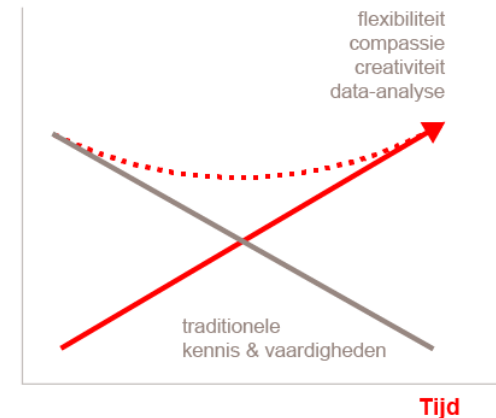
... Blinkt uit in eigenschappen die de computer niet heeft: creativiteit, compassie, intuïtie, mensenkennis en analytisch vermogen om data te interpreteren

Digitalisering

... Kan omgaan met technologie en digitalisering en zorgt dat hij steeds nieuwere technologie kan blijven gebruiken

Een leven lang leren

... Werkt doorlopend aan de ontwikkeling van zijn kennis en vaardigheden. Gaat vakinhoudelijk de diepte in en ontwikkelt een brede set soft-skills.



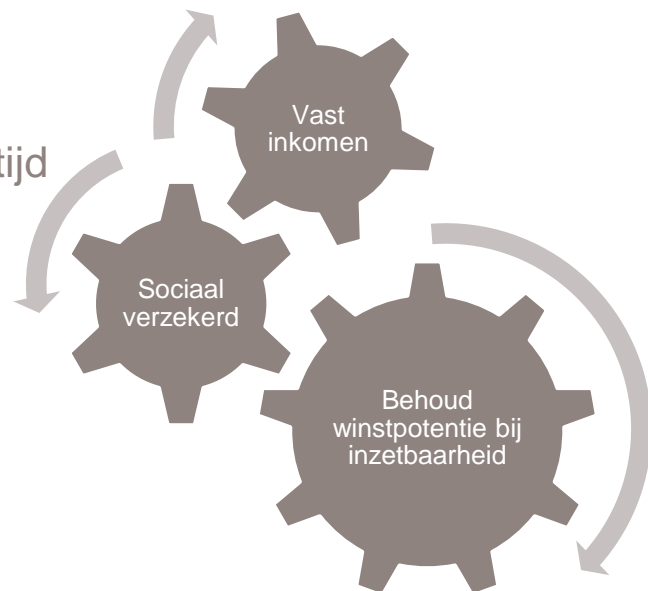
De werknemer ‘nieuwe stijl’ zoekt naar ‘rollen’ in plaats van ‘functies’ en ‘life time employment’.

Wet DBA: wat zijn de gevolgen voor DPA en voor de professional?

- Per 1 mei is de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties ('DBA') ingevoerd
 - Dit heeft gevolgen voor de verantwoordelijkheden die DPA en de opdrachtnemer hebben voor de beoordeling of een specifieke opdracht in zelfstandigheid kan worden uitgevoerd binnen de (fiscaal) wettelijke kaders
 - De Verklaring ArbeidsRelatie ('VAR') is afgeschaft
- De wet DBA noodzaakt DPA om vooraf te toetsen of een opdracht passend is voor uitvoering door een zelfstandige professional → standaardprocedure voor toetsing is geïmplementeerd
- Wet DBA heeft invloed op de bestaande commerciële relatie tussen DPA en haar huidige zelfstandige professionals, tegelijkertijd biedt de wet kansen voor groei → opdrachtgevers wensen een flexibele schil aan te houden, maar inhuur zelfstandige professionals draagt risico

Antwoord op de wet DBA: werkondernemerschap

- DPA wenst een constructieve, commerciële relatie met zelfstandige professionals te behouden, ook als de huidige wijze van opdrachtverstrekking binnen het (fiscaal) wettelijke kader niet langer mogelijk blijkt
- Voor deze situatie heeft DPA het concept van 'werkondernemerschap' ontwikkeld: juridisch is sprake van een dienstverband, in realiteit wordt de situatie van zelfstandig ondernemerschap zoveel mogelijk nagebootst:
 - Optimaal financieel delen in de omzet
 - Maximale vrijheid & flexibiliteit bij verdeling werk/vrije tijd
 - Ondersteuning vanuit DPA, maar wel eigen commerciële verantwoordelijkheid t.a.v. opdrachten



Agenda

- Over DPA
- Resultaten 2015
- Ontwikkelingen markt professionele dienstverlening
- Strategie
- Resultaten eerste kwartaal 2016

Strategische doelstellingen 2016

Toegevoegde waarde voor opdrachtgevers

- Verdere uitbouw toegevoegde waarde door het bieden van relevante specialistische kennis
- Versterking dienstverlening (toegepaste consultancy, projectmatige dienstverlening en resultaat gebaseerde verdienmodellen)

Aantrekkelijk werkgeverschap

- Verdere professionalisering persoonlijke begeleiding en coaching, investering in verdieping en verbreding van opleidingsmogelijkheden
- Voortdurende investering in initiatieven om werknemers te werven en behouden

Autonome groei

- Versterken van onze marktposities in geselecteerde markten
- Investeren in kwalitatieve groei van het bestand van professionals door aanscherpen en verbeteren van wervingsmethodieken en selectieprocedures

Groei door acquisities

- Verkrijgen van extra schaalvoordelen door acquisities van een of meer bedrijven die passen in de strategie, en direct of binnen afzienbare tijd kunnen bijdragen aan de winst

Strategie: focus op toegevoegde waarde



opleiden

DPA Benkis Training & Coaching (2012)



projecten

DPA Cauberg-Huygen (2013)
SOZA XPERT (2015)
DPA Milieu (2015)
DPA B-Able (2014)



internationale arbeidsbemiddeling

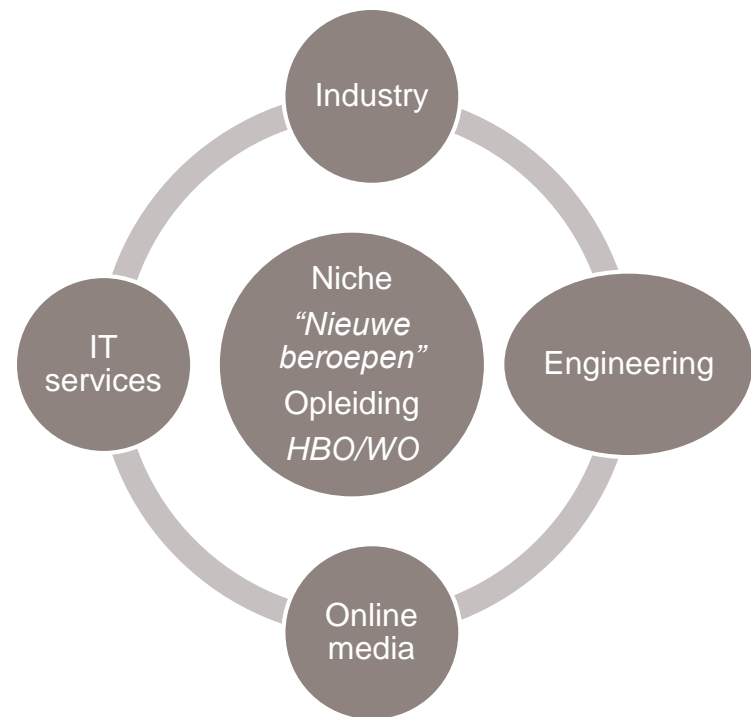
DPA Spanish Professionals
DPA Dentistry (2015)



Sinds 2012 zijn overige diensten gegroeid tot circa 10% van de totale omzet van DPA. Met deze diensten is in 2015 een bovengemiddelde brutomarge gerealiseerd.

Strategie: autonome groei door new business development

- Stimuleren autonome groei door ontwikkeling van nieuwe activiteiten in kansrijke marktgebieden
 - Door technologie, demografie en veranderende wetgeving ontstaan 'nieuwe beroepen'
 - Toenemende complexiteit → groeiende behoefte aan hoog opgeleide arbeidskrachten
- Ontwikkeling nieuwe activiteiten in bijpassende, ondernemende structuur



Strategie: autonome groei, casus Digital Marketing Professionals ('DMP')

- Nieuw initiatief gericht op (bij)scholen en inzetten van online-marketingspecialisten
- 50/50 joint venture met De Nieuwe Zaak ('DNZ'), een full service e-commerce specialist
- Bundeling van e-commerce expertise DNZ en arbeidsmarktkennis DPA in een separate, ondernemende omgeving
- Een eerste klas van young professionals is gestart met het door DMP ontwikkelde opleidingsprogramma



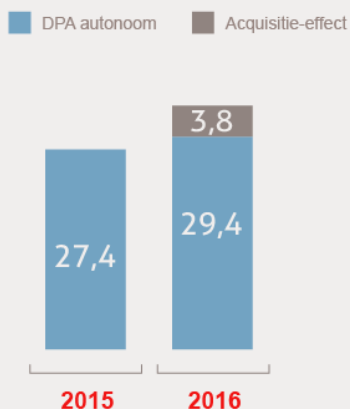
Digital Marketing Professionals

Agenda

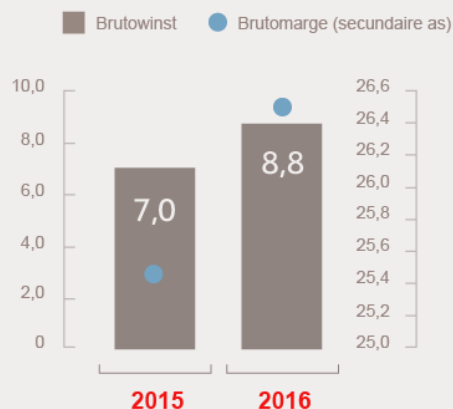
- Over DPA
- Resultaten 2015
- Ontwikkelingen markt professionele dienstverlening
- Strategie
- Resultaten eerste kwartaal 2016

Resultaten eerste kwartaal 2016

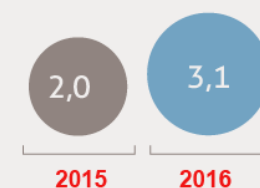
Ontwikkeling omzet



Ontwikkeling brutowinst



EBITDA



- Omzet Q1 2016 33,2 miljoen euro; omzetgroei 21% waarvan 7% autonoom
→ Autonome omzetgroei professionals in loondienst 11%
- Brutowinst 8,8 miljoen euro; sterke verbetering brutomarge naar 26,5%
- Goede kostenbeheersing: exclusief overnames is het kostenniveau stabiel gebleven
- EBITDA +59% naar 3,1 miljoen euro

¹ Gedefinieerd als de brutowinst.

Q&A