



# Kennis en kunde: de gemeenschappelijke deler

**DPA Group N.V.**  
**Algemene Vergadering van Aandeelhouders**

Amsterdam, 22 mei 2018

## 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 2017
- Ontwikkelingen markt professionele dienstverlening
- Strategie
- Resultaten Q1 2018

## Over DPA



## Missie en kernwaarden

Onder het motto '*Improving your performance*' werken we samen aan prestatieverbetering en aan concurrerend zijn én blijven



DPA professionals



Hoogwaardige resource-invulling  
in de grootzakelijk en publieke  
markt

De kernwaarden die hierbij als kompas fungeren zijn:

- kundig, verbonden, ondernemend, persoonlijk & integer

# Missie, visie en doel

## Onze visie

We zijn een community waarin professionals zich ontwikkelen en waarde toevoegen aan uitdagende projecten bij onze klanten.



## Onze missie

Onze missie is het verbeteren van de prestaties van zowel onze opdrachtgevers als onze professionals: 'Improving your performance'



## Ons doel

Op een mensgerichte, vakkundige en ondernemende manier invulling geven aan duurzame inzetbaarheid van gespecialiseerde professionals.

## Over DPA

Focus op én actuele kennis van  
specifieke markten

Verbinden én boeien van  
gespecialiseerde professionals

Langetermijnrelaties met  
opdrachtgevers

Doeltreffende invulling dynamische  
behoefte aan specialistische kennis

## Over DPA: Vakgebieden

**Finance**

**IT &  
Engineering**

**Participaties**

**Legal**

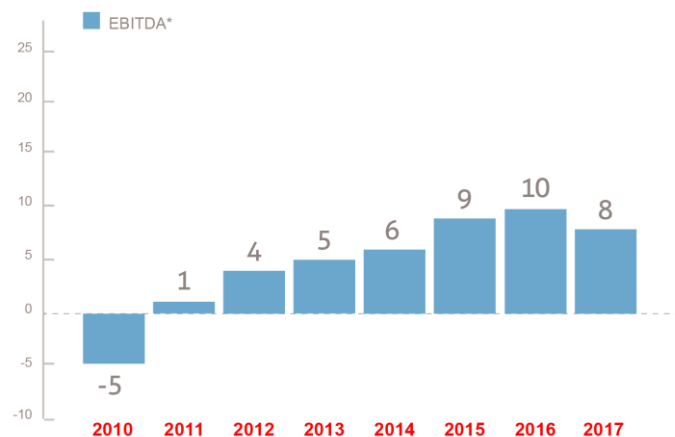
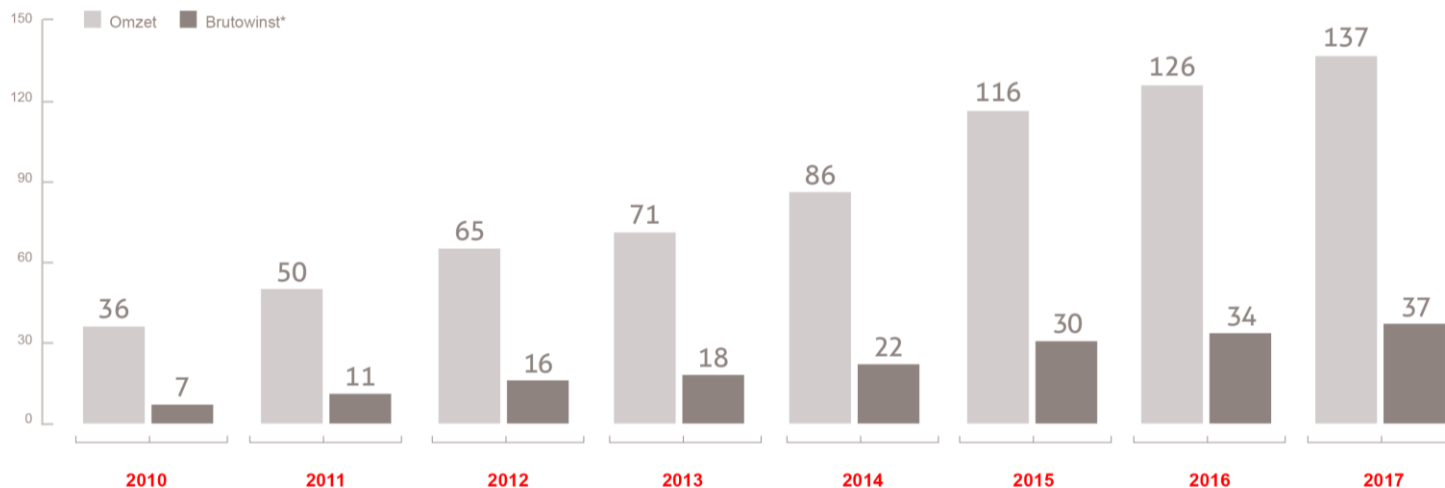
**Overheid**

**Supply Chain**

**Banking &  
Insurance**



## Over DPA: bewezen track-record van winstgevende groei



Bedragen in miljoen euro.

\* Genormaliseerd voor bijzondere en. eenmalige baten en lasten

# DPA, een ondernemende & dynamische organisatie

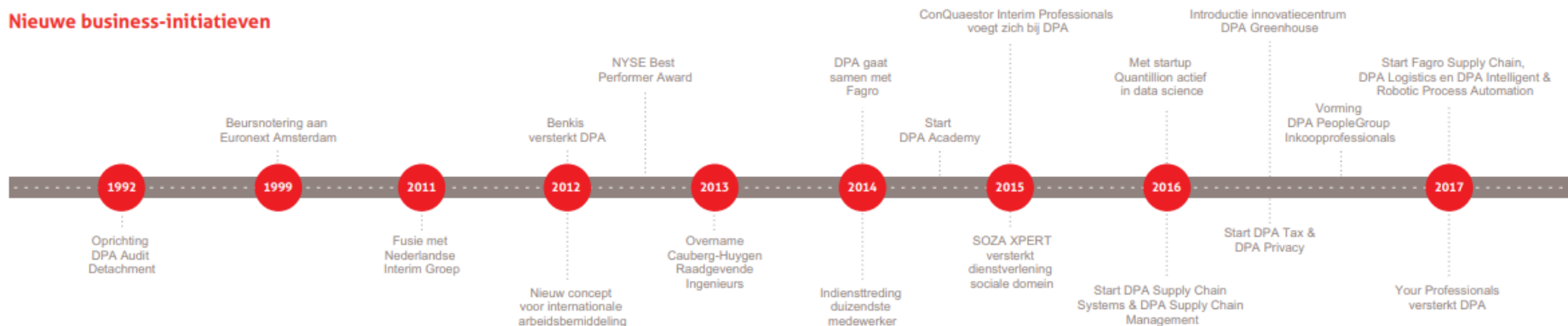
## Nieuwe business initiatieven

- Nederlandse Interim Groep (2011)
- Benkis (2012)
- CreditForce Professionals (2013)
- Cauberg-Huygen (2013)
- Fagro (2014)
- Start DPA Academy (2014-2015)
- ConQuaestor (2015)
- Start Supply Chain (2016)
- DPA PeopleGroup (2016)
- Your Professionals (2017)
- Uitbreiding Supply Chain (2017)

## Beursnotering

- Opgericht in 1992
- Beursgenoteerd aan Euronext sinds 1999
- Euronext 'Best Performer Award 2012' in categorie lokale markt

### Nieuwe business-initiatieven

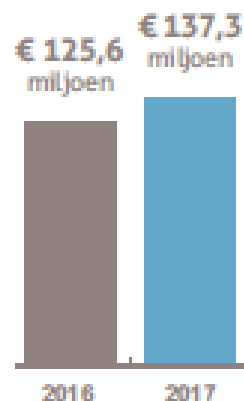


# Agenda

- Over DPA
- Resultaten 2017
- Ontwikkelingen markt professionele dienstverlening
- Strategie
- Resultaten Q1 2018

# Highlights 2017

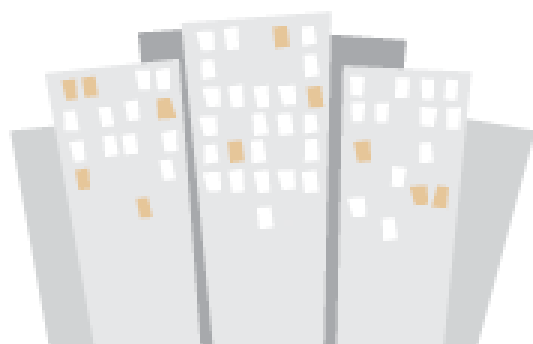
## Resultaten



NETTO-OMZET  
**€137,3**  
miljoen



BRUTOWINST  
**€36,4**  
miljoen

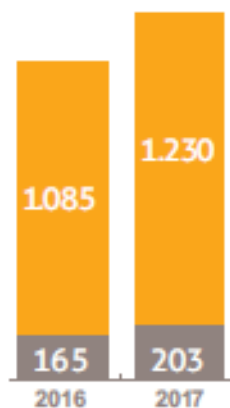


GENORMALISEERD  
EBITDA  
**€8,1**  
miljoen

# Highlights 2017

## Medewerkers

- Gemiddeld aantal interne medewerkers (fte)
- Gemiddeld aantal gedetacheerde interimprofessionals in loondienst (fte)



**89%**

van facturable uren gerealiseerd met professionals in loondienst (2016: 83%).

**1.230**

Gemiddeld aantal gedetacheerde interim professionals in loondienst (fte)



**€ 99**

Investering in opleiding per maand per medewerker

**€ 203.000**

2016



**€ 179.000**

2017

**179K**

Toegevoegde waarde per gemiddelde indirecte medewerker



# Kerncijfers

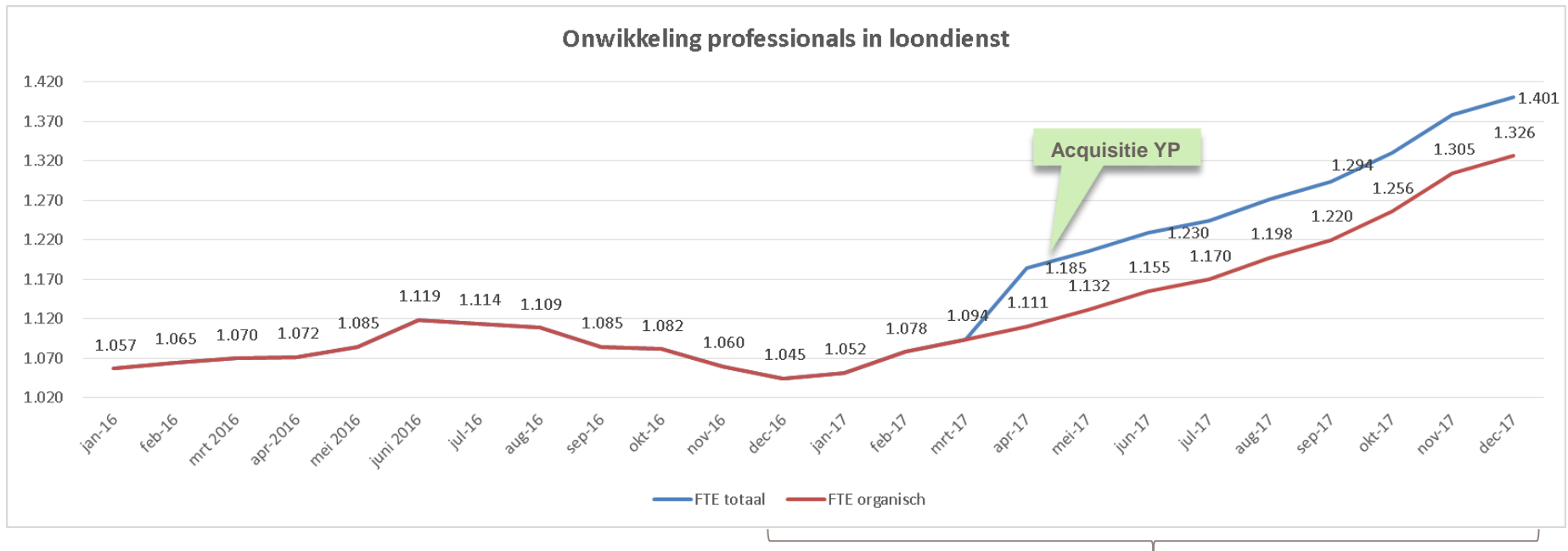
x miljoen euro of in %

	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>Mutatie</b>
Netto-omzet	137,3	125,6	9,3%
Brutowinst <sup>1</sup>	36,8	34,0	8,2%
Brutomarge	26,8%	27,1%	
Operationele kosten <sup>1</sup>	28,7	23,9	20,1%
EBITDA <sup>1</sup>	8,1	10,1	-/-19,8%
EBITDA-marge	5,9%	8,1%	
Nettoresultaat <sup>2</sup>	2,1	6,9	-/-69,6%
Directe medewerkers (gemiddeld fte)	1.230	1.085	13,4%
Indirecte medewerkers (gemiddeld fte)	203	165	23,0%
Brutowinst per indirecte medewerker <sup>2</sup> (x 1.000 euro)	179	203	-/-11,8%

<sup>1</sup> Voor bijzondere en eenmalige baten en lasten

<sup>2</sup> O.b.v. gemiddeld aantal FTE indirecte medewerkers

# Ontwikkeling professionals

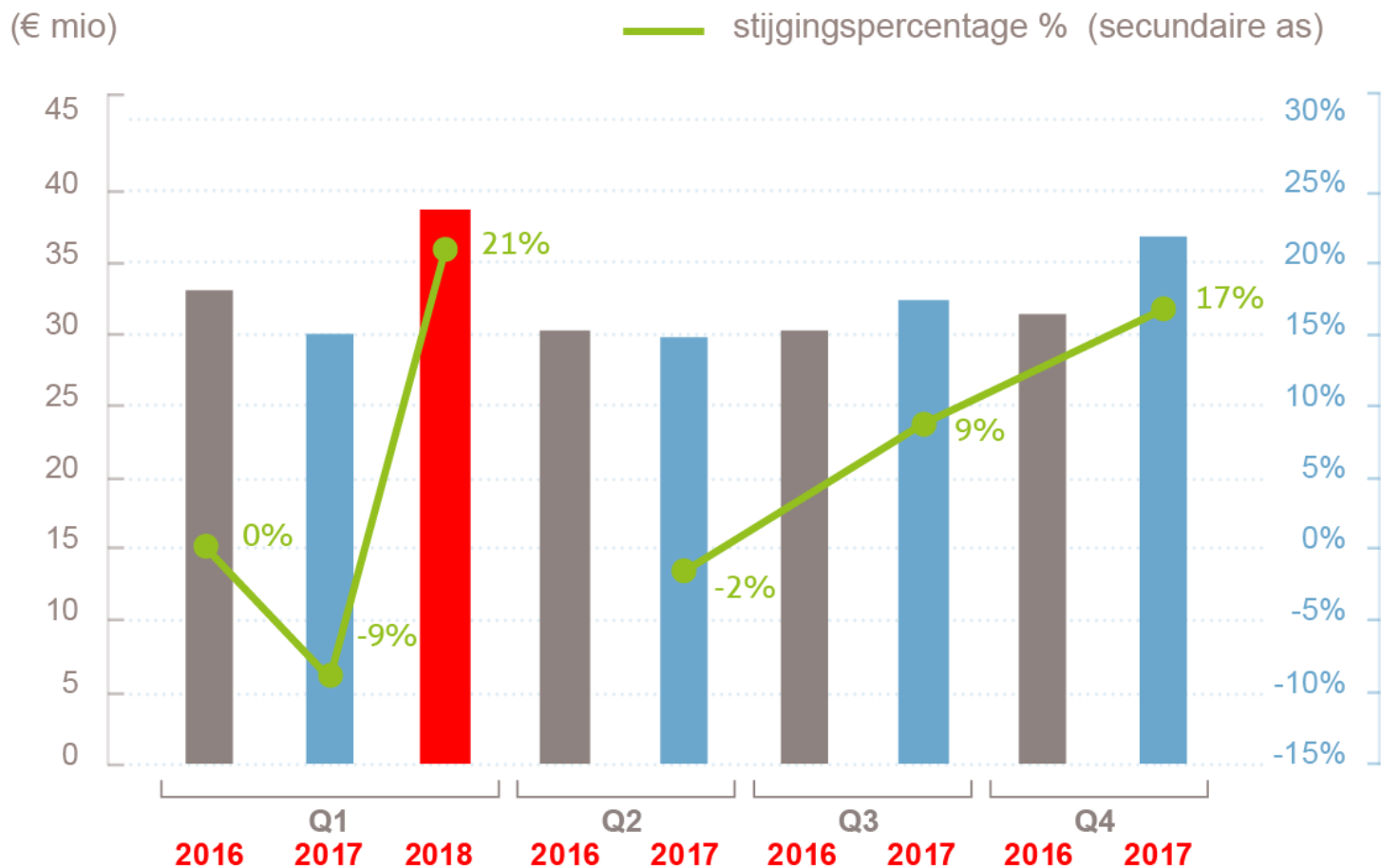


**Autonome groei: 27%**

**2017 jaar van solide groei en waardecreatie:**

- # eigen professionals: 34% van 1.045 naar 1.401 (autonoom 27%)
- # interne medewerkers: 32% tot 223 (autonoom: 22%)
- groot gedeelte van groei in new-business

## Ontwikkeling omzet autonoom per kwartaal

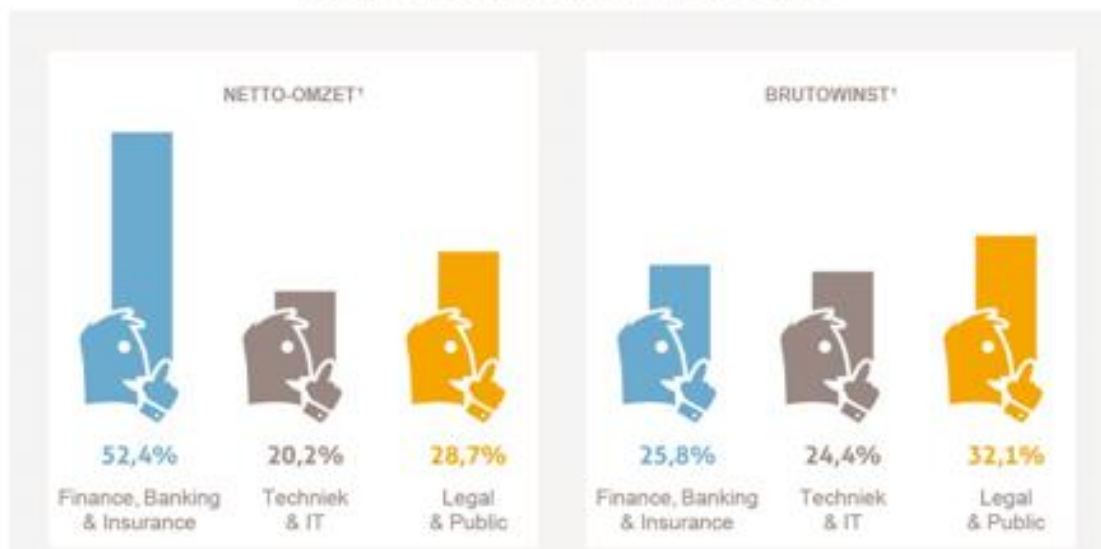




# Overzicht segmenten DPA



AANDEEL PER SEGMENT IN OMZET EN BRUTOWINST



## Financiële positie

- Groepsvermogen stijgt door IFRS-verwerking overname Your Professionals en positief netto resultaat en daalt door uitkering dividend → per saldo stijging met 2,6 miljoen euro
- Solvabiliteit van 50% (ultimo 2016: 55%)
- Handels- en overige vorderingen gestegen door omzetgroei in Q4-2017 in vergelijking met voorgaand jaar

<b>Activa (x miljoen euro)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>Passiva (x miljoen euro)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Immateriële vaste activa	76,9	70,7	Totaal eigen vermogen	59,0	56,4
Materiële vaste activa	1,3	1,1	Langlopende verplichtingen	0,8	1,5
Financiële vaste activa	3,4	1,9	Voorzieningen	1,5	2,0
Uitgestelde belastingvorderingen	-	0,2	Uitgestelde belastingverplichtingen	1,0	-
Handels- en overige vorderingen	36,7	28,7	Rentedragende schulden	29,6	18,0
Liquide middelen	0,7	0,2	Overige schulden	27,1	24,9
<b>Totaal</b>	<b>119,0</b>	<b>102,8</b>	<b>Totaal</b>	<b>119,0</b>	<b>102,8</b>

## Kasstroomoverzicht

- Sterke negatieve kasstroom uit bedrijfsactiviteiten door toename omzet (en werkkapitaalbehoefte in Q4-2017)
- Acquisitiefaciliteit voor 7,4 miljoen euro aangewend voor acquisitie Your Professionals en earn-out verplichtingen in 2017; 2,9 miljoen euro afgelost

### Kasstroomoverzicht (x miljoen euro)

	2017	2016
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	-2,6	6,6
Investerings in (im)materiële vaste activa	-0,6	-0,5
Mutatie financiële vaste activa	-1,6	-0,9
Acquisities	-2,8	-0,3
Inkoop eigen aandelen	-	-7,6
Aflossing/verkregen leningen	4,5	2,2
Opgenomen kredietfaciliteit	6,5	0,9
Dividenduitkering	-2,9	-1,0
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>0,5</b>	<b>-0,6</b>

## Agenda

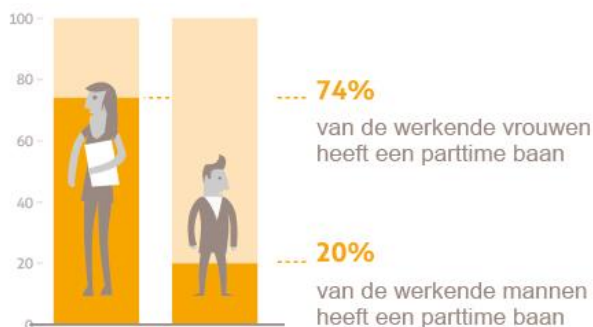
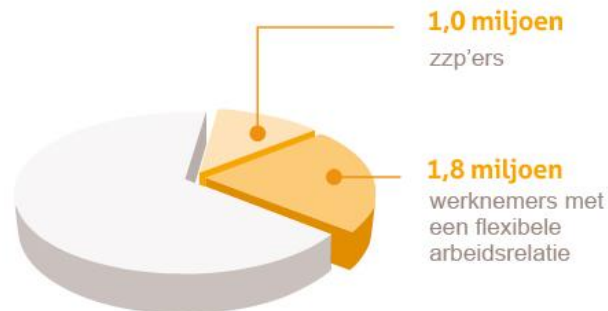
- Over DPA
- Resultaten 2017
- Ontwikkelingen markt professionele dienstverlening
- Strategie
- Resultaten Q1 2018

# De arbeidsmarkt anno 2018

## De arbeidsmarkt in cijfers



**8,6 miljoen** personen in de werkzame beroepsbevolking van de 15- tot 75-jarigen




**35 tot 60%**  
van alle banen in Nederland wordt nu of in de nabije toekomst bedreigd door gehele of gedeeltelijke automatisering

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

## De arbeidsmarkt anno 2018

- De aantrekkende economie zorgt voor meer krapte op de arbeidsmarkt: juist in de sectoren waar veel vraag is, zijn goede professionals schaars
- Goed werkgeverschap en binding van talentvolle, jonge professionals steeds belangrijker
- In de kenniseconomie zetten organisaties vooral in op flexibiliteit, innovatiekracht en verbindingsvermogen
- Organisaties onderkennen de voordelen van een flexibele personeelsorganisatie
- Voor professionals worden inzetbaarheid, wendbaarheid en flexibiliteit steeds belangrijker (marktfit)
- Van 'baanzekerheid' naar 'werkzekerheid'
- Vakinhoudelijke kennis en vaardigheden verouderen steeds sneller
- Continu blijven leren en ontwikkelen is dé manier om gelijke pas te houden met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

## De arbeidsmarkt anno 2018

- Voortgaande technologische ontwikkelingen
- Trends als digitalisering, big data analytics, robotisering en mechanisering
- Gevolg: verdwijnen van, maar óók ontstaan van beroepen en banen
- Dit vereist een hoger opleidingsniveau, ontwikkelde skills en (cognitieve) vaardigheden
- Nieuwe generatie (Y en Z) werkenden hebben andere mentaliteit en andere verwachtingen; salaris is een randvoorwaarde, ervaringen opdoen en maatschappelijke impact wordt steeds belangrijker
- Arbeidsbemiddeling onderhevig aan digitale disruptie
- Online matching in opmars in professionele dienstverlening
- Rol DPA als intermediair verandert

### Tweeledige sleutelrol DPA

**Opdrachtgevers helpen in  
het organiseren van  
kennis en wendbaarheid**

**Professionals faciliteren in  
hun loopbaanontwikkeling  
en arbeidsmarktfitheid**

# Marktvisie en ontwikkelingen

*Opmaat naar een dynamische, flexibele arbeidsmarkt*

- In de context van wijzigende arbeidsverhoudingen vervult DPA een maatschappelijk en economisch waardevolle rol in het marktfit krijgen en houden van gespecialiseerde, talentvolle professionals.
- Professionele dienstverlening kent verschillende vormen van dienstverlening, elk met hun eigen specifieke business model
- DPA onderscheidt zich door specialistische interim diensten én focus op toegevoegde waarde door aanvullende dienstverlening

## Enkele van onze opdrachtgevers





## Onze visie op de arbeidsmarkt



Specialisatie



Projectmatig  
werken



Duurzame  
inzetbaarheid



Specifieke kennis &  
kunde



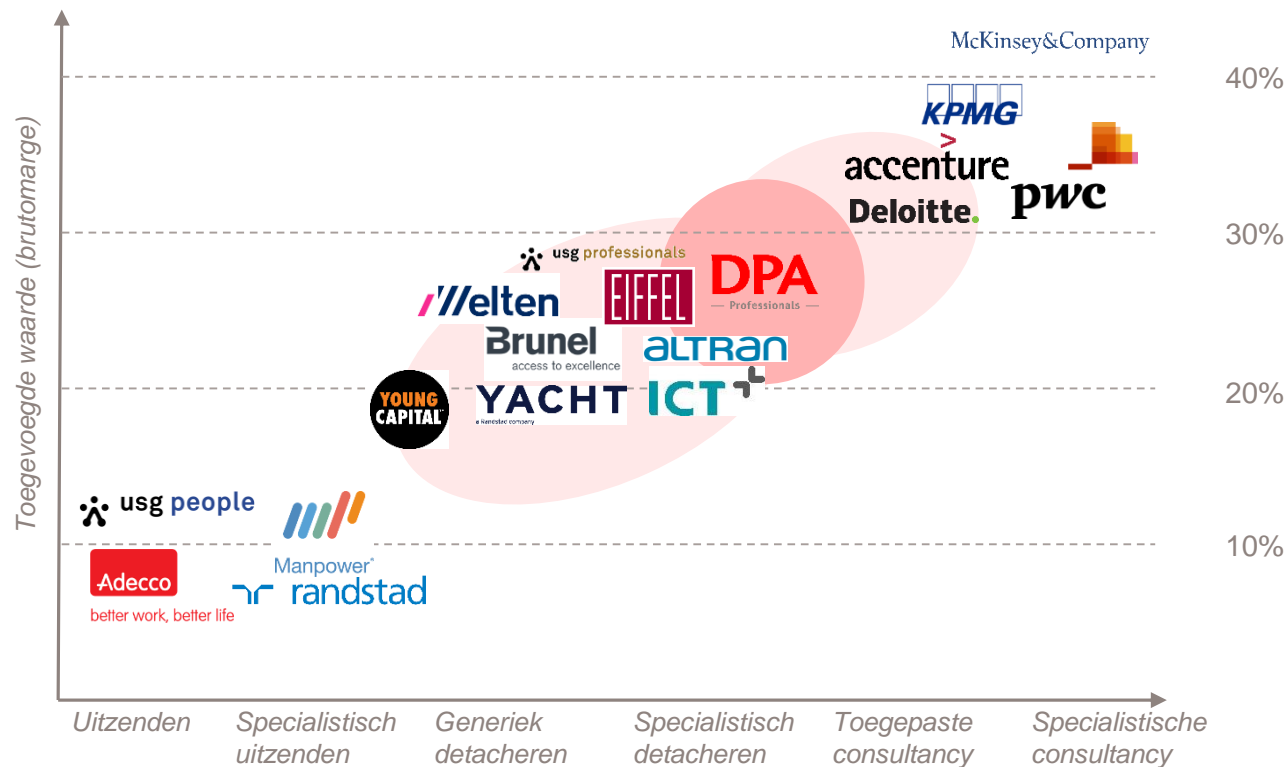
Flexibilisering



Proactiviteit

## Marktlandschap: aanbieders

Het voor ons relevante deel van de flexmarkt kent verschillende vormen van dienstverlening, elk met hun eigen businessmodel:



## Aanhoudende schaarste, nieuwe verdienmodellen

Schaarste goede professionals in sectoren waar veel vraag is

- Een toenemende margedruk, o.a. gevolg van nieuwe verdienmodellen die door digitalisering transparanter worden
- Opdrachtgevers kopen professioneler in via raamcontracten, hun expertise wordt groter

Essentieel dat professionals voor DPA kiezen en zich binden

- Focus op werven en selecteren van jonge, talentvolle professionals met hoge 'learning agility'
- Investeren in ontwikkeling van vakinhoudelijke kennis en competenties
- Faciliteren in het opdoen van ervaringen bij diverse projecten bij opdrachtgevers
- Online recruitment

Werken op project- of dossierbasis steeds belangrijker

- Opdrachtgevers behoefte aan specialistische kennis
- Bij 'traditionele' clusters meer projectmatig gewerkt middels een afrekenmodel

Vanuit bestaande business nieuwe business genereren

- Continue marktanalyse en opvolgen van ontwikkelingen
- Nieuwe opkomende business (aanpalend aan een cluster) vroegtijdig signaleren en hierop anticiperen
- Voorbeeld: Cluster Integrated Business Services met Supply Chain

## Agenda

- Over DPA
- Resultaten 2017
- Ontwikkelingen markt professionele dienstverlening
- Strategie
- Resultaten Q1 2018

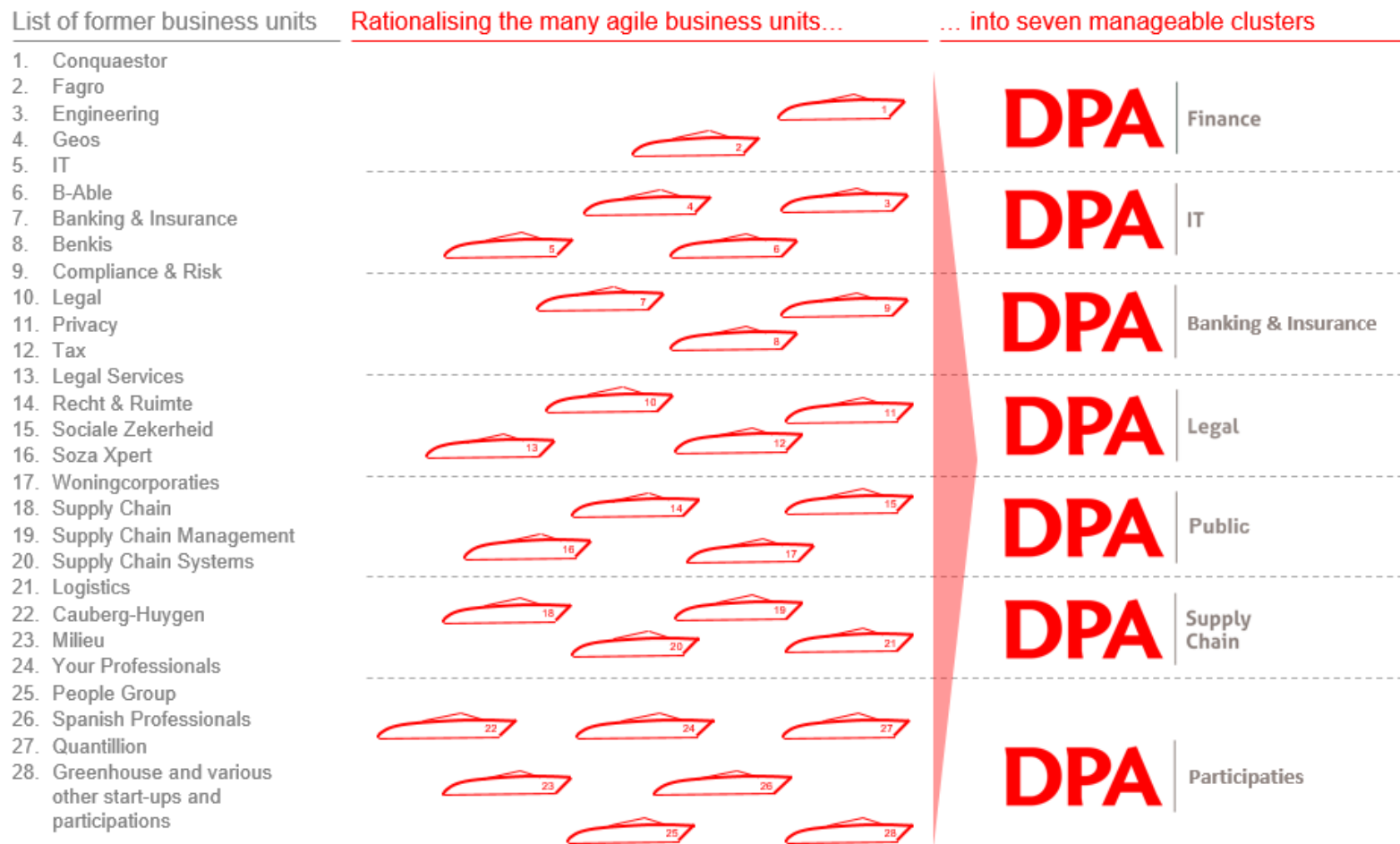
## Strategie

- 2017: jaar van autonome groei en waardecreatie
- Behaalde resultaten stellen ons in staat te blijven investeren in autonome groei en schaalvergroting
- DPA strategie uitgezet voor 2018-2021 waarin zij de groei voor de komende jaren heeft uitgestippeld
- Onderdeel van de strategie is het creëren en benutten van (kosten-)efficiëntie- en synergievoordelen en de introductie van strategische accountmanagement
- Vijf strategische pijlers (komen hierna aan bod)

### **Nieuwe organisatiestructuur: Clusters**

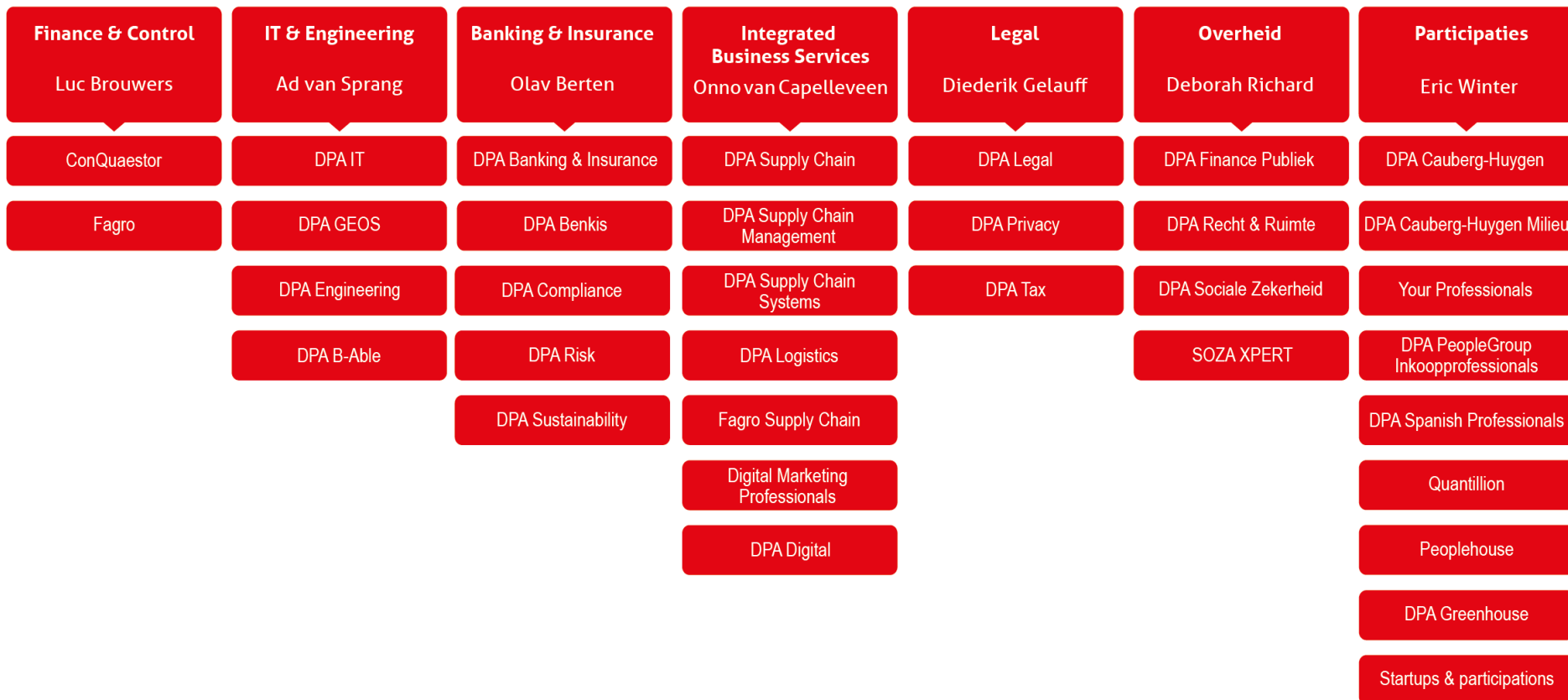
- Vrijheid en ondernemerschap vanuit de cellenstructuur willen we absoluut behouden
- Onderlinge synergie versterken door clustering van de business units in 7 clusters
- Hierdoor schaalvoordelen beter benutten en cross-sell mogelijkheden versterken

# Clustering



## Clusters & clustermanagement

Organisatiestructuur per 1 april 2018



# Strategische pijlers 2018

## Aantrekkelijk werkgeverschap

- Binding professionals door continue aandacht voor aantrekkelijk werkgeverschap
- Investeren in kennis en kunde van professionals
- Gericht op zowel behoud van professionals als potentiële nieuwe medewerkers

## Klantrelevantie

- Strategische partner voor en in specialistische kennis en kunde, waardoor we voor de klant een toegevoegde waarde kunnen leveren.
- Klanten optimaal ondersteunen middels Key Accountmanagement

## Employability van hoogopgeleide professionals in specialistische vakgebieden

- Focus op jonge, talentvolle professionals met een hoge learning-agility en hen binden en blijven binden door te investeren in hun persoonlijke ontwikkeling, hun wensen en behoeften te kennen en communities te bouwen waar zij zich echt thuis voelen

## Digital first cultuur

- Investeren in een digital first-cultuur en aanpak om optimaal in te kunnen spelen op de technologische ontwikkelingen

## Organisatiemodel

- Clustering van de business units naar 7 clusters
- Introductie Key Accountmanagement strategie



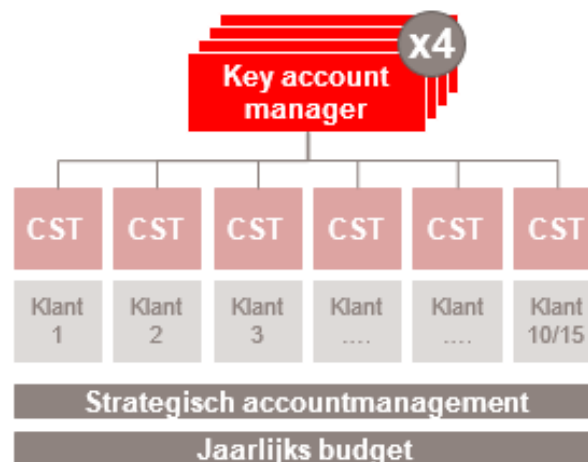
## Pijler 1: Aantrekkelijk werkgeverschap

- Professionals ondersteunen om hun ambities waar te maken en zelf ook eigen regie te hebben over hun loopbaan
- DPA biedt zekerheid aan uitdagingen bij diverse toonaangevende opdrachtgevers en verschillende projecten
- Continue investeren in kennis en kunde
- Ontwikkelmogelijkheden op maat mét persoonlijke aandacht
- Opleidingen & trainingen via o.a. DPA Academy, Fagro Academy en samenwerkingsverbanden met erkende opleidingsinstituten
- Rekening houden met veranderende behoeften Y/Z-generatie

DPA investeert doorlopend in kennisontwikkeling, persoonlijke groei en optimale inzetbaarheid zodat onze mensen beter kunnen presteren en de juiste toegevoegde waarde kunnen bieden bij opdrachtgevers

## Pijler 2: Klantrelevantie

- Strategische partner zijn voor hoogwaardige resource-invulling in de grootzakelijke en publiek markt
- DPA biedt flexibele oplossingen voor een breed scala aan specialistische vakgebieden
- Meer focus op advies en service
- Toegevoegde waarde voor opdrachtgevers door te voorzien in 'marktfitte' professionals, doordat wij continue investeren in kennis en kunde van professionals
- Ter ondersteuning van de klant, in 2017 gestart met het implementeren van een **key accountstrategie**, gericht op maatwerkadvies en meer activiteiten bij strategische kernklanten.



## Pijler 3: Employability van hoogopgeleide professionals in specialistische vakgebieden



### Persoonlijke ontwikkeling op maat

- Focus DPA op jonge, talentvolle professionals met hoge learning agility
- Eigen ontwikkelplan
- Continu investeren in kennis en kunde
- Professionals krijgen vertrouwen en de ruimte zich
- Opdoen ervaringen bij toonaangevende opdrachtgevers
- Naast DPA Academy, specialistische vaktechnische opleidingen per cluster
- Young Professional Programs & Traineeships, Masterclasses



### Community

- Eigen bedrijfscultuur
- Diversiteit, vele professionals met verschillende ambities en achtergronden
- Bouwen aan communities per cluster
- Community met professionals van dezelfde achtergrond
- Omgeving waar mensen zich 'thuis' voelen
- Onderlinge uitwisseling van kennis, kunde, ervaringen en skills
- DON (DPA Online Network)
- Houden van events



### Wensen/behoefte professionals

- Nieuwe generatie (Y en Z)
- Salaris is meer een randvoorwaarde
- Wens diverse ervaringen op te doen
- Bijdrage aan maatschappij en impact van handelen op de maatschappij
- MVO-beleid (social return projecten)
- Juiste balans werk-privé
- Eigen regie

## Pijler 4: Digital first-cultuur

- Voortgaande technologische ontwikkelingen, digitalisering en automatisering brengt veranderingen in de arbeidsbemiddeling teweeg
- Disruptieve innovaties zoals vacaturezoekmachine Google for Jobs, short-term recruitmentplatform Chronobank en de datagedreven preselectietool Harver
- DPA wil profiteren van de voordelen van de technologische ontwikkelingen door hier optimaal op in te spelen middels een 'digital first'-cultuur en aanpak met een juiste symbiose tussen digital en de menselijke maat.
- *Persoonlijke aandacht* moet absoluut behouden blijven



**harver**  
TALENTPITCH

## Strategie: stimuleren groei én ondernemerschap

*Onze focus: autonoom duurzame groei realiseren in nichemarkten*

door de hoogst mogelijke kwaliteit dienstverlening te leveren, nichemarkten op maat te bedienen en te innoveren



## Cultuur en lange termijn waardecreatie

- *Improving your performance* is het vertrekpunt bij alles wat we doen
- Onze professionals omschrijven onze cultuur als: persoonlijk, warm, informeel, integer en open. We zijn een echt mensenbedrijf, geënt op gelijkwaardigheid
- We streven een community na waar onze professionals zich thuis voelen
- Proactief, innovatief en ondernemend zijn voor ons typerende kenmerken, waardoor we kunnen inspelen op toekomstige ontwikkelingen
- We kijken altijd vooruit en kunnen snel beslissen als dat nodig is. Dit maakt ons wendbaar en flexibel
- Verschillen tussen mensen worden benut om creativiteit, innovatie en talentontwikkeling te stimuleren.
- Er is respect voor mensenrechten en we hanteren een zero-tolerance-beleid als het gaat om onethisch gedrag.

# Strategie: waardecreatie



## Onze kernwaarden



### Kundig

We werven, selecteren en ontwikkelen toptalent en zijn in staat om snel de juiste kennis en kunde te mobiliseren. We bieden hen 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. Door deze verbondenheid en samenwerkingscultuur komen we tot de beste resultaten.



### Ondernemend

Wat ons onderscheidt is onze betrokkenheid, professionaliteit en heldere marktfocus. Hier spelen we proactief op in met ambitie en een positieve kijk op de toekomst.



### Persoonlijk

We nemen de tijd om mensen en organisaties echt te leren kennen. Door open te staan voor elkaar met oprechte interesse. Rechtdoorzee, eerlijk en doelgericht.



### Integer

Onze afspraken met opdrachtgevers, professionals en aandeelhouders nemen we zeer serieus, evenals onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Normen en waarden staan bij ons hoog in het vaandel.



## DPA: Working for a better future

Als werkgever nemen we onze maatschappelijk functie en verantwoordelijkheid serieus.

Onze MVO-activiteiten richten zich op vijf thema's, die aansluiten op ons DNA:

1. Duurzame inzetbaarheid
2. Ontwikkelingen nieuwe kennis en kunde
3. Maatschappelijke betrokkenheid
4. Reductie CO2- en energieverbruik
5. Social return

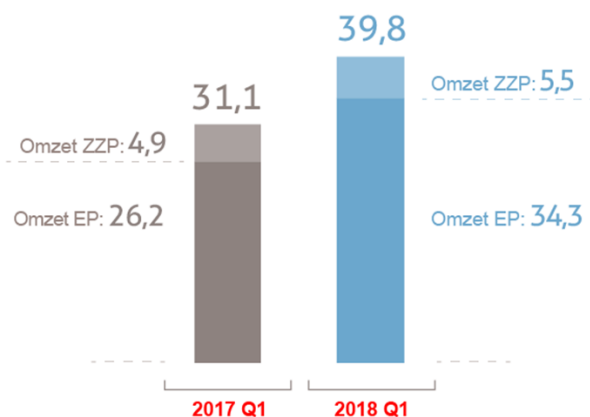


## Agenda

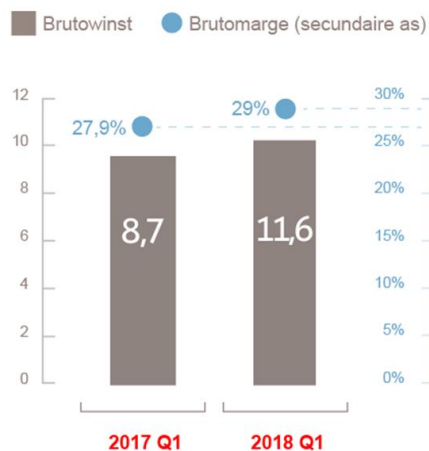
- Over DPA
- Resultaten 2017
- Ontwikkelingen markt professionele dienstverlening
- Strategie
- Resultaten Q1 2018

# Resultaten Q1 2018

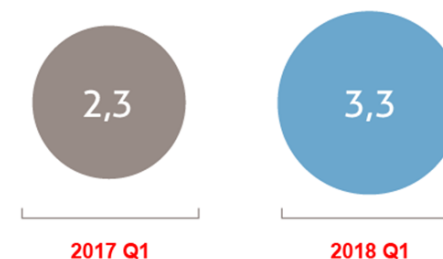
Ontwikkeling omzet



Ontwikkeling brutowinst



EBITDA



- Omzet Q1 2018 39,8 miljoen euro;
  - Autonome omzetgroei professionals in loondienst 25%
  - Autonome omzet zelfstandige professionals stabiel
- Brutowinst 11,6 miljoen euro; verbetering procentuele brutomarge naar 29,1% (Q1-2017: 27,9%)
- Genormaliseerde EBITDA naar 3,3 miljoen euro (Q1-2017: 2,3 miljoen euro)

# Q & A