



Focus & fitheid

Jaarverslag 2018

DPA Group N.V.

Gatwickstraat 11
1043 GL Amsterdam

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

www.dpa.nl

Jaarverslag 2018

DPA Group N.V.

Focus & fitheid



Inhoud

Over DPA	6
Het jaar 2018 in beeld	8
Aandeelhoudersinformatie	10
Mijlpalen	12
Profiel	14
Biografieën	16
 Verslag van de Raad van Bestuur	19
Marktvisie en ontwikkelingen	22
Onze strategie	28
Onze professionals	34
Groeps- en segmentprestaties	40
Cultuur en langetermijnwaardecreatie	46
Risico's, risicobeheersing en -controle	50
Corporate Governance	58
 Verslag van de Raad van Commissarissen	64
Remuneratierapport 2018	69
 Geconsolideerde jaarrekening 2018	75
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2018	76
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2018	77
Geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2018 (vóór resultaatbestemming)	78
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar	79
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	80
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	81
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	100
Toelichting op het overzicht financiële positie	107
Beloningen bestuurders en commissarissen	123
 Enkelvoudige jaarrekening 2018	127
Enkelvoudige balans per 31 december 2018 (vóór resultaatbestemming)	128
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2018	129
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	130
 Overige gegevens	135
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	137
Adresgegevens	143

Over DPA

Focus & fitheid als sleutelwoorden

Door de bovengemiddelde economische groei en de toenemende vergrijzing neemt de krapte op de arbeidsmarkt toe. Op alle niveaus hebben organisaties vakspecialisten nodig: operationeel, tactisch en strategisch. Hoogopgeleide professionals die voor impact kunnen zorgen. En die doorlopend aan hun professionele en persoonlijke ontwikkeling werken. Precies de mensen waar DPA voor zorgt.

DPA is een Nederlandse organisatie die professionals en toonaangevende organisaties met elkaar verbindt. Als dé specialist in specialisten voor tijdelijke opdrachten en complexe vraagstukken. Onze kracht? Dat zijn onze 1.400 professionals, die we alle ruimte geven om te ontdekken en te groeien. Met hun kennis en kunde dragen ze direct bij aan de continuïteit, creativiteit en nieuwe initiatieven bij Nederlandse organisaties, multinationals en overheidsinstellingen.

Improving your performance

We fungeren als verbindende schakel voor professionals die hun capaciteiten optimaal willen benutten. Die zich doorlopend ontwikkelen en blijven groeien. Onder het motto ‘Improving your performance’ helpen we hen om hun loopbaan in de gewenste versnelling te brengen én te houden. Hiertoe faciliteren we hen met afwisselende uitdagingen, begeleiding en doorlopend leren, zodat ze kunnen uitblinken in hun specifieke vakgebied. En zodat ze nieuwe uitdagingen daadkrachtig en met vertrouwen kunnen realiseren.

Clusters en kenniscommunities

Wat ons betreft waren focus en fitheid de sleutelwoorden in 2018. Gedurende het jaar hebben we de focus verlegd van autonome groei naar versterking van de kernactiviteiten. Door

de stappen die we maken naar digitale volwassenheid, kunnen we doelgericht de markt bewerken en verbinding aangaan met professionals.

We letten scherp op de interne efficiëntie en operationele kosten, en kunnen onze investeringen in aantrekkelijk werkgeverschap en ontwikkeling van professionals hierdoor onverkort voortzetten. Ook hebben we onze branding onder de loep genomen. Een nieuw organisatie­model op basis van clusters zorgt voor extra samenhang binnen onze kenniscommunities en aandacht voor de toegevoegde waarde voor opdrachtgevers.

Vershil maken in een technologiegedreven wereld

De wereld van werk draait steeds meer om aspecten als smart, agile en betekenisvol. In dit dynamische speelveld is DPA een vertrouwde flex-in-vast-partner van opdrachtgevers en vakspecialisten. Vooruitstrevend en gericht op de wereld van werk en de flexibele oplossingen van morgen. Waarin we processen zo efficiënt mogelijk laten verlopen, maar waarin het uiteindelijk de menselijke maat is waarin DPA het verschil maakt. Op aspecten zoals loopbaanbegeleiding, persoonlijke aandacht en kennisontwikkeling. Hierdoor kunnen we professionals steeds beter faciliteren in hun duurzame groei in continu veranderende omgevingen.

Kerncijfers

in miljoenen euro's tenzij anders aangegeven

Vijfjarenoverzicht

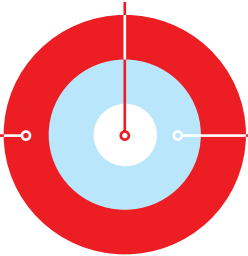
	2018	2017	2016	2015	2014
Resultaat					
Netto-omzet	158,8	137,3	125,6	116,3	85,5
Brutowinst	43,3	36,4	33,4	29,6	21,5
EBIT (bedrijfsresultaat)	11,5	4,0	9,9	5,2	2,8
Resultaat voor belastingen	10,1	2,8	8,5	3,7	2,2
Nettoresultaat	9,0	2,1	6,9	4,8	1,5
Nettoresultaat per aandeel (in euro's)	0,18	0,04	0,14	0,10	0,03
Vermogenspositie					
Balanstotaal	109,6	117,6	102,8	107,0	98,4
Eigen vermogen	65,5	57,6	56,4	53,5	51,2
Solvabiliteit (in % van balanstotaal)	59,8	49,0	54,9	50,0	52,0
Liquiditeit (in % vlottende activa ten opzichte van kortlopende verplichtingen)	82,8	79,5	78,1	83,8	64,3
Netto schuldpositie	17,0	28,9	17,8	14,1	15,5
Medewerkers					
Gemiddeld aantal interim professionals (fte)	1.376	1.230	1.085	959	688
Gemiddeld aantal indirecte medewerkers (fte)	237	203	165	155	125
Toegevoegde waarde per gemiddelde indirecte medewerker (x 1.000 euro)	183	179	203	191	172
Aandelen					
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (x 1.000)	46.968	46.968	48.256	50.021	47.158
Aantal uitstaande aandelen jaareinde (x 1.000)	46.968	46.968	46.968	50.021	50.021
Hoogste koers (in euro's)	2,00	1,75	1,75	1,94	1,95
Laagste koers (in euro's)	1,26	1,58	1,76	1,52	1,50
Ultimo koers (in euro's)	1,32	1,72	1,61	1,68	1,65

Wie we zijn

DPA is een landelijk actieve dienstverlener voor en door gespecialiseerde professionals. In 2018 behaalden we met onze 1.800 medewerkers een winstgevende omzet van 158,8 miljoen euro.

Voor opdrachtgevers

We verbinden organisaties met de beste professionals: ondernemende medewerkers die thuis en ‘up to date’ zijn in hun vakgebied. Zo zorgen we voor een maximale fit tussen de kennis en vaardigheden van de medewerker en de eisen die organisaties stellen. Proactieve en gedreven talenten die zorgen voor betere prestaties en innovatiekracht.



Voor professionals

DPA biedt gespecialiseerde professionals een community met uitdagende opdrachten en passende ontwikkel- en groeimogelijkheden. Hier doen ze steeds nieuwe kennis, vaardigheden en expertise op, versnellen ze hun loopbaan en krijgen ze meer regie over hun duurzame inzetbaarheid.

Het jaar 2018 in beeld

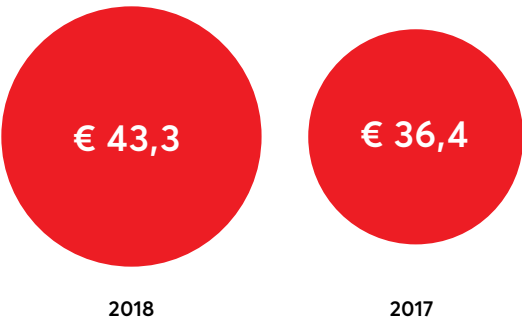
Resultaat

in miljoenen euro's tenzij anders aangegeven

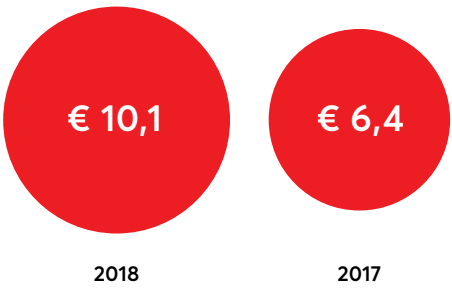
Netto-omzet



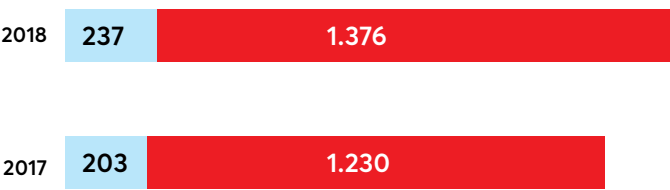
Brutowinst



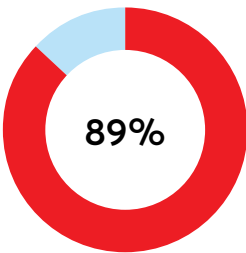
EBITDA



Medewerkers

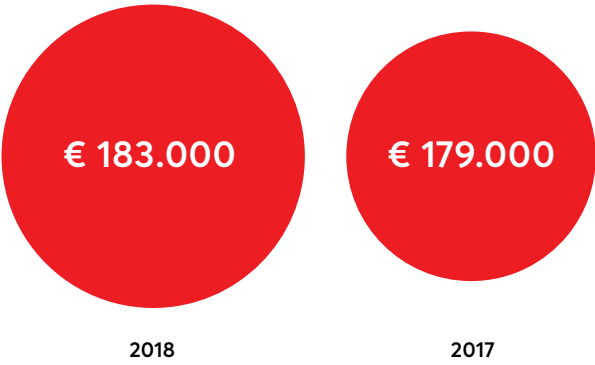


- Gemiddeld aantal interne medewerkers (fte)
- Gemiddeld aantal gedetacheerde interimprofessionals in loondienst (fte)

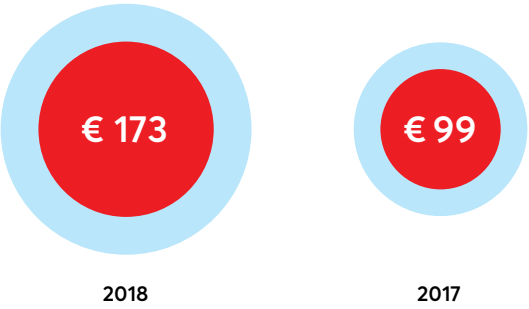


2018
van facturable uren gerealiseerd met professionals in loondienst (2017: 89%)

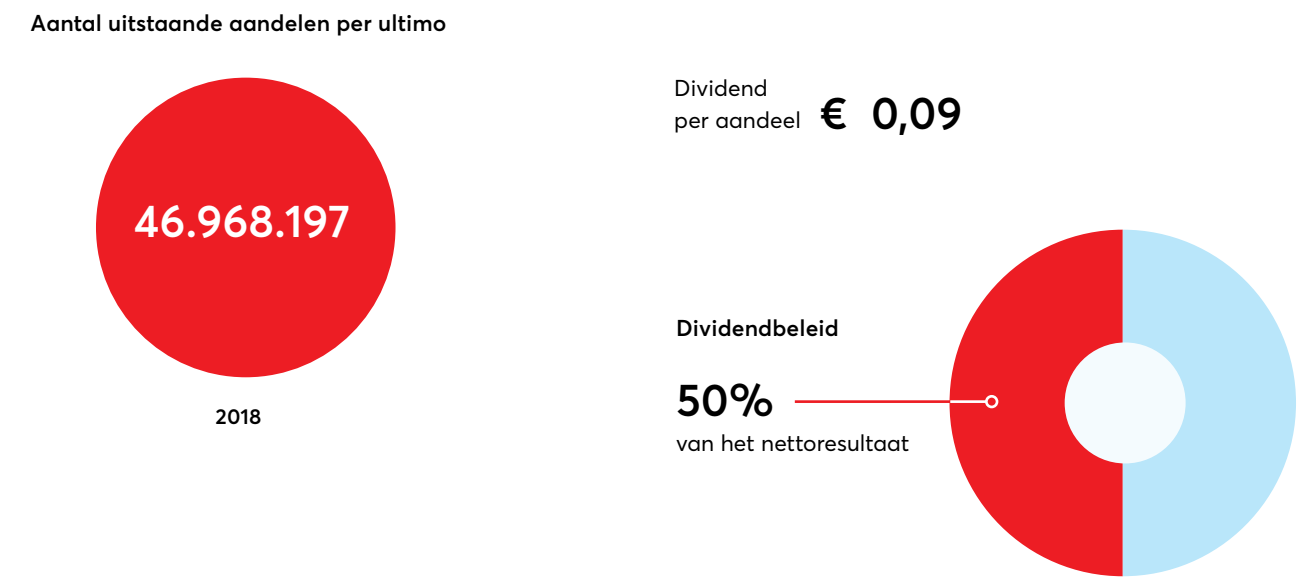
Toegevoegde waarde per gemiddelde interne medewerker



Investing in opleiding per maand per medewerker



Aandeelhoudersinformatie



Het aandeel DPA
Het aandeel DPA Group N.V. is sinds 1999 genoteerd aan de effectenbeurs Euronext Amsterdam en wordt verhandeld onder de ticker DPA (ISIN NL0009197771). Net als in het voorgaande jaar treedt NIBC Markets in 2019 op als 'liquidity provider' voor het aandeel.

Aandelenkapitaal
Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bedraagt 15 miljoen euro en is verdeeld in 150 miljoen gewone aandelen van 0,10 euro. Het totaal aantal uitstaande aandelen is 46.968.197 (31 december 2017: 46.968.197). DPA kent geen cumulatief preferente aandelen of prioriteitsaandelen. Ieder aandeel geeft de houder recht op het uitbrengen van één stem.

Dividendbeleid
DPA bespreekt haar reserverings- en dividendbeleid jaarlijks als apart agendapunt tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Sinds 2017 streeft de onderneming naar een dividenduitkering aan haar aandeelhouders van 50 procent van het nettoresultaat. De Raad van Bestuur bepaalt onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen welk deel van de winst wordt gereserveerd. Tijdens de jaarvergadering op 22 mei 2018 stemden de aandeelhouders in met een dividenduitkering van 0,02 euro per aandeel in 2018. In lijn met het dividendbeleid is van het resultaat over het boekjaar 2017 een bedrag van 1.035.000,- euro toegevoegd aan de algemene reserves.

Financiële kalender 2019		
Datum	Publicatie/evenement	Tijdstip
28 maart	Publicatie jaarcijfers 2018	Voorbeurs
16 mei	Publicatie trading update eerste kwartaal 2019	Voorbeurs
16 mei	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	Aanvang 13.00 uur
27 augustus	Publicatie halfjaarcijfers 2019	Voorbeurs
4 november	Publicatie trading update derde kwartaal 2019	Voorbeurs

Melding zeggenschap
Per 31 december 2018 houden deze partijen een belang van 3 procent of meer in DPA. Deze informatie is ontleend aan het register Wet melding zeggenschap (Wmz) van de Autoriteit Financiële Markten.

Meldingsplichtige	Datum meldingsplicht	Kapitaalbelang en stemrecht ¹
Nobu Holding B.V. (middels Nobu Participaties B.V.)	1 september 2016	11,6%
Navitas B.V.	3 juni 2016	9,2%
Gestion deelnemingen II 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%
Stichting Gratitude (middels Montescudaio CV)	30 augustus 2018	5,0%
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 Fischeidick (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%

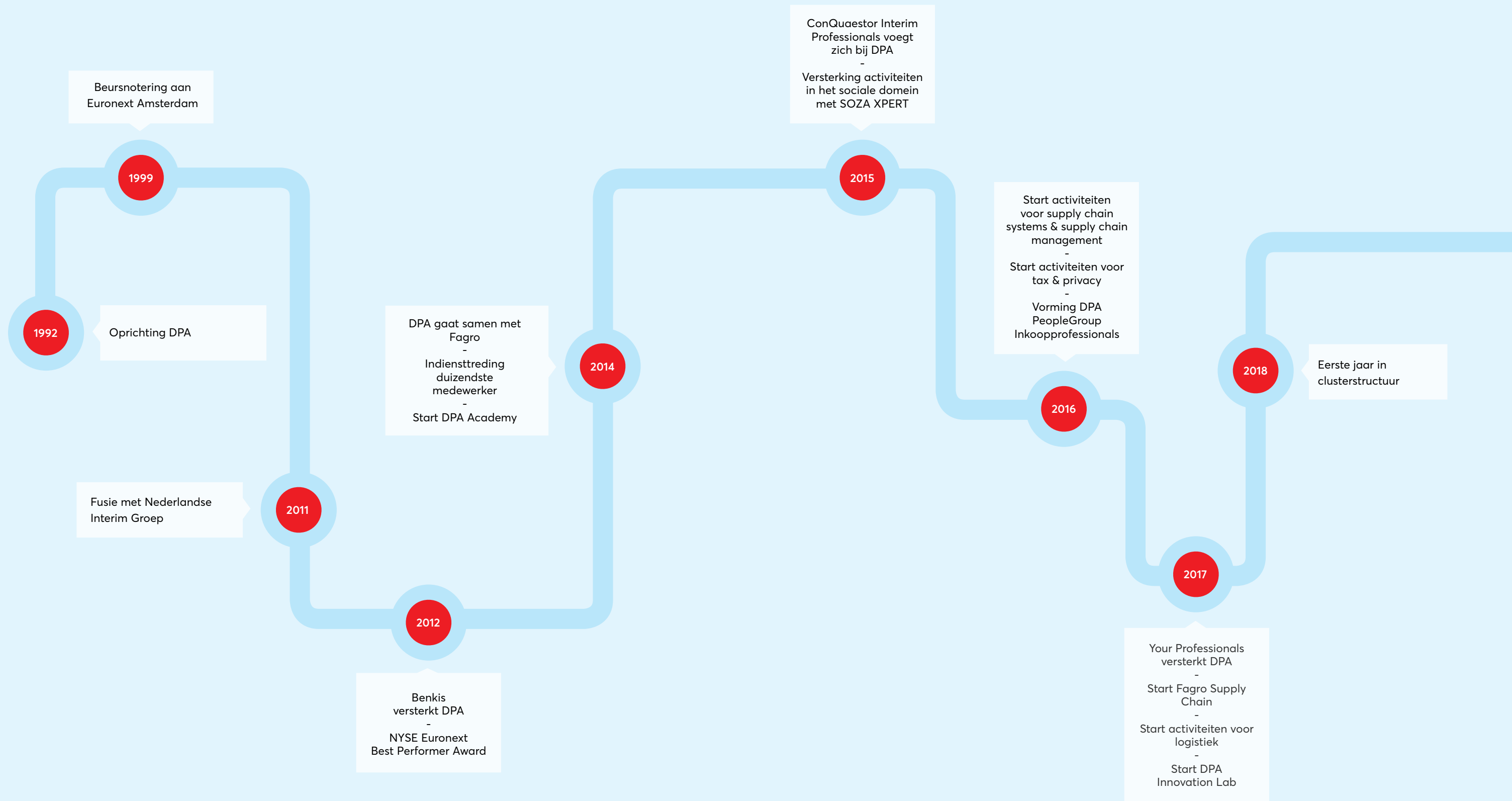
¹ Alle gemelde kapitaalbelangen en stemrechten zijn rechtstreeks en reëel.

Investor relations
DPA hecht aan transparantie en toegankelijkheid voor aandeelhouders, institutionele en particuliere beleggers en andere belangstellenden. Met ons open informatiebeleid willen we onze stakeholders zo tijdig en compleet mogelijk van relevante financiële en andersoortige informatie voorzien.

www.dpa.nl
Op onze website vindt u onze jaarverslagen, halfjaarberichten, trading updates, persberichten en aandeelhouderspresentaties. Hier publiceren we ook de publicatiedata en de oproepen en agenda's van aandeelhoudersvergaderingen, evenals de bijbehorende stukken met waar aan de orde een deugdelijke toelichting. De notulen worden binnen 90 dagen na het plaatsvinden van algemene vergaderingen op de website geplaatst. Op de website vindt u onder het kopje 'Corporate governance' de relevante reglementen en richtlijnen zoals ons beleid inzake bilaterale contacten met (potentiële) aandeelhouders.

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

Mijlpalen



Profiel

De vakspecialisten voor vandaag en morgen

DPA Professionals levert de beste specialisten voor tijdelijke opdrachten en complexe vraagstukken. Snel en zeker. Hiervoor hebben we ruim 1.400 eigen professionals en een uitgebreid netwerk zelfstandigen beschikbaar. Die we via effectieve werving, selectie en matching koppelen aan opdrachtgevers waar zij aan passende uitdagingen kunnen werken. En die we op alle mogelijke manieren de ruimte geven om zich te ontwikkelen en te groeien.

Improving your performance

Improving your performance. Dat is al jarenlang ons motto en dat is wat we doen. Deze tagline verwoordt de belofte dat we prestaties verbeteren. Of je nu professional of opdrachtgever bent... DPA brengt je verder. Je kunt ons zien als een netwerkorganisatie waar vakspecialisten professionele begeleiding krijgen en doorlopend leren. In lijn met de vraagstukken in hun markt. Want die beweegt steeds sneller, en dat vraagt om een gezonde dosis flexibiliteit.

Verbinding van toptalent

We selecteren, bemiddelen en ontwikkelen toptalent. Gedreven professionals die plezier en voldoening uit het uitoefenen van hun vak halen, en hier nog beter in willen worden. Vanuit onze specialistische communities zetten zij gericht in op professionele ontwikkeling en groei. Door in snelveranderende omgevingen te werken en continu te leren, blijven ze vooroplopen in hun specialisme.

Kernwaarden

Vooruitstrevend, persoonlijk en resultaatgericht zijn de kernwaarden die als ons kompas fungeren.

Vooruitstrevend - We zijn leergierig en willen altijd klaar zijn voor morgen. Daarom kijken we vooruit. We zien en staan open voor nieuwe mogelijkheden. En weten dat we continu aan onszelf moeten blijven werken. Nog beter worden.

Persoonlijk - We nemen de tijd om mensen echt te leren kennen. Door open te staan voor elkaar en met oprechte interesse te luisteren, begrijpen we wat nodig is om samen succesvol te zijn. We zijn allemaal verschillend, en juist in die verscheidenheid vullen we elkaar aan. Zoals we met elkaar omgaan, gaan we ook om met onze opdrachtgevers. Respectvol, open en betrokken.

Resultaatgericht - We hebben een sterke focus op doelen bereiken. Ondernemen zit in ons bloed. Afspraak is afspraak als basisvoorwaarde. Intelligent, maar niet ingewikkeld. Voor onszelf, voor onze opdrachtgevers en voor de maatschappij.

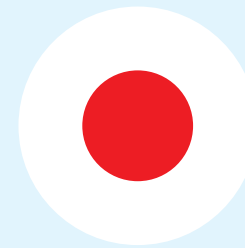
Organisatiestructuur

Onze clusters bedienen de volgende grootzakelijke en publieke markten:

- **Finance** - specialisten in finance & accounting, planning & control en governance
- **Banking** - specialisten in het bank- en verzekeringswezen en vakgebieden zoals compliance en risk
- **Integrated Business Services** - professionals met kennis van ketenvraagstukken en logistiek
- **IT** - professionals met specialistische IT- en technische kennis en expertise
- **Legal** - legal counsels, advocaten en specialisten in vraagstukken rond privacy en tax
- **Overheid** - specialisten die thuis zijn in de wet- en regelgeving in het publieke domein
- **Participaties** - startups en scale-ups

Participaties

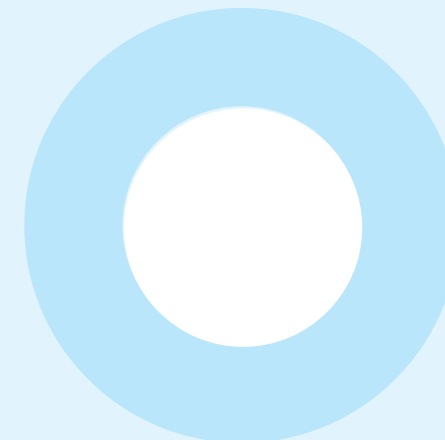
DPA wil in breder verband waarde toevoegen. Bijvoorbeeld door specifieke vakinhoudelijke kennis te ontwikkelen of een voortrekkersrol te vervullen in opkomende nichemarkten. Hiertoe investeren we zowel vanuit het cluster participaties als vanuit onze andere clusters in ondernemingen met vernieuwende businessmodellen.



Onze visie

In onze communities van vakspecialisten kunnen professionals zich ontwikkelen en waarde toevoegen aan uitdagende projecten bij onze klanten.

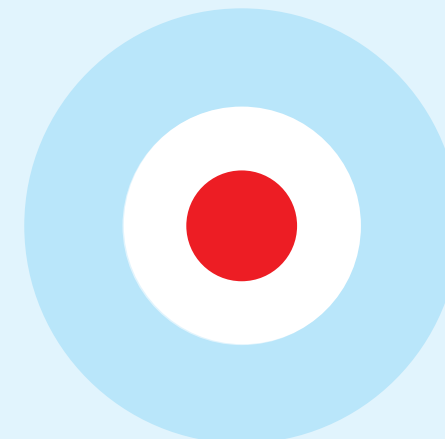
+



Onze missie

We verbeteren prestaties. Of je nu professional of opdrachtgever bent... DPA brengt je verder. Daarbij kijken we niet alleen naar de harde resultaten, maar ook hoe ze behaald zijn.

=



Ons doel

Samen met onze gespecialiseerde professionals geven we op een mensgerichte, vakkundige en ondernemende manier invulling aan hun duurzame inzetbaarheid.

Biografieën

Raad van Commissarissen

Ron Icke - voorzitter (m)

Ron Icke (1957) werkte 14 jaar als accountant bij PricewaterhouseCoopers. Tussen 1991 en 2009 was hij directeur van uitzendbureau Goudsmit, CFO van Unique International en CEO en voorzitter van de Board of Management en het Executive Committee van USG People. Ron Icke is voorzitter van de Raad van Commissarissen van ORMIT Holding en van Domus Magnus Holding. Tevens vervult hij commissariaten bij Heijmans, Star Group en VvAA Groep. Hij is bestuurslid van Stichting Administratiekantoor V.O.Zee en adviseur van Partou. Ron Icke is sinds 3 oktober 2010 voorzitter van de Raad van Commissarissen van DPA en op 23 mei 2018 herbenoemd voor een derde termijn van twee jaar. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen DPA.

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 sinds 25 april 2013 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.

Albert Klene - lid van de Raad van Commissarissen (m)

Albert Klene (1961) was van 2010 tot 2017 CEO van QSight IT, een onderneming die zich bezighoudt met IT security, storage, networking en de cloud. Van 2005 tot 2010 was hij lid van het executive committee van USG People en verantwoordelijk voor de flex-activiteiten in Nederland en Italië. Daarvoor heeft hij verschillende managementfuncties vervuld bij TPG Post. Ook was hij bij McKinsey werkzaam als Specialist Strategie Post. Hij heeft tevens ervaring opgedaan als toezichthouder bij Geldnet en EP Europost. Thans is hij voorzitter van de Raad van Commissarissen van Yxion Group. Albert Klene is op 23 mei 2018 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen DPA-aandelen.

Raad van Bestuur

Eric Winter - Chief Executive Officer (m)

Eric Winter (1961) studeerde economie en fiscaal recht en startte 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. Hij is op 27 april 2011 benoemd in de Raad van Bestuur van DPA en op 23 april 2015 herbenoemd voor een periode van vier jaar.

Désirée Theyse - Chief Financial Officer (v)

Désirée Theyse (1968) studeerde economie en startte haar loopbaan bij MeesPierson in Amsterdam. Hier was zij achtereenvolgens Executive Director en Director Structuring. In 2008 werd zij Executive Director Corporate Finance bij Kempen & Co, waar zij bedrijven adviseerde bij bijvoorbeeld acquisitietrajecten. In 2012 werd zij Directeur Vastgoed Bank bij Van Lanschot. Ook was zij tweeëneenhalf jaar Managing Director bij Aevitas Property Partners. Van 2010 tot april 2018 was zij lid van de Raad van Commissarissen van technologiebedrijf Nedap. Désirée Theyse is per 23 mei 2018 benoemd als CFO van DPA.

Clusterdirecteuren

Luc Brouwers - clusterdirecteur Finance (m)

Luc Brouwers is sinds oktober 2017 algemeen directeur van interimorganisatie Fagro. In 2018 werd hij verantwoordelijk voor alle finance- & control-activiteiten van DPA (Fagro en Conquaestor). Vanaf 2005 bekleedde hij bij Fagro verschillende rollen zoals principal consultant, businessmanager, directeur business development en vestigingsdirecteur. Van 1993 tot 1998 werkte hij voor Deloitte en van 1998 tot 2005 voor Essent Milieu als managementaccountant, hoofd finance en manager finance & control. Hij studeerde bedrijfseconomie aan de Universiteit van Tilburg en is Registeraccountant en Registercontroller.

Fred Boevé - clusterdirecteur IT (m)

Na zijn accountancystudie en militaire dienst werkte Fred Boevé zes jaar als assistent-accountant bij Coopers & Lybrand. In 1999 startte hij bij DPA als regiomanager. In 2007 werd hij binnen DPA verantwoordelijk voor het detacheren van Oracle-, SAP-, Siebel-, Salesforce- en Java-specialisten. In latere jaren ging hij tevens leidinggeven aan andere op IT gerichte activiteiten binnen DPA. Hij is tevens penningmeester van de Vereniging van Detacheerders Nederland i.o.

Onno van Capelleveen - clusterdirecteur Integrated Business Services (m)

Onno van Capelleveen studeerde bedrijfskunde aan InterCollege Business School en verdiepte zijn kennis op Nyenrode Business University. Hij startte zijn loopbaan in 2001 en vervulde commerciële rollen en managementposities bij Staffplanning, Trivoor Detachering en Steens & Partners. In januari 2011 voegde hij zich bij DPA. Hier is hij sinds 2014 eindverantwoordelijk voor alle activiteiten binnen het vakgebied supply chain en sinds 2017 ook voor de vakgebieden logistiek en digital.

Diederik Gelauff - directeur van de clusters Legal en Overheid (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 binnen DPA verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het vakgebied legal. Binnen het vakgebied legal ontwikkelde hij ook activiteiten voor de specialisaties privacy en tax. Per januari 2019 is hij tevens directeur van het cluster Overheid en eindverantwoordelijk voor de bemiddeling van overheidsprofessionals zoals juristen en experts in ruimtelijke ontwikkeling en het sociaal domein.

Olav Berten - clusterdirecteur Banking ad interim (m)

Eric Winter - clusterdirecteur Participaties ad interim (m)



"Onze dienstverlening draait om het organiseren van marktfitheid en flexibiliteit in de breedst mogelijke zin. Hiertoe investeert DPA doorlopend in haar professionals."

Olav Berten, Désirée Theyse en Eric Winter, COO, CFO en CEO

Verslag van de Raad van Bestuur

Voorwoord

2018 was het jaar waarin de contouren van onze nieuwe strategie zichtbaar werden. Gedurende het boekjaar groeide de omzet met 15,7 procent en de brutowinst met 19,1 procent ten opzichte van 2017. Op autonome basis is het aantal professionals in loondienst gelijk gebleven. Dit komt door een beperkt aanbod op de arbeidsmarkt in combinatie met een hoge uitstroom vanwege de verbeterde economie. Dit maakt het voor DPA nog belangrijker om zich nadrukkelijker te onderscheiden als aantrekkelijke 'flex-in-vast'-werkgever door de ruimte die ze haar medewerkers biedt voor vakinhoudelijke ontwikkeling en professionele groei.

DPA is de aangewezen partner om organisaties te faciliteren in hun behoefte aan professionals met specifieke competenties en vaardigheden. Dit doen we vanuit de clusters Finance, Banking, Integrated Business Services, IT, Legal en Overheid. De marktomstandigheden voor onze activiteiten zijn gunstig, mede doordat veel organisaties de voordelen onderkennen van een flexibele schil van hooggekwalificeerde specialisten. Bovendien zorgt de clustering van vakgebieden naast samenhang binnen kenniscommunities en schaalvoordelen voor extra aandacht voor de toegevoegde waarde van DPA voor medewerkers en klanten.

Naast de specialisatiegerichte clusters hebben we activiteiten gegroepeerd in het cluster Participaties. Hiervoor is in 2018 aangestuurd op het verzelfstandigen van een deel van de startups en scale-ups waarin DPA heeft geïnvesteerd. De resterende participaties zijn DPA PeopleGroup Inkoopprofessionals, Your Professionals, Claimingo, recruitmentbureau YOBZ, Peoplehouse en Women in Sales. Met deze bedrijven werken we verder aan waardecreatie op lange termijn. Daarbij gaan we niet op de stoel van de ondernemer zitten, maar bouwen we de onderneming samen uit op basis van een helder businessplan, eigen verantwoordelijkheden en een gedeelde passie voor ondernemerschap en innovatie.

De wereld van werk anno 2019

De manier waarop mensen werken verandert ingrijpend. Zo zorgen automatisering en robotisering ervoor dat menselijk werk deels of volledig wordt overgenomen. Ook groeit bij opdrachtgevers en werkenden de behoefte aan flexibiliteit. Dit laatste is ook terug te zien in de opkomst van termen als gig- en platformeconomie. Vaste banen maken plaats voor kortlopende 'klussen' en vaste werkgevers maken plaats voor digitale platformen zoals Uber, Deliveroo en Temper. In het segment van hoger opgeleiden is een steeds belangrijkere rol weggelegd voor detachingsbedrijven zoals DPA. Dit zijn ondernemingen die medewerkers voor een bepaalde tijd ter beschikking stellen aan andere werkgevers.

Organisaties huren gedetacheerden in omdat ze snel inzetbaar, energiek en hoogopgeleid zijn. Hun specialistische kennis is up-to-date, afhankelijk van de aandacht die hun werkgever aan opleiding en persoonlijke ontwikkeling besteedt. Zo kun je talent aantrekken wanneer je het nodig hebt en de samenwerking beëindigen als er geen behoefte meer aan is. Deze flexibiliteit wordt steeds belangrijker voor Nederlandse bedrijven en instellingen. Hierdoor kunnen ze sneller inspelen op marktontwikkelingen en halen ze nieuwe kennis in huis. Met de technologische, economische en maatschappelijke veranderingen in het vooruitzicht zal dit de komende jaren ongetwijfeld verder aan belang winnen.

Klantrelevantie vergroten in de gig-economie

DPA wil voor de grootzakelijke en publieke markt een strategische partner zijn voor hoogwaardige resource-invulling. Onze clusterproposities bieden toegang tot de beste professionals: medewerkers die vooruitkijken, de nieuwste technologieën beheersen en snel waarde toevoegen. Door de marktontwikkelingen op de voet te volgen en goed te luisteren naar opdrachtgevers zijn we in staat om voor een scala aan specialistische vakgebieden oplossingen te ontwikkelen die de wendbaarheid vergroten.

Aantrekkelijk werkgeverschap

Eén van de pijlers onder onze strategie is aantrekkelijk werkgeverschap. Dit met de menselijke maat als stevig fundament. We ondersteunen onze medewerkers bij het verwezenlijken van hun ambities en fungeren vaak als carrièreversneller. Bij DPA krijgen mensen alle ruimte om gedreven met hun vak bezig te zijn en zich te ontwikkelen. 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.

DPA is een bedrijf waar mensen met verschillende ambities en achtergronden graag werken en trots op zijn. 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.

Duurzame inzetbaarheid ofwel employability

Onze dienstverlening draait om het organiseren van marktfitheid en flexibiliteit in de breedst mogelijke zin. Hiertoe investeert DPA doorlopend in haar professionals. Dit doen we door hen naast passende uitdagingen ook vakinhoudelijke kennis, persoonlijke ontwikkeling en een uitgebreid netwerk aan te bieden. Dit vanuit kenniscommunities waar vakgenoten elkaar ontmoeten en inspireren. Hiervoor zijn we continu op zoek naar ambitieuze talenten die zelf ook willen investeren in hun professionele en persoonlijke groei.

Van onze medewerkers verwachten we dat ze in toenemende mate zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun vakinhoudelijke en professionele competentieniveau. Bij DPA kan veel, maar je moet ook zelf in beweging blijven en regelmatig nadenken over je ambities en marktfitheid. DPA heeft een eigen Academy met circa 25 opleidingen, trainingen en workshops, die door bevlogen trainers worden gegeven.

Solide financiële resultaten

De omzet in 2018 groeide met 15,7 procent tot 158,8 miljoen euro (2017: 137,3 miljoen). De brutowinst steeg met 19,1 procent naar 43,3 miljoen euro (2017: 36,4 miljoen). De sterkste groei vond plaats in de clusters Banking, Integrated Business Services en Legal. De EBITDA bedroeg 10,1 miljoen euro (2017: 6,4 miljoen). In 2018 is een resultaat na belastingen behaald van 9,0 miljoen euro (2017: 2,1 miljoen).

De sterke groei is mede te danken aan de aanhoudende gunstige economische ontwikkeling en de focus op de activiteiten in de clusters. Omdat de aanhoudende arbeidsmarktkrapte voor hoger uitstroompercentage zorgt, zet DPA vanuit de clusters nog sterker dan gebruikelijk in op behoud van medewerkers.

In lijn met het beleid om zich te focussen op kernactiviteiten heeft DPA haar aandelen in raadgevend ingenieursbureau Cauberg Huygen Holding verkocht aan Dolmans Investments. Dit in 2013 geacquireerde bedrijf is als onderdeel van DPA uitgegroeid tot een goed renderend ingenieursbureau, dat in 2017 een jaaromzet van 8,2 miljoen euro behaalde.

DPA heeft de netto-opbrengst van deze transactie deels gebruikt om haar bankschuld te verlagen. De resterende netto-opbrengst wordt gebruikt voor het uitkeren van dividend in lijn met het dividendbeleid. Gedurende het boekjaar zijn ook kleinere participaties zoals B-Able, Fagro, DPA Publiek Domein en Lyrico verkocht. Daarnaast zijn de activiteiten van Quantillion en DPA Dentistry verkocht.

Scherpe sturing op rendement en kostenefficiëntie

Naast versterking van de kernactiviteiten zetten we in op hogere rentabiliteit. Er zijn onder andere maatregelen getroffen om de kostenstructuur in lijn te brengen met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Ook in 2019 sturen we scherp op rendement en kostenefficiëntie. Daarnaast blijven we bekijken hoe we efficiëntie- en effectiviteitsvoordelen kunnen behalen door digitalisering van de kernprocessen. Dit maakt het mogelijk om de investeringen in aantrekkelijk werkgeverschap en de ontwikkeling van professionals onverkort voort te zetten.

Vertrouwen in de toekomst

DPA wil met haar clusters tot de top 3 van de markt behoren. Daartoe koersen wij op langetermijnwaardecreatie met proposities die relevant en aantrekkelijk zijn voor onze opdrachtgevers en professionals.

Om dit te realiseren hebben we vijf concrete doelen geformuleerd:

1. Focus op 'niche specialized professionals'
2. Focus op kernklanten en ontwikkelen van klantrelaties
3. Bouwen aan employability van hoogopgeleide professionals in specialistische vakgebieden
4. Voortbouwen aan een digitale cultuur en platform
5. Duurzaamheid

De positieve ontwikkeling van onze afzetmarkten houdt aan en dat biedt mooie omzetkansen in 2019. Het creëert ook nieuwe uitdagingen door de oplopende talentschaarste en het hoger dan gebruikelijke uitstroompercentage. Op basis van de gerealiseerde voortgang heeft het bestuur veel vertrouwen in de realisatie van de strategische doelstellingen.

De clustering zorgt voor efficiënter werken richting klanten en medewerkers en doelmatigere ondersteuning door de interne organisatie. Het komende jaar verwachten we verdere groei te behalen uit intensivering van de samenwerking tussen de clusters en vergroting van de klant- en marktgerichtheid.

Tot slot

We zijn onze medewerkers, de aangesloten zelfstandige professionals, opdrachtgevers, ketenpartners, aandeelhouders en andere relaties zeer erkentelijk voor hun vertrouwen en hun bijdrage aan het succes van onze onderneming. Tot slot willen we de Raad van Commissarissen en de ondernemingsraad danken voor de deskundige en betrokken wijze waarop zij ons in 2018 bijstonden. We zien ernaar uit om samen verder te bouwen aan een toekomstbestendig en gezond DPA.

Amsterdam, 28 maart 2019

Raad van Bestuur van DPA
Eric Winter, CEO
Désirée Theyse, CFO
Olav Berten, COO

Marktvisie en ontwikkelingen

Gespecialiseerde professionals helpen om het beste uit zichzelf en hun talent te halen

Zowel professionals als organisaties hechten steeds meer aan flexibiliteit als middel om groei en werkzekerheid respectievelijk een sterke markt- en concurrentiepositie te verzekeren. In dit dynamische speelveld maakt DPA zich doorlopend op voor nieuwe uitdagingen.

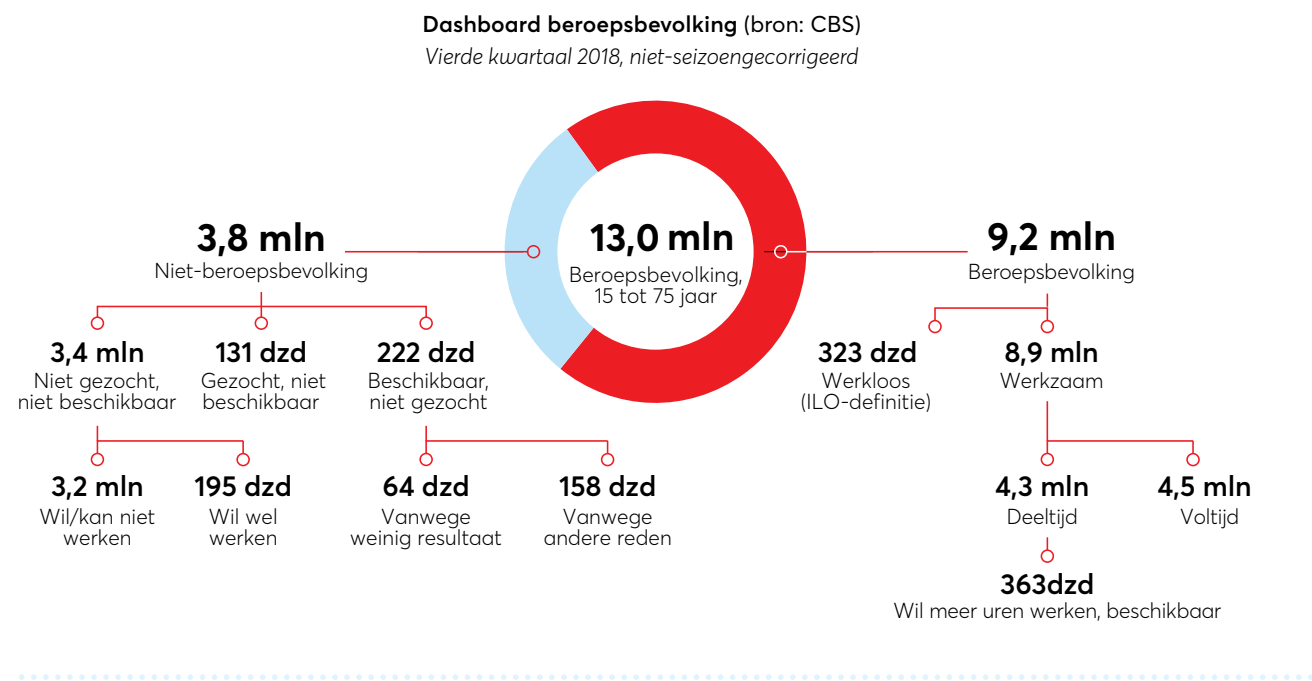
De Nederlandse economie groeit in 2018 en 2019 stevig door en dit is terug te zien op de arbeidsmarkt. Het aantal openstaande vacatures bereikte in het derde kwartaal van 2018 volgens het CBS opnieuw een hoogtepunt op 262.000, net als in het tweede kwartaal (251.000). Het aantal banen neemt al viereneenhalf jaar onafgebroken toe. Volgens de landelijke arbeidsmarktprognose 2018-2019 van het UWV zijn er in 2019 10,5 miljoen banen. De meeste banen komen erbij via de uitzend- en arbeidsbemiddelingsbranche: 75.000 in twee jaar tijd. Naar verwachting loopt de groei in deze branche geleidelijk terug doordat organisaties in een fase van hoogconjunctuur meer mensen in vaste dienst nemen.

Flexibilisering zet door

De flexibilisering van arbeidsrelaties die in 2003 is ingezet zet nog altijd door. Inmiddels telt Nederland meer dan 2 miljoen werknemers met een flexibele arbeidsrelatie en bijna 1,5 miljoen zelfstandigen. Voor de nieuwe wetgeving voor zzp'ers in de vorm van de wet DBA moeten we nog zeker tot 2021 wachten op meer duidelijkheid. Werkgevers die flexibele medewerkers inzetten beperken hun risico's en kosten zoals doorbetaling bij langdurige ziekte, belastingen en sociale en pensioenpremies.

Personeelskrapte belemmert bedrijfsvoering

In het eerste kwartaal van 2018 meldde het CBS ook dat het aantal werknemers met een vast contract voor het eerst sinds begin 2009 naar verhouding meer toenam dan het aantal flexibele werknemers. Andere metingen laten zien dat het voor werkgevers steeds moeilijker is om personeel te vinden. Zo zijn er bijvoorbeeld twee vacatures voor elke actief werkzoekende hbo- en wo-financial. Voor een op de vijf bedrijven is de personeelskrapte een serieuze belemmering in de bedrijfsvoering.



Detachering wint terrein

De detacheringsbranche speelt een steeds belangrijkere rol in de Nederlandse arbeidsmarkt. Volgens het rapport 'De detacheringsbranche in beeld' van ABN AMRO, ABU en PWC telt Nederland 638 detacheringsbureaus. Zij bedienen vooral de sectoren industrie, zakelijke dienstverlening, bouw/infrastructuur en overheid. 1,6 procent van de werkzame beroepsbevolking is actief als gedetacheerde. Gedetacheerden zijn hoogopgeleid: meer dan de helft heeft een hbo- of wo-opleiding. Een kwart van de gedetacheerden is jonger dan 30 jaar en 34 procent is dertiger. 13 procent is 50 jaar of ouder.

Up-to-date specialistische kennis

24 procent van de detacheringsoopdrachten betreft invulling van schaarse functies. 22 procent van de gedetacheerden voorziet in ondersteuning tijdens drukke perioden. In ongeveer 45 procent van de detacheringen schakelen organisaties professionals in voor specialistische werkzaamheden. Dit komt mede doordat hun specialistische kennis aantoonbaar up-to-date is. Een belangrijk voordeel van professionals die op detacheringsbasis actief zijn is dat ze doorlopend aan relevante opdrachten werken en dat hun werkgever hen stimuleert om de nieuwste opleidingen te volgen.

Gig-economy vraagt om meer eigen verantwoordelijkheid

Steeds minder werkenden vervullen een functionele rol die gepaard gaat met vaste verantwoordelijkheden en een overzichtelijk carrièrepad. In plaats daarvan komen 'gigs' met taken, projecten, teams, doelstellingen en resultaten. Dit gaat samen met meer afwisseling, variatie en uitdaging. Zo wordt de wereld van werk steeds productiever en kwalitatiever. Dit vraagt om een andere mindset van medewerkers. Het vraagt om een bewuste keuze voor eigen ondernemerschap, verantwoordelijkheid en flexibiliteit. DPA helpt professionals om hierin te groeien.

Hooggeschoold werk door vakspecialisten leent zich uitstekend voor inhuur op gig-basis. Op deze manier kunnen opdrachtgevers specifieke kennis en kunde inzetten wanneer ze deze nodig hebben. Bovendien kunnen professionals zoveel mogelijk doen waar ze goed in zijn, met meer afwisseling en minder gebondenheid aan vaste taken. Met name voor specialisten die excelleren in schaarse vakgebieden biedt dit volop kansen en ontwikkelmogelijkheden. Dit geldt ook DPA, zolang wij voortbouwen aan ons onderscheidend vermogen voor wat betreft het aantrekken, inzetten en ontwikkelen van vakinhoudelijke specialisten.

Een leven lang leren

DPA ziet continu bijleren en bijscholen als sleutel tot een goed functionerende arbeidsmarkt. Wij volgen de kennis- en opleidingsbehoeften en vertalen deze door naar mogelijkheden en kansen. Ook houden we zicht op de impact van ontwikkelingen in vakgebieden op de vereiste competenties van professionals. Door de sterke verwevenheid van werken en ontwikkelen kunnen DPA professionals steeds blijven groeien.

Met deze aanpak onderscheiden we ons nadrukkelijk van veel organisaties waar medewerkers in vaste functies werken. Er is veel onderzoek beschikbaar waaruit blijkt dat ruim de helft van de werkenden geen trainingen of opleidingen volgt. Het gros van de werknemers met een persoonlijk ontwikkelingsbudget blijkt dit niet op te maken. En van de mensen die dit wel doen is 80 procent bezig met een opleiding waarmee ze hun huidige werk beter kunnen uitvoeren. Negen van de tien mensen doen niets om zich voor te bereiden op een toekomst waarin hun beroep sterk veranderd of verdwenen is.

Aandacht voor competenties

Volgens het The Future of Jobs Report 2018 van het World Economic Forum zijn in 2022 voor de meest voorkomende werkzaamheden ingrijpend veranderde competenties nodig. Naar schatting verandert 42 procent van de benodigde competenties. Analytisch vermogen en beheersing van nieuwe technologieën worden belangrijker. Dit geldt ook voor soft skills zoals creativiteit, originaliteit en kritisch denkvermogen, overtuigingskracht en onderhandelingsvaardigheden. Ook belangrijker worden oog voor detail, flexibiliteit en vindingrijkheid.

Veranderende wet- en regelgeving

Zowel het Nederlandse arbeidsrecht als het sociale zekerheidsstelsel is continu in beweging. Dit gaat gepaard met complianceverplichtingen voor bedrijven zoals DPA. De afgelopen twee jaar heeft vooral de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie (wet DBA) onze onderneming beïnvloed. Deze wet moest voor rust onder zzp'ers zorgen, maar bereikte vooralsnog het tegendeel. Verder brengt de privacyrichtlijn (GDPR/AVG) veel werk met zich mee. Andere bronnen van regeldruk zijn de Wet allocatie arbeid door intermediairs (WAADI), de Wet werk en zekerheid (Wwz) op het gebied van ontslag en flexibel personeel en de Wet arbeidsmarkt in balans (WAB).

De impact van digitalisering en platforms

Door toenemende digitalisering verandert de markt van arbeidsbemiddeling. Er zijn al veel businessmodellen die deeltaken van de flexbranche digitaliseren. Ook in opkomst is platformwerk: aanbod van werk bij opdrachtgevers aannemen via digitale marktplaatsen. Voorbeelden zijn opdrachtensite villamedia en het horecaprikbord Temper. Volgens het rapport 'Algoritmes versus de flexbranche' van ING faciliteert de flexbranche nu 1 op de 10 werkrelaties. De auteurs zien werkplatformen als een bedreiging van de flexbranche die potentieel 20 tot 70 procent van de huidige markt kan overnemen.

Onderscheidend vermogen in tijden van disruptie

Digitalisering benaderen we als hefboom onder ons onderscheidend vermogen. Hierdoor kunnen onze recruiters zich optimaal richten op het werk waar ze waarde toevoegen en invulling geven aan persoonlijke betrokkenheid bij professionals. In 2019 gaan we het complete administratieve proces integreren met een speciaal voor de flexbranche ontwikkeld softwaresysteem. De in 2018 vernieuwde DPA-website draagt meetbaar bij aan betere merkbeleving en kwaliteit van leads. Daarnaast maken we intensief gebruik van online marketing, sourcing en (re)targeting. Vanzelfsprekend kijken we ook naar innovaties op gebieden als data-analyse, artificial intelligence en robotics.

DPA wil tot de top van de flexbranche behoren. Hiertoe moeten we zelf ook wendbaar zijn. Snel kunnen schakelen. Continu verbeteren en vernieuwen. Actuele kennisvragen en competentiebehoeften invullen. Op een vernieuwende manier invulling geven aan levenslang leren. Nieuwe markten ontsluiten. Sollicitanten de best mogelijke opdrachten bieden. Allemaal zaken waar we in 2019 aan blijven werken.

Geluk als voorwaarde voor succes

Als professionals geïnspireerd zijn en goed in hun vel zitten, dragen ze dat ook over op de werkvloer en klanten. Daarom dagen wij mensen uit om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun loopbaan en groei en om daarin steeds nieuwe stappen te zetten. We zien geluk en welbevinden als voorwaarden voor succes. Onze professionals waarderen onze persoonlijke betrokkenheid en de goede sfeer in de onderneming. Een belangrijke graadmeter voor de medewerkerstevredenheid is het lage ziekteverzuimpercentage. In 2018 was dit 2,9 procent (2017: 2,7 procent) wat relatief laag is in onze branche.

Gespecialiseerde professionals faciliteren om het beste uit zichzelf en hun talent te halen. Dat is waar DPA als organisatie voor staat én gaat. We stimuleren groei en creativiteit met opdrachten waarin afwisselende uitdagingen en kennisvragen de revue passeren. Dit met veel bevoegenheid, betrokkenheid en werkplezier als gevolg. Zo krijgen onze medewerkers de ruimte om te groeien. En doordat ze in verschillende keukens kijken, weten ze als geen ander wat anders of beter kan. Dit werkt als een positieve spiraal en zorgt voor doorlopende prestatieverbetering. Bij onze professionals én onze opdrachtgevers.



"Wij dagen mensen uit om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun loopbaan en groei en om daarin steeds nieuwe stappen te zetten."

Olav Berten, Désirée Theyse en Eric Winter, COO, CFO en CEO

Case study

Clusters Legal en Overheid

Verschil maken door focus

Focus is het toverwoord voor Diederik Gelauff. Hij is directeur van de clusters Legal en Overheid van DPA. "Als je je onverdeelde energie op één doel richt, ga je daar als een speer op af. Dit geldt ook voor onze dienstverlening. Hoe meer focus we hierin aanbrengen, hoe sneller en beter we in staat zijn om het verschil te maken."

Diederik startte zijn loopbaan in 2007 als advocaat-stagiair bij een groot advocatenkantoor. Na anderhalf jaar koos hij alsnog voor DPA en een loopbaan in arbeidsbemiddeling. "Het mooie aan dit vak is de positieve impact die je op het leven en het geluk van mensen kunt hebben. We stellen regelmatig juristen in staat om een rigoureuze carrièreswitch te maken. Die verantwoordelijkheid voelen en nemen we."

Kennispartner

"Je kunt het cluster Legal zien als een kennispartner die opdrachtgevers in contact brengt met de beste juridische professionals. Advocaten, legal counsels, paralegals, fiscalisten en privacyfunctionarissen en -specialisten. Zowel voor werving- en selectievraagstukken als voor interim-oplossingen. Ook helpen we om de juridische dienstverlening te optimaliseren."

Sinds begin 2019 is Diederik tevens verantwoordelijk voor het cluster Overheid. Hier werken overheidsjuristen en specialisten in ruimtelijke ordening en sociale zekerheid. "Voor deze dienstverlening staat de mens eveneens voorop en investeren we doorlopend in verdere ontwikkeling en het realiseren van groei en ambities."

Veel aandacht voor soft skills

"Naast vakinhoudelijke kennis besteden we veel aandacht aan soft skills, omdat onze specialisten goed moeten kunnen schakelen tussen afdelingen en disciplines. Van commercie, HR en finance tot de directie. Als jurist, fiscalist of privacy professional moet je de bedrijfsvoering begrijpen en weten wat nodig is om de commerciële doelen te halen."

"Met iedere professional die bij ons werkt bepalen we de stip aan de horizon: waar wil je heen in je ontwikkeling? Dit faciliteren we met persoonlijk maatwerk: uitdagingen bij mooie bedrijven, vakinhoudelijke en persoonlijke

ontwikkeling en intensieve begeleiding. Hierdoor zijn we een aantrekkelijke werkgever voor specialisten met meerdere jaren werkervaring die willen doorgroeien naar managementniveau."

Jonge talenten volgen bij ons de Beroepsopleiding Bedrijfsjuristen en andere externe opleidingen zoals Grotius Nationaal en Internationaal Contracteren. Hierdoor zijn we in staat om mensen op junior niveau aan te nemen en op general counsel niveau af te leveren. Onze privacyprofessionals volgen standaard de opleiding Data Protection Officer en blijven via IAPP-privacycertificeringen op de hoogte van de laatste ontwikkelingen."

"Het mooie aan dit vak is de positieve impact die je op het leven en het geluk van mensen kunt hebben."

Diederik Gelauff, directeur clusters Legal en Overheid

Top drie

In 2018 viel voor het cluster Legal alles op z'n plaats, vertelt Diederik enthousiast. "Er staat een professioneel intern team dat als een geoliede machine samenwerkt. Hierbij richt iedereen zich op een specifieke branche of rol. Die combinatie van samenwerking en focus levert mooie projecten op. Ondanks de gespannen arbeidsmarkt hebben we flinke groei in het aantal professionals gerealiseerd. Vanwege de opdrachtgevers, uitdaging en



Persoonlijk
maatwerk
verzorgen

afwisseling die we bieden komen mensen graag bij ons werken. Hierdoor behoren we als specialist in specialisten tot de top drie van onze markt."

Toegepaste consultancy

Drie jaar geleden is de dienstverlening van het cluster Legal verbreed naar de vakgebieden tax en privacy. "Deze activiteiten zijn nu heel succesvol. Privacy is het eerste vakgebied waarvoor we toegepaste consultancy konden aanbieden. Inmiddels leiden we ook zelf juristen op tot consultant legal management & operations."

"Juristen, fiscalisten en privacyprofessionals zijn altijd nodig, maar op verschillende plekken", concludeert hij. "Dit komt mede door conjuncturele schommelingen en veranderingen in de wetgeving. Zo doen onze specialisten steeds vaker werk dat voorheen naar grote advies- en advocatenkantoren ging. Door onze focus en betrokkenheid kunnen we snel schakelen en dat is één van de zaken die DPA interessant maken voor opdrachtgevers."

Onze strategie

Gefocused en fit bouwen aan employability in de nieuwe wereld van werk

In 2018 zagen we hoe onze eerdere investeringen zich terugbetaalden in betere financiële resultaten. Tegelijkertijd merkten we dat de krapte op de arbeidsmarkt zich verder uitspreidde. Hier hebben we op ingespeeld door het bedrijfsmodel te vereenvoudigen: van business units naar clusters. De nieuwe organisatiestructuur versterkt de focus, scherpste en wendbaarheid van de onderneming. Dit zijn belangrijke succesvoorwaarden in een tijd waarin technologisering markten competitiever, medewerkers productiever en functies overbodig maakt.

Als arbeidsmarktintermediair onderscheidt DPA zich door doorlopende kennis- en competentieontwikkeling, wat zich vertaalt in betere inzetbaarheid ofwel employability van professionals. Uitgaande van onze eigen kracht concentreren we ons op datgene waar we goed in zijn: verbinden en matchen van professionals en bijdragen aan hun persoonlijke en professionele groei. Dat is onze ambitie. Door ons scherp te focussen op specifieke vakgebieden ofwel niches, blijven we onze toegevoegde waarde voor alle schakels in de keten vergroten.

Onderscheidend vermogen: je carrièrepad versneld vormgeven

Detachering via DPA heeft meerdere voor professionals aantrekkelijke kenmerken. Dit is allereerst de mogelijkheid om bij meerdere opdrachtgevers aan de slag te gaan, vanuit de zekerheid van een vast dienstverband. Deze afwisseling houdt het werk interessant. Ook faciliteert DPA professionals in een leven lang leren.

DPA professionals werken aan afwisselende opdrachten bij gerenommeerde bedrijven en zijn ook daarnaast doorlopend in ontwikkeling. Vakinhoudelijk en op het persoonlijke vlak. Hiertoe maken we inzichtelijk welke competenties en vaardigheden nu en in de toekomst nodig zijn. Vanuit hun persoonlijke ontwikkelplan kunnen professionals hier gericht aan werken. Zo kunnen ze goede loopbaankeuzes maken en hun carrièrepad versneld vormgeven.

Aantrekkelijk werkgeverschap

Aantrekkelijk werkgeverschap is voor onze organisatie een belangrijk aandachtspunt, met als centrale vraag: hoe faciliteren we professionals in hun groei en wat vinden zij verder belangrijk bij het kiezen van een werkgever? Met aantrekkelijk werkgeverschap voorzien we in kansen en mogelijkheden die het extra aantrekkelijk maken voor professionals en medewerkers om bij DPA in dienst te treden. Dit begint met de zekerheid van uitdagingen op maat, persoonlijke aandacht voor hun welzijn en uitstekende arbeidsvoorwaarden.

Daarnaast biedt DPA een breed scala aan mogelijkheden voor zelfontwikkeling en leuke (omgang met) collega's. Hierbij houden we rekening met de veranderende wensen 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. Waardevolle elementen hierin zijn DPA Academy en DPA Innovation Lab. Deze initiatieven spelen een belangrijke rol bij het stimuleren en inspireren van onze medewerkers.

- Ontwikkeling van kennis en kunde voor betere prestaties bij DPA Academy. Bij ons in-house opleidingsinstituut kunnen professionals een breed aanbod aan trainingen en workshops benutten, aan hun vaardigheden werken, en kennis en ervaring met elkaar delen.
- Mooie ideeën realiseren bij DPA Innovation Lab. In DPA Innovation Lab worden vernieuwende ideeën ontwikkeld en gerealiseerd. Het is een plek waar professionals - van junior tot senior - ervaring opdoen in design thinking, projectmanagement en andere disciplines. 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.

Organisatiemodel

In 2018 heeft DPA haar business unit-structuur losgelaten. De 36 bedrijfseenheden zijn herschikt in clusters waardoor kenniscommunities intensiever samenwerken. Dit zijn de clusters Finance, Banking, Integrated Business Services, IT, Legal, Overheid en Participaties.

Business plan 2018-2021

Hoe we onze ambities willen realiseren, is uitgewerkt in ons Business plan 2018-2021. Om dit plan te realiseren, zijn maatregelen genomen die de organisatie sneller laten meebewegen met ontwikkelingen in de markt. Startpunt was de invoering van de clusterstructuur. Deze transitie zetten we in 2019 kracht bij met de ingebruikname van een vernieuwend IT-systeem dat de back- en midoffice-processen integreert. Verder zetten we in op het creëren en benutten van efficiëntie- en synergievoordelen. Zo kunnen we krachtige antwoorden blijven formuleren op de behoefte aan flexibiliteit bij onze opdrachtgevers en professionals.

Strategische pijlers

In ons Business plan 2018-2021 zijn vijf pijlers benoemd die het fundament vormen van onze bedrijfsvoering in de komende jaren.

De vijf strategische hoofddoelstellingen zijn:

1. Focus op 'niche specialized professionals'
2. Focus op kernklanten en ontwikkelen van klantrelaties
3. Bouwen aan employability van hoogopgeleide professionals in specialistische vakgebieden
4. Voortbouwen aan een digitale cultuur en platform
5. Duurzaamheid

1. Focus op 'niche specialized professionals'

DPA ondersteunt opdrachtgevers met hoogopgeleide gespecialiseerde professionals. In ieder cluster is externe gerichtheid en strategische alertheid ingebouwd om tijdig de impact van ontwikkelingen, kansen en bedreigingen te onderkennen. Dit ondersteund door flexibele processen en ICT. De leiding is in handen van een clusterdirecteur met ruime ervaring in organisatieontwikkeling. Met onze proposities hebben we het afgelopen jaar belangrijke raamovereenkomsten gewonnen en veel gerenommeerde opdrachtgevers aan ons verbonden.

In dit tijdperk van digitalisering onderscheidt DPA zich door innovatieve processen te combineren met de menselijke maat. Ook ontginnen we regelmatig nieuwe kennisgebieden. Goede voorbeelden zijn activiteiten gericht op het beheer van persoonsgegevens in het kader de nieuwe privacywet (AVG/GDPR) en op de behoefte aan extra ondersteuning bij banken voor compliance-projecten. Deze activiteiten zijn opgezet vanuit de clusters Legal en Banking. Vanuit het cluster Integrated Business Services zijn succesvolle activiteiten opgezet voor logistieke professionals, supply chain managers en supply chain systems-specialisten.

2. Focus op kernklanten en ontwikkelen van klantrelaties

DPA is een strategische partner voor hoogwaardige resource-invulling in de grootzakelijke en publieke markt. Deze klanten ondersteunen we met hoogopgeleide professionals: mensen die bewust kiezen voor groei en inhoud. De kracht van DPA is een groot bestand van eigen professionals in specifieke vakgebieden, aangevuld met een zorgvuldig geselecteerd netwerk zelfstandigen. En een beschikbaarheid die altijd vooruitloopt op wat de arbeidsmarkt nodig heeft.

We willen opdrachtgevers een hoge mate van relevantie laten ervaren in zowel onze dienstverlening als de marktfitheid van de kennis en kunde van onze professionals. Onze kernklanten zijn specifiek benoemd en krijgen extra aandacht, omdat ze een cruciale bijdrage leveren aan onze doelstelling om professionals van passende vakinhoudelijke uitdagingen te voorzien. Key accountmanagement is dan ook niet zozeer een functie, maar een verantwoordelijkheid die bij voorkeur is belegd bij de clusterdirecteur, business unit- en businessmanagers. Hierdoor werken de clusters steeds meer en effectiever samen aan maatwerkadvies en uitgewerkte accountplannen.

3. Bouwen aan employability van hoogopgeleide professionals in specialistische vakgebieden

Met employability bedoelen we inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Dit is de optelsom van drie factoren: inzichten, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen. Samen verhogen deze factoren de kans om succesvol te zijn in de gekozen loopbaan. Hoe beter mensen deze drie factoren ontwikkelen en benutten, hoe productiever en energiekeer ze functioneren. DPA helpt haar professionals om hierin de juiste mix te vinden.

DPA professionals maken een weloverwogen keuze voor ontwikkeling en groei. En voor onze gezamenlijk missie om een verschil te maken. Om blijvende veranderingen teweeg te brengen, en voortdurend concurrentievoordeel te verbeteren. Samen stippelen we de juiste koers uit en brengen we je loopbaan in een hogere versnelling. In deze groeiambities kun je altijd steunen op je manager of coach, en natuurlijk op DPA Academy en DPA Innovation Lab. Improving your performance noemen we dat.

4. Voortbouwen aan een digitale cultuur en platform

DPA heeft de impact van technologie hoog op de agenda staan. We benutten technologie om de best mogelijke persoonlijke ervaringen te bieden. Wij geloven dat digitaal-innoverende leiders de beste uitgangspositie hebben om relevant te blijven in onze competitieve markt. Bij het werven van talent zijn het DPA-merk en onze cultuur belangrijke aspecten die professionals doen besluiten om te solliciteren. Dit met onze vernieuwde website als boegbeeld van ons merk: persoonlijk, interactief en mobiel. Ook op social media gebruiken we veel aansprekende content, zoals verhalen van professionals, foto's van evenementen en video-interviews met medewerkers.

Professionals en opdrachtgevers ondervinden steeds meer voordelen van de technologisering. Het is aan ons om hier optimaal op in te spelen. Hiertoe investeren we fors in onze 'digital first'-cultuur en -aanpak. Om echt een digitale onderneming te zijn, willen we de processen rond het aannemen, inspireren en inzetten van professionals verder versterken. De kunst hierbij is om het juiste evenwicht tussen digitaal en persoonlijk contact te vinden en te behouden.

5. Duurzaamheid

We hechten grote waarde aan een gezonde balans tussen de belangen van onze stakeholders. Dit houdt in dat we streven naar optimale dienstverlening aan onze opdrachtgevers, welzijn en groei van onze medewerkers, een goed rendement voor de aandeelhouders en winst voor de samenleving. Dit laatste onder andere in de vorm van social return. 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.

Relevant zijn

Kiezen voor DPA is kiezen voor loopbaanversnelling. Voor vakmanschap en doorlopend leren. Samen in ontwikkeling zijn vanuit kenniscommunities die opdrachtgevers écht vooruithelpen. Anticiperen op de marktvraag van morgen. Dit kan alleen door alert te zijn, vooruit te kijken en mee te bewegen met de marktontwikkelingen. Met onze strategie bouwen we aan een solide en gezonde organisatie die dagelijks relevant is voor haar professionals en opdrachtgevers. Hierin staan flexibiliteit en wendbaarheid meer dan ooit centraal. Zo zorgen we samen voor een DPA dat gefocust en fit blijft.



Case study

Finance cluster

Werkgeluk vooropstellen

Luc Brouwers volgde in oktober 2017 Jos Paffen op als directeur van Fagro. Al snel groeide hij binnen DPA door tot clusterdirecteur Finance. Dit cluster verzorgt detachering van finance & control professionals, interim management en consultancy. "We zijn erg goed in het vinden, binden en faciliteren van hoogopgeleide talenten in de financiële functie. Zij ontzorgen onze opdrachtgevers in de profit- en non-profit sector in het hele land."

Professionals
fintech proof
maken

"We zitten bovenop de laatste ontwikkelingen, hebben lef en zijn sympathiek." Volgens Luc zijn dit de belangrijkste redenen waarom het Finance-cluster van DPA koploper in haar markt is. "We bouwen al bijna 25 jaar aan maximale klantbeleving. We maken duidelijke keuzes en durven moeilijke zaken bespreekbaar te maken en grenzen op te zoeken. Dit doen we om onszelf, onze medewerkers en opdrachtgevers continu te verbeteren. De allerbelangrijkste succesfactor is het werkgeluk van onze mensen. Zij zijn het die onze belofte 'Improving your performance' waarmaken bij opdrachtgevers."

Zes componenten

Werkgeluk vooropstellen, hoe werkt dat? "We hebben onderzocht wat onze mensen het belangrijkste vinden in hun werk. Dit zijn ontwikkeling, uitdaging, verantwoordelijkheid, impact, waardering en werkplezier. Langs deze zes componenten geven we richting aan wie we zijn en wat we doen. Hier hebben we onze HR-cyclus op ingericht. Onze mensen moeten goed in hun vel zitten en dit moet in balans zijn met het klantbelang. Hierin is een persoonlijke benadering enorm belangrijk. Ook is een grote rol weggelegd voor onze eigen Academy waar onze mensen opleidingen, trainingen en workshops kunnen volgen."

Verbindende sparringpartner

Aan de opdrachtgeverkant draait het volgens Luc vooral om betrokkenheid. "We luisteren met oprechte interesse naar de behoeften van de klant en willen begrijpen wat er in de klantorganisatie speelt. Door onze vakinhoudelijke kennis en zicht op de technologische innovaties fungeren we als verbindende sparringpartner. Tevens nemen we onze opdrachtgevers mee in de nieuwste ontwikkelingen door kennisevents zoals workshops, rondetafels en summer courses. Ook stellen we ons netwerk voor hen open."

Fintech proof professionals

Het financiële landschap verandert. "Blockchain-toepassingen maken een opmars door en datzelfde geldt voor technologieën zoals data mining, artificial intelligence, process mining en robotic proces automation. We lopen voorop in de nieuwste ontwikkelingen. In 2018 hebben we met Zuyd Hogeschool een FinTech opleiding opgezet: een deeltijdopleiding van vier maanden. Zo maken we onze professionals fintech proof en kunnen we snel inspelen op de groeiende vraag naar financials met kennis van procesoptimalisatie en Power BI."

"We zijn koploper in het vinden, verbinden en faciliteren van hoogopgeleide talenten in de financiële functie."

Luc Brouwers, clusterdirecteur Finance

Grip op in- en uitstroom

2018 was een belangrijk jaar voor het Finance cluster, concludeert Luc. "Met een voor de helft vernieuwd management hebben we onze financiële doelstellingen gehaald. Onze merken Fagro en ConQuaestor zijn dichter naar elkaar toegegroeid en hebben voor de aandachtsgebieden business analytics en RPA goede stappen gezet naar toekomstbestendige businessmodellen. We hebben ons dna en de HR-cyclus scherpgesteld en onze aantrekkelijkheid als werkgever verder vergroot. Zo krijgen we tevens meer grip op de in- en uitstroom van medewerkers in de huidige krappe arbeidsmarkt."

Ontwikkeling en uitdaging

"Met onze propositie kunnen we professionals vaak meer groei bieden dan hun huidige werkgever. Voor startende en jonge finance en control professionals kunnen we ook veel betekenen. Voor deze doelgroep hebben we het Fagro development program ontwikkeld en organiseert ConQuaestor Business Control en Business Analytics traineeships. De vraag naar hoger opgeleide financieel professionals met ons dna blijft groot. Vanzelfsprekend blijven wij alles aan doen om de ontwikkeling, uitdaging en daarmee het werkgeluk van deze talenten zo goed mogelijk te stimuleren en faciliteren."

Onze professionals

Fit voor de toekomst

Een leven lang leren, je doorlopend ontwikkelen en vooral regelmatig groeien. Zo ben je zo goed als zeker van werk dat bij jou en je ambities past. Niet stilstaan, maar continu in beweging zijn is iets waar we bij DPA heilig in geloven. Daarom vinden we het voor 2019 extra belangrijk om gefocust en fit te zijn.

Werk en werksituaties veranderen snel. Datzelfde geldt voor markten, bedrijven en businessmodellen. Vandaag doe je werk dat bij je past en waar je goed in bent. Maar is dat over twee jaar ook zo? Er gaan regelmatig banen verloren en de nieuwe banen vereisen andere kennis en vaardigheden. Volgens het McKinsey-rapport 'Harnessing automation for a future that works' zal digitalisering nagenoeg ieders werk in meer of mindere mate veranderen. Want voor bijna de helft van onze dagelijkse taken geldt dat intelligente systemen werkzaamheden beter en effectiever uitvoeren.

De wereld van werk is volop in beweging

Als we naar deze ontwikkelingen kijken, is er één woord dat samenvat wat ervoor nodig is om soepel mee te bewegen met de dynamiek van de arbeidsmarkt. Dat is employability. Deze veelgebruikte term is een samentrekking van employment en ability, ofwel werk en competenties. Dit is het sleutelbegrip in onze dienstverlening: permanent werken aan de vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling en vooral aan de marktfitheid van professionals. Zo verzekeren we medewerkers van werk en opdrachtgevers van tijdige beschikbaarheid van de juiste vakspecialisten.

Bij welk vakgebied ligt je passie en waar wil je in uitblinken? Hoe blijf je gewild op de arbeidsmarkt en hou je uitdaging en plezier in je werk? Dit zijn de vragen waarbij DPA haar professionals helpt om antwoorden te vinden. Met onze flex-in-vast-propositie kiezen ze voor loopbaanversnelling en worden ze ondernemer van hun eigen talent.

Kennis, ontwikkeling en uitdaging

Onze kernactiviteit zijn kort samen te vatten als het selecteren, matchen en ontwikkelen van toptalent. Vanuit onze specialistische communities zorgen we voor productieve en duurzame inzetbaarheid op basis van kennis, ontwikkeling en uitdaging. We zorgen dat professionals aan passende uitdagingen werken en continu leren. Hierdoor blijven ze vooroplopen in hun vakgebied. Bovendien houden ze focus op waar ze goed in zijn én waar ze beter in willen worden.

Leren, ontdekken en groeien, dat is het gemeenschappelijke doel in onze communities van vakgenoten. Dit in een cultuur waarin samenwerken vanzelfsprekend is en er continu aandacht is voor het ontwikkelen van je vakkennis en soft skills. Hiertoe voorzien wij onze professionals van afwisselende uitdagingen bij gerenommeerde organisaties. Hierdoor stellen we hen in staat om resultaten te leveren, hun kernkwaliteiten uit te diepen en hun ambities waar te maken.

Samen bouwen aan employability

Wij zien employability als een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid. Door regelmatig de balans op te maken, prikkelen we onze medewerkers om aandacht aan hun kennis en vaardigheden te blijven besteden. Heb ik de juiste kennis? Bouw ik voldoende aan mezelf en mijn toekomst? Waar ben ik goed in en welke functies liggen mij het beste? Ook meten we competenties met een talent assessment die is opgezet met de Open Universiteit en trainingsinstituut VCM. Op basis van de bevindingen maken we een persoonlijk ontwikkelplan, investeren we in opleiding en ontwikkeling en zoeken we passende uitdagingen.

Goed werkgeverschap

Centraal in onze strategie staat aantrekkelijk werkgeverschap. Dit met de menselijke maat als stevig fundament. Naast de kwaliteit van de opdrachten en de arbeidsvoorwaarden speelt de bedrijfscultuur hierin een belangrijke rol. Hetzelfde geldt voor doorgroei- en opleidingsmogelijkheden. Daarnaast merken we dat onze medewerkers veel waarde hechten aan immateriële factoren zoals leuke collega's, vrijheid om het werk op hun eigen manier in te richten en een goede werk-privébalans. Allemaal zaken waar we veel aandacht aan besteden.

Aantrekkelijk werkgeverschap is onlosmakelijk verbonden met employer branding: het promoten van de onderneming als voorkeurswerkgever bij onze doelgroepen. Dit doen we door onszelf op veel manieren te laten zien: met hoogwaardige kwaliteit van dienstverlening, sociale netwerken, events en blogs. Hiertoe hebben we geïnvesteerd in een vernieuwde branding, waardoor DPA nu als één merk naar buiten treedt. Ook is de website vernieuwd, wat zorgt voor een betere merkbeleving en kwalitatief betere leads.

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 generieke opleidingen en trainingen waarmee ze hun sociale vaardigheden versterken. Daarnaast ontwikkelen we regelmatig vakinhoudelijke opleidingsprogramma's voor invulling van sectorspecifieke marktbehoeften. Een goed voorbeeld is het interne APICS-programma dat veel Supply Chain Professionals volgen.

Onze professionals hebben een eigen opleidingsbudget dat ze kunnen besteden aan relevante opleidingen bij gerenommeerde instituten. De concrete invulling van deze investering in tijd en geld hangt af van de individuele ambities en opleidingsbehoeften en wordt actief gestimuleerd door de managers en clusterdirecteuren. Bancaire professionals volgen naast trainingen via ons eigen opleidingsinstituut opleidingen bij financiële opleider NIBE-SVV. Ook doen veel finance professionals via DPA de tweejarige opleiding tot Register Controller.

DPA Academy en Fagro Academy

DPA Academy heeft een breed aanbod van trainingen en workshops voor de professionals binnen alle vakgebieden. Zij 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, inspiratiesessie, intervisie, coaching on the job of bijvoorbeeld blended learning. Naast opleidingen initieert DPA Academy kennisevents zoals de DPA Kennis & Kunde Masterclasses. De 2018-editie van dit evenement vond plaats op 22 mei in het Spant! in Bussum en trok meer dan 400 deelnemers. Verschillende sprekers lieten hun licht schijnen over de toekomst van werken, leven en ondernemen.

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 DPA Academy en Fagro Academy werken we ook samen met opleidingsinstellingen zoals Avans Hogeschool, Fontys, Tias Nimbas en de Universiteit van Maastricht. Met Avans+ verzorgen we bijvoorbeeld businesscontrol- en projectcontrol-opleidingen. Binnen het specialisme inkoop zorgt InkoopAcademie dat onze professionals vakinhoudelijk getraind zijn en weten hoe inkoop optimaal aan de business van opdrachtgevers bijdraagt.

DPA Innovation Lab

Bij DPA Innovation Lab 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 2018 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 mei-editie van de DPA Masterclass.

Arbeidssatisfactie

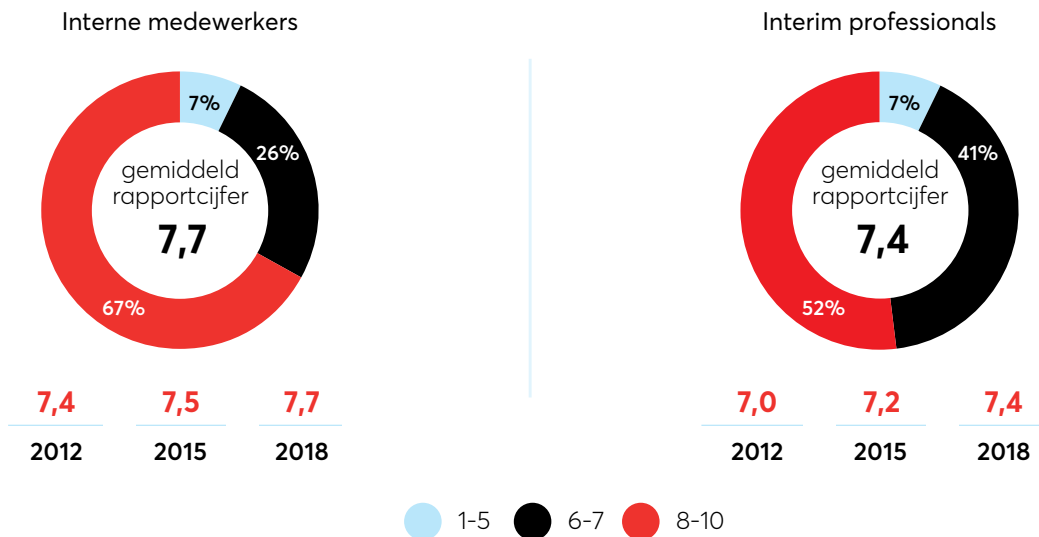
Wij vinden het belangrijk dat mensen plezier hebben in hun werk. Dat ze het als afwisselend en uitdagend ervaren. Dat ze voldoende zeggenschap hebben over hun werk en zich aan het eind van de werkdag energiek voelen. Dat ze een goede band hebben met hun field manager, account manager of leidinggevende en zich gewaardeerd voelen. Een belangrijke graadmeter is het ziekteverzuimpercentage. In 2018 was dit 2,9 procent (2017: 2,7 procent). Wij streven naar een ziekteverzuim van minder dan 2,5 procent, wat relatief laag is in onze branche.

Om te meten hoe onze medewerkers het werken bij DPA ervaren, houden we constant vinger aan de pols en doen we iedere drie jaar een medewerkertevredenheidsonderzoek. In deze anonieme enquête kunnen onze mensen zich uitspreken over meerdere thema's:

- Management en organisatie
- Communicatie en informatie
- Sfeer en cultuur
- Ontwikkeling en loopbaan
- Betrokkenheid en motivatie

Bij het in 2018 door een extern bureau uitgevoerde medewerkertevredenheidsonderzoek kreeg DPA als werkgever het rapportcijfer 7,7 van de interne medewerkers en 7,4 van de interim professionals. Uit de antwoorden blijkt dat de medewerkers zeer tevreden zijn over de sfeer en cultuur bij DPA. Ook betrokkenheid en motivatie en ontwikkeling en loopbaan scoren goed. Bepaalde thema's zijn verder uitgediept in groepsdiscussies met medewerkers. Dit heeft waardevolle inzichten opgeleverd in wat er anders en beter kan.

Het rapportcijfer dat de medewerkers aan DPA geven



Diversiteit verankerd in cultuur

Bij het aannemen van medewerkers laten we ons leiden door factoren als kwaliteit, drijfveren en learning ability. Elke potentiële medewerker krijgt gelijke kansen en ontplooiingsmogelijkheden. Zaken als afkomst, sekse, religie, seksuele geaardheid en nationaliteit hebben hier geen invloed op. Verschillen benutten we graag om de creativiteit, innovatie en talentontwikkeling te stimuleren. Ons gezamenlijke streven is dat iedereen zich gezien en erkend voelt voor zijn talenten en bijdrage. Het is mooi om te zien hoe mensen met verschillende achtergronden en ambities zich thuisvoelen in onze open en inclusieve bedrijfscultuur.

In 2018 was gemiddeld 39 procent van onze medewerkers vrouw. Van de clusterdirecteuren en business unit managers was ruim eenderde vrouw. We zien dat onze medewerkers en het management een afspiegeling van de samenleving zijn. En dat diversiteit vooral ook gaat om respect voor de verschillen tussen mensen. Het gaat ons erom wat medewerkers samen kunnen en weten, en wat zij in teams kunnen bereiken. Ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt willen we graag kansen bieden, en dit verwachten we ook van onze leveranciers.

Young professional programs

We hebben positieve ervaringen met young professional programs zoals het banking traineeship. Hierbij doen jonge talenten werkervaring op in hun vakgebied bij verschillende opdrachtgevers. Zo kunnen zij een kijkje in afwisselende keukens nemen en meerdere werkvelden ervaren. Dit wordt gecombineerd met vakinhoudelijke trainingen en certificaten en ontwikkeling van belangrijke soft skills. De achterliggende gedachte is om hen snel een vakinhoudelijk expert te maken en in staat te stellen om richting en versnelling aan hun loopbaan te geven.

Onderlinge verbinding

Jaarlijks bezoeken veel DPA-collega's de community events en de DPA Zomer- en Winterfeesten. Via het DPA Online Network (DON) kunnen onze medewerkers gemakkelijk onderling contact leggen en kennis en kunde delen. Ook kunnen ze hier eenvoudig uren registreren, een-op-een 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 is DON doorontwikkeld. Zo is er op meerdere manieren aandacht voor de onderlinge verbinding tussen medewerkers die veelal bij externe opdrachtgevers werken.

Constructieve relatie met de OR

We zijn de Ondernemingsraad zeer erkentelijk voor hun grote betrokkenheid bij de onderneming en de constructieve samenwerking. De OR-leden helpen ons om voeling te houden met wat er onder de medewerkers leeft. Hiertoe zetten zij zich vol energie in om de zichtbaarheid en effectiviteit van de medezeggenschap te vergroten.

In 2018 zijn vier formele vergaderingen van de OR en het bestuur georganiseerd en vond eenmaal overleg met de Raad van Commissarissen plaats. Ook was er regelmatig een-op-een overleg van OR- en bestuursleden. In de formele vergaderingen is naast de resultaatontwikkeling onder andere gesproken over de strategie en het verloop van de transitie, goed werkgeverschap, de organisatiecultuur, diversiteit en langetermijnwaardcreatie. Andere belangrijke onderwerpen waren de ontwikkelingen bij de clusters, de arbeidsvoorwaarden, opleidingsprogramma's, kostenbeheersing en de autoregeling.

Fit voor de toekomst

In 2018 hebben we onze focus verlegd van autonome groei naar versterking van de kernactiviteiten. Hiertoe is een nieuw organisatiemodel ingericht, dat gebaseerd is op clusters. Dit zorgt naast efficiëntere sturing en samenhang binnen kenniscommunities voor meer aandacht voor de toegevoegde waarde voor medewerkers en klanten. Hierdoor kunnen we extra voortvarend invulling geven aan onze visie op employability: de combinatie van kennis, vaardigheden en attitudes die nodig zijn om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren.

DPA wil dé partner zijn voor hoogopgeleide nichespecialisten in de grootzakelijke en publieke markt. Het in praktijk brengen van onze visie voor 2018-2021 heeft ons geholpen om de onderneming fit voor de toekomst te maken. Het is heel mooi om te zien dat de clusters nu vaker zelf de samenwerking opzoeken voor het ondersteunen van key accounts. Ook is er nog meer aandacht voor de ontwikkeling en het binnenboord houden van medewerkers. Hierin vervullen onze recruiters, businessmanagers, accountmanagers en fieldmanagers een cruciale rol. Vanuit dit sterke draagvlak zet DPA haar investeringen in aantrekkelijk werkgeverschap en de ontwikkeling van professionals in 2019 onverkort voort.

Case study

DPA Academy

Learning center voor professionals

Ontwikkel- en groeimogelijkheden zijn voor DPA onderscheidende elementen van aantrekkelijk werkgeverschap. DPA Academy speelt hierin een essentiële rol. Hier staat alles in het teken van het ontwikkelen van de kennis en kunde van medewerkers en het stimuleren van samenwerking voor betere prestaties. "In dienst zijn van DPA betekent continu aan jezelf werken. Je blijft jezelf ontwikkelen", benadrukt coördinator learning & development Annelijn Kaspers.

Annelijn vertelt trots over het trainingsaanbod dat DPA haar medewerkers biedt. Naast een breed scala aan vaardigheidstrainingen zijn dit ook op recruitment, sales en HR gerichte trainingen. Van Energiemanagement tot Effectief communiceren. Ook verzorgt DPA Academy trainingen zoals Persoonlijk leiderschap en 'Ik als performance improvement coach'.

"Persoonlijke, sociale en intellectuele vaardigheden zijn enorm belangrijk voor onze professionals."

Annelijn Kaspers, coördinator learning & development

Veel aandacht voor soft skills

"Persoonlijke, sociale en intellectuele vaardigheden zijn enorm belangrijk voor onze professionals, in alle sectoren waarin DPA actief is. Competenties zoals overtuigingskracht en creativiteit zullen steeds meer hun onderscheidend vermogen bepalen. Daarom besteden we doorlopend aandacht aan de soft skills van onze professionals. Voor de interne medewerkers verzorgen we onder andere trainingen zoals selectie- en interviewtechnieken en de Masterclass Harvard onderhandelen."

Concrete resultaten afleveren

"Onder onze professionals is er veel belangstelling voor onze op projectmanagement gerichte trainingen zoals Scrum, PRINCE2 en Lean Six Sigma Green Belt. Hiermee versterk je je projectvaardigheden. Daardoor kun je doelgerichter werken en lever je concrete resultaten af. Ook willen veel professionals zich voorbereiden op leidinggevende of coachende rollen waarbij ze mensen helpen om vanuit hun eigen talenten en kracht te werken."

Innovatieve leer- en werkvormen

"We kijken steeds hoe we nieuwe leer- en werkvormen kunnen implementeren. DPA Academy heeft bijvoorbeeld ook een e-library waar medewerkers op eigen initiatief kennis kunnen vergaren. Ons uitgangspunt zijn de wensen van de interim professionals. Wat willen zij en waar is behoefte aan? Het persoonlijke ontwikkelplan is de basis waaruit we gevoed worden. Vanuit DPA Academy kijken we hoe we hier aansluiting op kunnen vinden."

DPA Academy vervult ook een belangrijke rol in onboarding, ofwel het instroomproces. "Met dit speciaal ontwikkelde programma heten we nieuwe collega's een warm welkom. Tevens is de 'Onboard at DPA!'-training een kick-off voor hun indiensttreding. Hierdoor krijgen nieuwe medewerkers alle benodigde kennis over wat DPA doet en hoe we het doen."

Voeding vanuit persoonlijke ontwikkelplannen

DPA zet steeds vaker Talenten en Motivatie Analyses (TMA) en self-assessments in. Deze dienen als input voor de persoonlijke ontwikkelplannen. "Door hier naartoe te werken, werk je vanuit de intrinsieke motivatie aan een gezamenlijk doel. Op deze wijze binden en

Vanuit de
intrinsieke
motivatie
aan een
gezamenlijk
doel werken

boeien we onze professionals." Naar aanleiding van de gesignaleerde behoeften van medewerkers is het aanbod in 2018 uitgebreid met trainingen zoals Business English, salestraining en Ideation. Deze laatste training helpt je om tot meer oplossingen te komen doordat je je creativiteit vergroot met behulp van verschillende tools. "Ook in 2019 blijven we de ontwikkelingen volgen en leertrajecten ontwikkelen die aansluiten bij de ambities en doelen van DPA professionals."

Meestgevolgde trainingen bij DPA Academy:

1. On board
2. Persoonlijk leiderschap
3. Agile Scrum Foundation
4. Improve your business English
5. Selectie- en interviewtechnieken
6. Lean Six Sigma Green Belt
7. Effectief communiceren
8. Ik als 'performance improvement' coach
9. Effectieve schriftelijke communicatie
10. De eerste indruk telt

Groeps- en segmentprestaties

Clusters bepalend voor concurrentiekracht en innovatie

De afgelopen jaren heeft DPA fors geïnvesteerd in een organisatie die sterk gericht is op groei. Deze investeringen betaalden zich in 2018 terug in toename van de omzet en winst. Tegelijkertijd merkten we dat de krapte op de arbeidsmarkt zich verder uitspreidde over onze vakgebieden. Omdat dit ons afremt in onze groei, hebben we onze strategische koers hierop aangepast. Als startpunt van deze transitie is een nieuwe organisatiestructuur doorgevoerd waarin strategie, systemen en cultuur elkaar aanvullen en versterken.

In de langetermijnstrategie van DPA ligt de nadruk op het ontwikkelen van vakinhoudelijke kennis en persoonlijke vaardigheden. In 2019 willen we nog sterker inzetten op goed werkgeverschap en employability om ons nadrukkelijk te onderscheiden naar de arbeidsmarkt en de organisaties die onze professionals inzetten. Richtinggevend hierbij zijn de strategische doelstellingen die zijn uitgewerkt in onze strategie voor 2018-2021.

Samenwerken aan een wendbare organisatie

De in 2018 gerealiseerde groei is voor het grootste gedeelte autonome groei. Nieuwe activiteiten voor vakgebieden zoals privacy, logistiek, supply chain management en supply chain systems hebben hier positief aan bijgedragen.

De snelle kentering in de markt en de ingrijpende interne veranderingen hebben veel gevraagd van onze medewerkers. Dit komt met name door de ingrijpende verandering van ons bedrijfsmodel waarbij de activiteiten gebundeld zijn in marktgerichte clusters. Dit zorgt naast meer focus en transparantie voor maximale strategische en operationele flexibiliteit. Hierbij heeft DPA bewezen dat zij in staat is om snel mee te bewegen met externe ontwikkelingen. Ook zagen we dat er een groot besef is van de eigen verantwoordelijkheid die iedere medewerker hierin heeft.

Het aantal professionals in loondienst daalde tot 1.314 ultimo 2018 (ultimo 2017: 1.401). Dit komt enerzijds door de verkoop van een aantal bedrijfsonderdelen en anderzijds door een beperkt aanbod op de arbeidsmarkt in combinatie met een hoger dan normaal uitstroompercentage vanwege de economische groei. DPA wil zich daarom nog nadrukkelijker onderscheiden als aantrekkelijke werkgever die de ontwikkeling en groei van haar medewerkers vooropstelt. Door ook in 2019 fors in te zetten op employability willen we daadwerkelijk een verschil blijven maken voor onze professionals en de organisaties die hen inzetten.

Specifieke ontwikkelingen in de clusters

In 2018 behaalden nagenoeg alle clusters goede resultaten. Het cluster Integrated Business Services presteerde opnieuw bovengemiddeld wat de winstgevendheid en groei betreft. Met nieuwe activiteiten op gebieden als logistiek, supply chain management en supply chain systems timmert dit cluster hard aan de weg om haar aantrekkelijkheid voor opdrachtgevers en potentiële medewerkers verder te vergroten. Al deze nieuwe activiteiten leverden in 2018 een postieve bijdrage aan de omzet en winst.

Ook de clusters Banking en Legal presteerden goed. Hier zagen we groei in de plaatsingen bij grootzakelijke en publieke klanten. Dit is mede te danken aan de geïntensiverde interne samenwerking die zich vertaalde in grote projecten waar medewerkers uit de verschillende clusters samenwerken bij één opdrachtgever. Het cluster Banking was zeer succesvol in het werven van trainees die binnen DPA de mogelijkheid krijgen om relevante werkervaring op te doen bij opdrachtgevers. Het cluster Finance was succesvol met de verdere uitbouw van de labels Fagro en ConQuaestor.

Het cluster IT richtte zich in 2018 voornamelijk op het verhogen van de marge en het verlagen van de kosten. Nu dit is gelukt, is de volgende stap om de beoogde schaalvergroting te realiseren. Het cluster Overheid bouwde haar proposities voor lokale overheden en de centrale overheid verder uit, onder andere door successen bij de gunning van aanbestedingen.

Verkooptransacties

In lijn met het beleid om de focus te concentreren op kernactiviteiten heeft DPA in 2018 het merendeel van haar kleinere participaties verkocht. Dit waren onder andere Fagro GmbH, Droomstarters, B-Able, Quantillion en DPA Dentistry.

Op 17 december 2018 heeft DPA haar aandelen in Cauberg Huygen verkocht aan Dolmans Investments. Dit in 2013 door een activiteitenovername bij DPA gevoegde ingenieursbureau is als onderdeel van DPA uitgegroeid tot een goed renderend bedrijf met een jaaromzet van 8,2 miljoen euro in 2017. DPA heeft de netto-opbrengst van de transactie deels gebruikt om haar bankschuld te verlagen. De resterende netto-opbrengst van de transactie wordt gebruikt voor het uitkeren van dividend over 2018 in lijn met het dividendbeleid.

Digitalisering

In 2018 heeft DPA haar digitale landschap en digital first-cultuur verder versterkt. Hier is in vijf projecten aan gewerkt. Dit zijn de projecten backoffice, frontoffice, website, AVG (privacy) en het informatiebeveiligingsbeleid. Er is een stuurgroep samengesteld om de gerelateerde projecten optimaal te laten samenwerken. De overkoepelende projecten AVG en het informatiebeveiligingsbeleid zijn inmiddels succesvol afgerond en de vernieuwde website van DPA is sinds oktober 2018 live.

De efficiëntie van onze back- en frontoffice-activiteiten is verder verbeterd. Ook is de stuurinformatie verfijnd met behulp van selfservicetool Microsoft Power BI. Zo wordt het meten, analyseren en sturen op data steeds meer 'part of the job'. In 2019 wordt hard gewerkt aan verdere digitalisering van de back- en midoffice-processen. Hiertoe maakt DPA in het voorjaar van 2019 de overstap naar softwareoplossing AFAS. De speerpunten bij de implementatie zijn gebruikersgemak, eenvoud, inzicht en efficiëntie.

Rebranding

DPA kijkt graag vooruit en wil altijd klaar zijn voor morgen. Met een grootscheeps rebranding-project is een nieuwe uitstraling ontwikkeld en doorgevoerd die beter aansluit bij haar doelgroepen. Hierdoor staat de aandacht voor vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling nu ook op digitaal vlak centraal.

In 2018 kreeg de DPA-website een flinke boost als belangrijke schakel in het contact met onze doelgroepen. Hier kunnen mensen zich matchen met de opdrachten van DPA en meteen zien welke concrete groeimogelijkheden er voor hen zijn. Naast de vernieuwde merkidentiteit is hier de digitale transformatie die de groep doormaakt terug te zien. Verder komt het brede aanbod van specialisaties beter naar voren en is extra ruimte gecreëerd voor DPA om zich op het menselijke vlak te onderscheiden.

Toelichting op de financiële resultaten over 2018

Verkorte resultatenrekening <i>in miljoenen euro's of percentage</i>	2018	2017
Netto-omzet	158,8	137,3
Kostprijs van de omzet	115,5	100,9
Brutowinst	43,3	36,4
Brutomarge	27,3%	26,5%
Verkoop- en beheerskosten exclusief afschrijvingen en amortisatie	33,2	30,0
EBITDA	10,1	6,4
EBITDA-marge	6,4%	4,6%
Afschrijvingen en amortisatie	2,5	2,4
Verkoopresultaat deelnemingen	3,9	-
Bedrijfsresultaat (EBIT)	11,5	4,0
EBIT-marge	7,2%	2,9%
Nettoresultaat	9,0	2,1

¹ EBITDA 2017 exclusief normalisatie, aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

De omzet groeide met 15,7 procent tot 158,8 miljoen euro (2017: 137,3 miljoen), de EBITDA bedroeg 10,1 miljoen euro (2017: 6,4 miljoen). De brutowinst bedroeg 43,3 miljoen euro (2017: 36,4 miljoen). De brutomarge bedraagt 27,3 procent (2017: 26,5 procent).

Autonoom is de omzet in 2018 gegroeid met 22,4 miljoen euro (16,3 procent). De door professionals in loondienst gerealiseerde omzet steeg op autonome basis met 17,9 procent, terwijl de door zelfstandige professionals gerealiseerde omzet steeg met 7,5 procent. De brutomarge die wordt gerealiseerd met de inzet van professionals in loondienst ligt sterk hoger. De brutowinst steeg in 2018 autonoom met 19,2 procent.

De verkoop- en beheerskosten (exclusief afschrijvingen en amortisatie) bedroegen 33,2 miljoen euro, 20,9 procent van de omzet (2017: 30,0 miljoen; 21,8 procent van de omzet). In het tweede halfjaar van 2018 zijn maatregelen ingezet om de operationele kosten te verminderen. Deze maatregelen zullen effect sorteren in 2019.

Net als in 2017 heeft de jaarlijkse impairment-test niet geleid tot bijzondere waardevermindering van de goodwill.

Resultaat per segment

In 2017 is de Raad van Bestuur van DPA gestart met het inrichten van een nieuw organisatiemodel. Deze organisatorische wijziging heeft geresulteerd in een aansturingsmodel met zeven clusters.

In 2018 zijn de operationele clusters geaggregeerd tot de volgende rapportagesegmenten:

- Finance & Control en Banking & Insurance (Finance & Banking)
- Overheid & Legal
- IT & Engineering, Integrated Business Services & Participaties (IT, IBS & Participaties)

De specificatie van omzet en brutowinst is als volgt:

Netto-omzet <i>in miljoenen euro's tenzij anders aangegeven</i>	2018 <i>% totaal</i>		2017 <i>% totaal</i>	
Finance & Banking	90,3	56,8%	78,6	57,3%
Overheid & Legal	27,3	17,2%	20,9	15,2%
IT, IBS & Participaties	41,2	26,0%	39,5	28,8%
Non-allocated Corporate	0,0	0,0%	-1,8	-1,3%
Totaal	158,8	100%	137,3	100%

Brutowinst <i>in miljoenen euro's tenzij anders aangegeven</i>	2018 <i>% totaal</i>		2017 <i>% totaal</i>	
Finance & Banking	24,1	26,7%	21,2	26,9%
Overheid & Legal	9,2	33,9%	6,6	31,6%
IT, IBS & Participaties	10,9	26,4%	10,7	27,2%
Non-allocated Corporate	-0,9		-2,2	
Totaal	43,3	27,3%	36,4	26,5%

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 2018 bedroegen de overheadkosten 7,1 procent van de omzet (2017: 6,7 procent). Ook op dit vlak zijn in 2018 maatregelen genomen die er in 2019 voor zorgen dat deze kosten dalen.

Financiële positie

De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedraagt 9,7 miljoen euro positief (2017: 2,6 miljoen negatief). De positieve kasstroom wordt met name veroorzaakt door de opwaartse ontwikkeling van het bedrijfsresultaat gedurende het jaar en verbeterd werkkapitaal aan het eind van het jaar door stringenter debiteurenbeleid en een verbeterd facturatieproces. De debiteurenpositie is afgenomen door bovenstaande oorzaken, de post 'Nog te factureren' is hoger in vergelijking met vorig jaar door hogere omzet in het vierde kwartaal. De debiteurendagen zijn verminderd van 47 ultimo 2017 tot 34 ultimo 2018.

De totale positie Debiteuren/Nog te factureren omzet is afgenomen van 33,1 miljoen euro op 31 december 2017 naar 28,0 miljoen euro op 31 december 2018.

De nettokasstroom uit investeringsactiviteiten is 3,4 miljoen euro positief (2017: 4,7 miljoen negatief). De grootste factor hierin betreft de verkoop van Cauberg Huygen.

De nettokasstroom uit financieringsactiviteiten bedraagt 13,5 miljoen negatief (2017: 7,8 miljoen positief). Per saldo zijn de langlopende leningen afgenomen met 7,1 miljoen euro en is 5,2 miljoen euro ingelopen op het rekening courant krediet'. In 2018 is 1,3 miljoen euro aan dividend uitgekeerd (2017: 2,9 miljoen).

Leningen <i>in duizenden euro's</i>	2018	2017
Stand per 1 januari	13.032	7.995
Verkregen	3.522	7.442
Verworven in bedrijfscombinaties	-	587
Afgelost	-10.575	-2.992
Stand per 31 december	5.979	13.032
Verminderd met het langlopende gedeelte	2.733	9.290
Kortlopend gedeelte	3.246	3.742
Kredietfaciliteit		
Stand per 1 januari	16.524	9.989
Opgenomen	-5.199	6.535
Stand per 31 december	11.325	16.524
Totaal leningen	17.304	29.556

Faciliteiten

DPA Group N.V. heeft twee financieringen met Coöperatieve Rabobank U.A. afgesloten: een kredietfaciliteit en een acquisitiefinanciering.

Eind 2018 heeft DPA aanvullende afspraken gemaakt over de kredietfaciliteit. De maximale kredietfaciliteit bedraagt nu 25 miljoen euro, met dien verstande dat het feitelijk toegestane maximumbedrag wordt vastgesteld aan de hand van de 'borrowing base'. De kredietfaciliteit is tot uiterlijk 31 december 2020 ter beschikking gesteld en hierna tot wederopzegging. De borrowing base voor elke relevante periode bedraagt het saldo van 70 procent van het totaalbedrag van de 'nog te factureren omzet' plus 70 procent van het totaalbedrag van de rechtsgeldig verpande vorderingen. De rente op deze faciliteit bedraagt tot en met 31 december 2020 het gemiddelde van het in een kalendermaand vastgestelde 1-maands Euribor rentetarief verhoogd met een opslag van 2 procent. De bereidstellingsprovisie voor het niet-benutte gedeelte van de kredietfaciliteit bedraagt 50 basispunten op jaarbasis.

De acquisitiefinanciering met Rabobank is op 18 december 2014 afgesloten met een oorspronkelijk maximale omvang van 18 miljoen euro. Ultimo 2018 bedraagt de uitstaande schuldpositie op deze acquisitiefinanciering 6,0 miljoen euro (ultimo 2017: 12,7 miljoen euro). Deze financiering wordt in 2019 en 2020 door acht kwartaalaflossingen tot nul teruggebracht per jaareinde 2020. De rente op deze acquisitiefinanciering is het 3-maands Euribor tarief verhoogd met een opslag van gemiddeld 2,87 procent.

DPA en alle huidige en toekomstige directe en indirecte dochtermaatschappijen zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de nakoming van alle verplichtingen. De zekerheden bestaan uit verpanding van huidige en toekomstige vorderingen en inventaris van DPA en haar 100%-dochtermaatschappijen.

Voor de kredietfaciliteit en de acquisitiefaciliteit is als financiële conventant overeengekomen dat de senior net debt ratio (de geconsolideerde, niet-achtergestelde rentedragende schulden minus vrij beschikbare liquide middelen gedeeld door de genormaliseerde EBITDA) niet hoger mag zijn dan 2,75.

Tevens is er een operationele conventant opgenomen: de productiviteit, gemeten als facturabele 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 procent. Bij de bepaling van deze conventant worden vennootschappen waarbij de dienstverlening niet wordt bepaald door de inzet per uur onder leiding en toezicht van de opdrachtgever buiten beschouwing gelaten.

De EBITDA cover test (het aandeel in de totale EBITDA gerealiseerd door de entiteiten die meeverbonden zijn aan de kredietfaciliteit) dient altijd minimaal 80 procent te zijn.

De financiële conventanten worden op kwartaalbasis getoetst. De senior net debt ratio bedroeg 1,6 ultimo 2018 (ultimo 2017: 2,6). DPA voldoet per 31 december 2018 aan de financiële conventanten en alle overige voorwaarden van de overeenkomst met Rabobank.

Naast de financiële conventanten zijn er voor dit soort financieringen gebruikelijke niet-financiële voorwaarden overeengekomen.

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.

Balans

Het groepsvermogen is in 2018 toegenomen tot 65,5 miljoen euro (2017: 57,6 miljoen). Deze stijging is toe te schrijven aan de nettowinst van 2018 verminderd met het dividend dat in 2018 is uitgekeerd aan de aandeelhouders. De solvabiliteit bedroeg ultimo 2018 59,8 procent (2017: 49,0 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 17,0 miljoen per ultimo 2018 (28,9 miljoen per ultimo 2017).

Transacties met bestuurders en commissarissen

In overeenstemming met de Corporate Governance Code worden alle overeenkomsten van DPA met haar bestuurders en commissarissen overeengekomen tegen gebruikelijke marktcondities. DPA is in 2017 een aantal huurovereenkomsten aangegaan voor onroerende zaken die in eigendom zijn van twee bestuurders. De voorwaarden voor deze transacties zijn goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Cultuur en langetermijnwaardecreatie

Openheid en aanspreekbaarheid

DPA verbindt gespecialiseerde en kundige professionals aan gerenommeerde opdrachtgevers. Onze kracht? Dat zijn de ruim 1.400 DPA professionals die we alle ruimte geven om te ontdekken en te groeien. Als mensenbedrijf hechten we veel waarde aan verbinding en persoonlijk contact. Ook zijn we ons er terdege van bewust dat ons bestaansrecht stoelt op het bieden van voldoende uitdaging en ontwikkelmogelijkheden aan onze medewerkers.

DPA is een groep nauw verbonden kenniscommunities waar vakspecialisten professionele begeleiding krijgen en doorlopend leren, in lijn met de vraagstukken in hun markt. Want die beweegt steeds sneller, en dat vraagt om een gezonde dosis flexibiliteit. Kiezen voor inhoud en groei is wat ons verbindt en drijft om samen richting aan langetermijnwaardecreatie te geven. Het resultaat is een inclusieve werk- en leeromgeving die talentontwikkeling, creativiteit en innovatie stimuleert.

Diversiteitsbeleid: gelijke kansen en respect

Onze bedrijfscultuur is geënt op gelijkwaardigheid in welke vorm dan ook en respect voor elkaar. Medewerkers worden gewaardeerd om hun persoonlijkheid en bijdrage. DPA ziet diversiteit als middel om meer impact te realiseren. Verschillen tussen mensen worden benut: diversiteit heeft een positief effect op de medewerkers, de teamsamenwerking en de langetermijnresultaten. De reden hiervan is dat divers samengestelde teams creatiever zijn, een grotere variatie aan oplossingen wordt gezien en betere besluiten worden genomen.

We staan open voor alle talent; ongeacht geslacht, etniciteit en geloofsovertuiging. Binnen DPA mag nooit gediscrimineerd worden op basis van ras, etnische achtergrond, leeftijd, godsdienst, geslacht, seksuele geaardheid of lichamelijke beperkingen. We geloven oprecht dat professionals met een andere achtergrond elkaar scherp houden en aanvullen. Tevens geloven we dat betere prestaties ontstaan als je het naar hun zin hebt op je werk, lekker in je vel zit en voldoende uitdaging hebt.

Divers personeelsbestand als vijver van talent en ervaring

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers en het management een afspiegeling van de samenleving zijn. Diversiteit is een vertrouwd onderdeel van onze identiteit. Iedere medewerker krijgt gelijke kansen en ontplooiingsmogelijkheden. 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.

Kwaliteit, drijfveren en learning ability zijn leidend bij het aannemen van nieuwe medewerkers. DPA hanteert een beleid waarin zij positief probeert bij te dragen aan een goede man-vrouw-verhouding. Ingevolge het door haar ingezette beleid was in 2018 39 procent van de medewerkers vrouw. Ruim eenderde van de managers en directeurs was in 2018 vrouw.

DPA houdt zicht bezig met toegepaste consultancy en gespecialiseerde detachering waardoor zij zich richt op hoogopgeleide professionals met een hbo-/wo-opleiding. De gemiddelde leeftijd van de professionals was 33,3 jaar met een scope van een gemiddelde leeftijd per business unit van 26 tot 59 jaar. 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.

Fluide denken en doen

Door disruptieve innovaties zoals robotisering en kunstmatige intelligentie verandert de manier waarop we werken spectaculair. Nieuwe technologieën hebben steeds meer impact op ons leven. Werk wordt digitaal, agile, smart en organisaties worden steeds meer fluïde. Hierdoor verkeren de arbeidsmarkt en de manier waarop werkomgevingen ingericht zijn in een overgangsfase. Dit heeft belangrijke consequenties voor onze bedrijfsvoering. Hier hebben we onze strategische koers op aangepast en een nieuwe organisatiestructuur doorgevoerd waarin strategie, systemen en cultuur elkaar aanvullen en versterken.

Bedrijfscultuur gericht op ontwikkeling en groei

Basisvoorwaarde voor ons succes is het snel kunnen bijdragen aan het verbeteren van de zakelijke prestaties van onze opdrachtgevers. Hiertoe werft, selecteert, verbindt en ontwikkelt DPA toptalent. Onze cultuur is te omschrijven als warm en informeel: een netwerkorganisatie waar mensen zich thuisvoelen en elkaar respecteren. Hierbij zoeken we altijd de menselijke maat. Mensen worden gezien en mogen zich laten zien. Ze worden gestimuleerd om eigen verantwoordelijkheden te nemen, hun ambities waar te maken en hun loopbaan in een hogere versnelling te kunnen brengen. Onze managers stimuleren dit en laten onze visie leven.

Het bestuur van DPA is verantwoordelijk voor de cultuur, gericht op langetermijnwaardecreatie en het uitdragen van onze waarden door voorbeeldgedrag. Om onze strategische horizon te verruimen, is een nieuwe strategie voor 2018-2021 gedefinieerd. Deze is gebaseerd op de visie dat ons onderscheidend vermogen ligt in het organiseren van actuele specialistische kennis en kunde, en daardoor wendbaarheid binnen de organisaties. Hierbij hechten we veel waarde aan bewustzijn van en anticiperen op marktontwikkelingen en innovaties. Dit maakt ons op korte en lange termijn een sterke nichespeler in arbeidsdienstverlening.

Flex-in-vast

Professionals komen bij ons in vaste dienst, maar hoeven niet jaren achtereenvolgend in dezelfde omgeving te werken. Ze maken een bewuste keuze voor uitdagende, betekenisvolle trajecten, met eigen inbreng en impact. Voor persoonlijke ontwikkeling, en passende begeleiding in de vorm van bijvoorbeeld loopbaanadvies en coaching. En voor teamspirit en een goede plezier-werk-privébalans: uitdagend werk doen, je vakken verdiepen en verbreden en vooral veel ontdekken en leren.

Deze toekomstbestendige flex-in-vast-propositie combineren we met een ijzersterke bedrijfscultuur. Regelmatig geven we hier inkijkjes in, onder andere via social media en events. Onze kernfilosofie is dat we mensen ruimte en eigen verantwoordelijkheid geven. We kijken altijd vooruit en kunnen snel beslissen als dat nodig is. Hierdoor zijn we een flexibele, creatieve en bovenal inspirerende organisatie waar je kunt blijven leren en ontwikkelen. Transparant, rechtdoorzee en open.

Steeds blijven leren

Blijven leren is de drijvende kracht achter onze cultuur om steeds te verbeteren. Samenwerken en elkaar helpen vinden we heel vanzelfsprekend, evenals het geven en nemen van verantwoordelijkheid. Het gaat er vooral om wat medewerkers samen kunnen en weten, en wat zij in teams kunnen bereiken. Mede hierdoor voegen steeds meer jonge mensen zich bij ons: zij willen graag een inhoudelijke bijdrage leveren en blijven groeien. Door onze medewerkers daarnaast ruimte te geven om te ondernemen en te innoveren, blijven we scherp en bijdetijds.

Employability en hoogwaardige resource-invulling

DPA wil een belangrijke maatschappelijke rol vervullen in het invullen van de employability van gespecialiseerde professionals. 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 gespecialiseerde medewerkers. Onze professionals geven we toegang tot projecten bij aantrekkelijke werkgevers; ook dragen we bij aan de kwaliteit van hun persoonlijke ontwikkeling.

Maatschappelijk betrokken

We vinden het belangrijk dat onze activiteiten positief bijdragen aan de maatschappij. Hier geven we op verschillende manieren uiting aan. 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. We bieden bijvoorbeeld leer- en ervaringsplaatsen aan voor kwetsbare groepen als schoolverlaters en langdurig werklozen. Ook ondersteunen we maatschappelijke activiteiten zoals sponsorwielertochten.

Integer handelen en integere bedrijfsvoering

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers de strategische doelen van de onderneming begrijpen, evenals onze businessprincipes, normen en waarden en operationele uitgangspunten. Daarom doen we ons best om de medewerkers hierin mee te nemen en te laten zien hoe zij hier een rol in kunnen spelen. Onze Gedragscode heeft als doel om de medewerkers bewust te maken van integer handelen. Hierin is vastgelegd wat wel en niet als wenselijk gedrag wordt beschouwd. Integriteit is van essentieel belang voor onze bedrijfsvoering en mag onder geen beding ondergeschikt worden gemaakt aan de resultaten.

Respect voor mensenrechten en milieu

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.

Zerotolerancebeleid ten aanzien van corruptie, omkopen en ander onethisch gedrag

DPA hanteert een zerotolerancebeleid ten aanzien van corruptie, omkoping en ander onethisch gedrag. Hetzelfde geldt voor het aanbieden of aanvaarden van gastvrijheid, entertainment of geschenken die tot een belangenconflict kunnen leiden of de onpartijdigheid in het gedrag kunnen brengen. Wij geloven in zakendoen op een transparante, billijke en ethische manier.

Van al onze medewerkers verwachten we dat zij collega's en externe partijen respectvol en eerlijk behandelen, en dat zij onze kernwaarden en gedragscode naleven. 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.

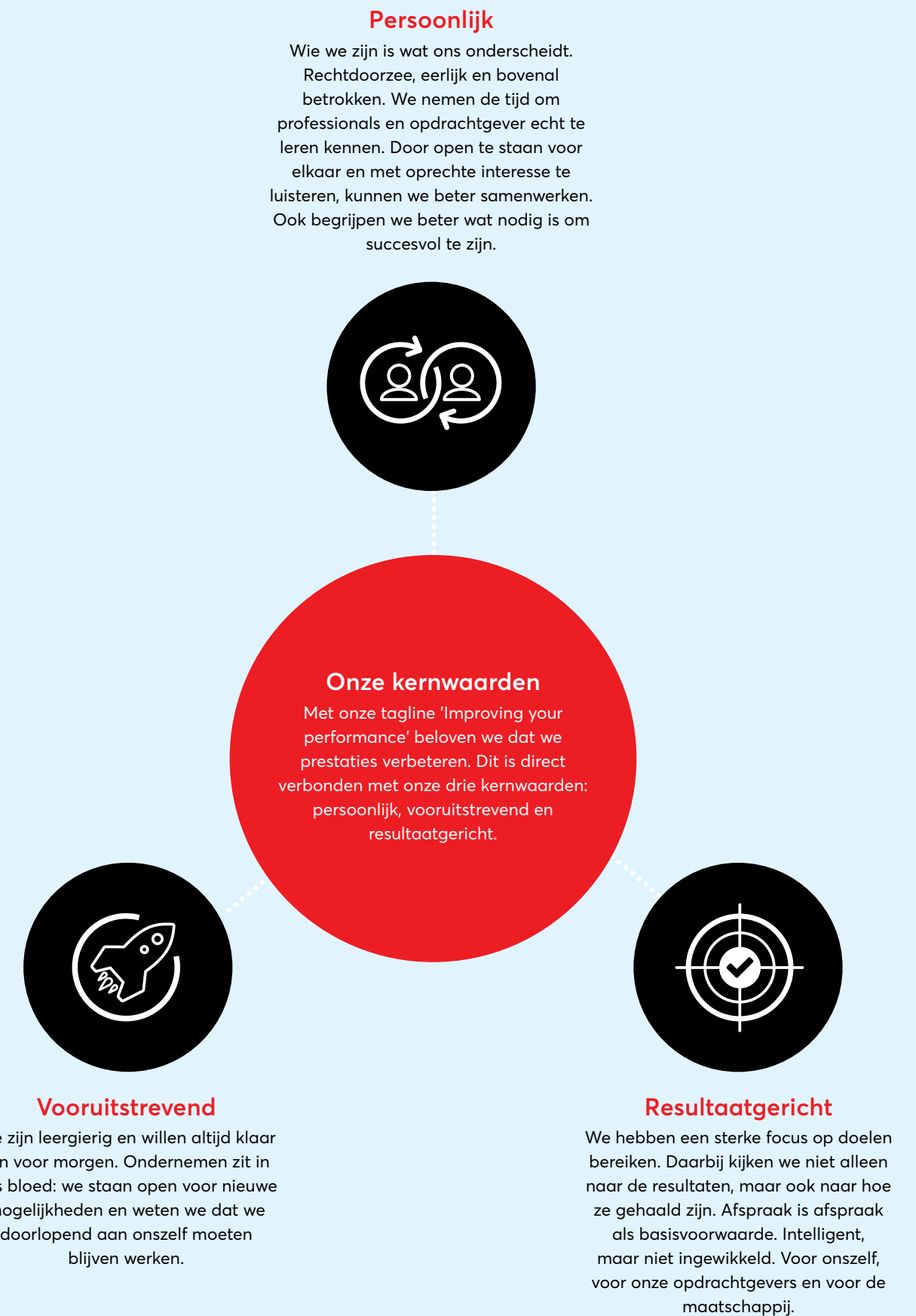
Toekomstvastheid: ontwrichting voorblijven

De economische groei biedt volop kansen voor arbeidsmarktdienstverleners, maar er zijn ook belangrijke uitdagingen. Voor gevestigde marktpartijen die onvoldoende meebewegen ligt digitale disruptie ofwel 'commoditisering door internettechnologie' op de loer. Daarom staan waardecreatie en -toevoeging naar onze klanten en professionals centraal ter borging van onze marktpositie. DPA wil zich nog sterker onderscheiden door aantrekkelijk werkgeverschap, gerichte investeringen in leren en ontwikkelen en slimme inzet van digitalisering als aanjager van vernieuwing.

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. Hier blijven we samen hard aan werken.

Klokkenluidersregeling

Onze Klokkenluidersregeling beschrijft hoe DPA omgaat met meldingen van (vermeende) onregelmatigheden. Voorop staat dat iedere medewerker misstanden, onregelmatigheden en dergelijke veilig moet kunnen melden. Een medewerker die een melding doet, mag als gevolg hiervan niet in zijn of haar positie benadeeld worden.



Risico's, risicobeheersing en -controle

Risicomanagement draagt bij aan het op een verantwoorde wijze realiseren van onze strategische doelen. Dit is een continu proces dat op strategisch, tactisch en operationeel niveau wordt uitgevoerd en zowel stuurinformatie als verantwoording bij besluitvorming biedt.

- DPA wil de onderkende en geprioriteerde risico's zo goed mogelijk beheersen. De belangrijkste uitgangspunten hierbij zijn:
- Risicobeheersing is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Het is een kerncompetentie die steeds dieper in onze governancestructuur verankerd wordt. Het doel is om significante risico's te identificeren, de realisatie van doelstellingen te bewaken en het naleven van relevante wet- en regelgeving te waarborgen.
 - Ons risicomanagementsysteem is erop gericht om de nadelige effecten van de individuele risico's in een vroeg stadium te verkleinen.
 - De Raad van Bestuur en de clusterdirecteuren zijn verantwoordelijk voor de opzet en het testen van de werking van systemen van risicobeheersing en interne controle.
 - De bereidheid van DPA om risico's te nemen beperkt zich tot verantwoorde ondernemingsrisico's: de waarschijnlijkheid van het optreden en de mogelijke gevolgen ervan mogen de continuïteit van de onderneming niet in gevaar brengen.

Risicobeheersing en -controle

Onze interne controle is gebaseerd op het breed toegepaste COSO Integrated Internal Control Framework (IICF). We zetten verschillende instrumenten in om de risico's te beheersen. Dit zijn richtlijnen en overlegstructuren, rapportages en interne controlemaatregelen. Hierdoor hebben we voldoende zekerheid dat we de strategische doelstellingen op een verantwoorde manier kunnen behalen en snel kunnen bijsturen als dit nodig is. Bovendien blijven we scherp op de eisen die onder meer de wet- en regelgeving aan ons stellen. Behalve om de risico's te identificeren en de significante risico's te beheersen, zijn deze instrumenten ook bedoeld om de operationele en financiële doelstellingen te realiseren.

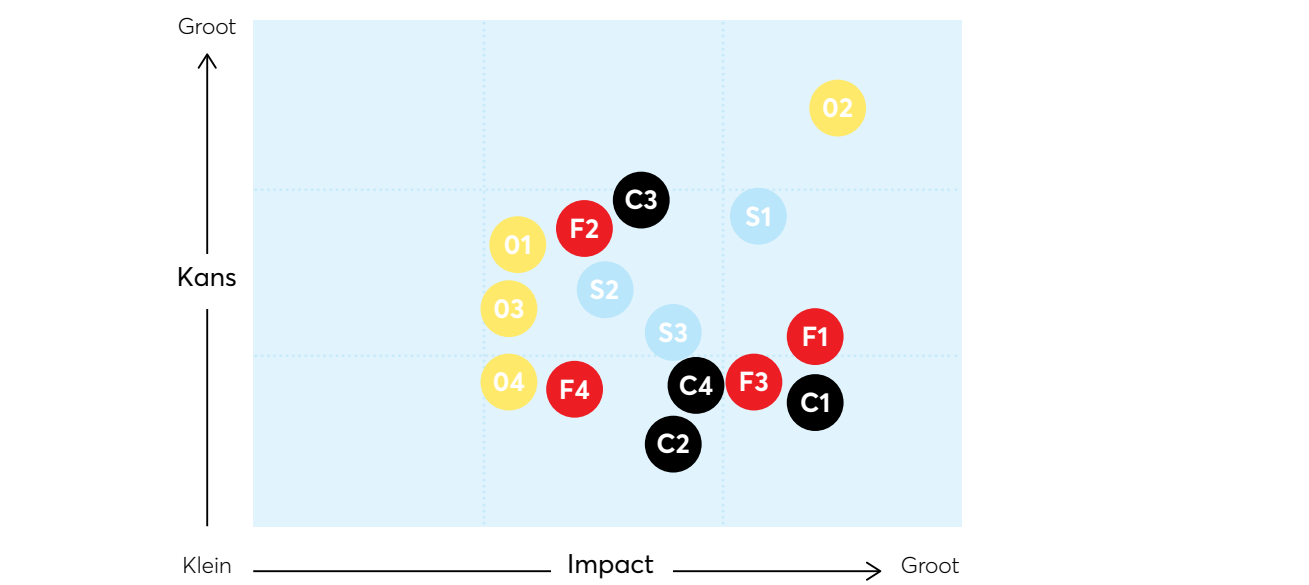
Belangrijkste risico's

Het risicomanagement van DPA onderkent strategische, operationele, financiële en compliancerisico's. 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 tot schade leidt. Deze zetten we af tegen de beheerskosten om het betreffende risico te vermijden of beperken. De mate waarin DPA bereid is risico's te lopen bij het nastreven van haar doelstellingen verschilt per risicocategorie.

Risicocategorie	Risicoacceptatie	Toelichting
Strategisch	Gematigd	DPA is bereid gematigde risico's te nemen bij het nastreven van onze ambities. We zoeken steeds de balans tussen onze commerciële ambities (hogere risicoacceptatie) en onze maatschappelijke functie (lage risicoacceptatie)
Operationeel	Zeer laag	DPA streeft ernaar om de risico's die onze continuïteit in gevaar kunnen brengen zoveel mogelijk te beperken. Op het gebied van informatiebeveiliging en privacy doen we ons uiterste best risico's te vermijden die medewerkers en opdrachtgevers kunnen schaden.
Financieel	Laag	We onderhouden een solide financiële positie om toegang tot de financiële markten zeker te stellen.
Compliance	Nul	Ten aanzien van compliance- en integriteitsrisico's voeren we een zerotolerancebeleid.

Risicomatrix

De 15 belangrijkste risico's lichten we in dit hoofdstuk toe. Ook beschrijven we de voorzieningen en maatregelen die zijn getroffen om nadelige effecten van de risico's te beperken.



Strategisch

- S1 Conjunctuurgevoeligheid
- S2 Toenemende concurrentie
- S3 Technologische ontwikkelingen

Operationeel

- O1 IT-gerelateerde risico's
- O2 Behoud en aantrekken van medewerkers
- O3 Klantafhankelijkheid
- O4 Implementatie & integratie nieuwe entiteiten

Financieel

- F1 Liquiditeit en financiële positie
- F2 Financiële verslaglegging
- F3 Waardering goodwill
- F4 Kredietrisico

Compliance

- C1 Niet voldoen aan wet- en regelgeving
- C2 Fraude
- C3 Ontwikkelingen op het gebied van arbeidsrecht
- C4 Aansprakelijkheid met betrekking tot geleverde diensten

Strategische risico's

De belangrijkste risico's in relatie tot de strategie van DPA komen voort uit de economische, technologische en maatschappelijke veranderingen. Flexibiliteit en het snel kunnen inspelen op ontwikkelingen en kennisvragen wordt steeds belangrijker voor onze bedrijfsvoering.

Conjunctuurgevoeligheid (S1)

Macro-economische volatiliteit en politieke onzekerheden hebben effect op de bedrijfsactiviteiten, resultaten en groei. Door macro-economische ontwikkelingen, politieke besluitvormingstrajecten en ontwikkelingen op wetgevingsgebied te monitoren en een voortdurende dialoog te onderhouden met stakeholders, hebben we een actieve rol in de beheersing van dit risico.

Beheersmaatregelen:

- Omzetspreiding over de activiteiten binnen de clusters Finance, Integrated Business Services, Legal, Banking, Overheid en IT.
- Sturing op productiviteit en verhoging van de omzet uit langlopende contracten.
- Inzet flexibele inhuurschil.
- Verscherpte focus op een beheersbare kostenstructuur.
- 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

Toenemende concurrentie (S2)

De markt voor detachering kampt met schaarste op de arbeidsmarkt, vooral voor hoogopgeleide professionals. Opdrachtgevers zijn eerder bereid om deze schaarse medewerkers zelf met een arbeidsovereenkomst vast te leggen. Daardoor heeft DPA te maken met een hoger dan gebruikelijk uitstroombestand en verhevigde concurrentie-intensiteit op de arbeidsmarkt.

Beheersmaatregelen:

- Een helder gedefinieerde strategie voor 2018-2021 waarin de nadruk ligt op klantfocus, aantrekkelijk werkgeverschap en proactieve werving van hoogopgeleide professionals.
- Aanscherping van de marktpositionering, waardoor klanten en potentiële medewerkers een helder beeld hebben waar DPA voor staat.
- Nauwlettend externe ontwikkelingen volgen om onze strategische uitgangspositie te behouden of versterken.

Technologische ontwikkelingen (S3)

De arbeidsmarkt krijgt de komende jaren te maken met verdere technologisering. Dit in de vorm van bijvoorbeeld innovatieve vacaturezoekmachines, short-term recruitmentplatforms en datagedreven selectietools.

Beheersmaatregelen:

- Een digital first-strategie waarmee steeds gezocht wordt naar de juiste balans tussen digitalisering van wervings- en selectiefuncties en persoonlijke aandacht.
- Verdere digitalisering aan de 'voorkant' van bedrijfsprocessen zoals cv-screening, recruitment en matching op basis van artificial intelligence.
- Verdere digitalisering van de back- en midoffice-processen. Hiertoe maakt DPA in april 2019 de overstap naar softwareoplossing AFAS. De speerpunten bij de implementatie zijn gebruikersgemak, eenvoud, inzicht en efficiëntie.
- Inzet van digitalisering om de samenwerking met medewerkers en opdrachtgevers te versterken, denk aan vereenvoudiging van de samenwerking met DPA en ondersteuning 'on the job' van medewerkers.

Operationele risico's

Bij operationele risico's gaat het om ontwikkelingen die negatieve impact kunnen hebben op interne processen, medewerkers, opdrachtgevers en systemen.

IT-gerelateerde risico's (01)

Beschikbaarheid van de bedrijfskritische informatiesystemen en data is van groot belang voor het functioneren van onze bedrijfsprocessen, evenals informatiebeveiliging. DPA heeft passende maatregelen geïmplementeerd ten aanzien van de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid. We monitoren de effectiviteit en passen zo nodig verbeteringen toe.

Beheersmaatregelen:

- Professionalisering van het securitybeleid, de IT-security-organisatie en autorisatiemanagement en verbetering van de security-awareness.
- Samenwerking met ISAE 3402-gecertificeerde IT-leveranciers die aantoonbaar 'in control' zijn en controle van core IT-leveranciers via assurance-rapportages.
- Gebruik van softwaresysteem BlueDolphin dat de bedrijfs- en IT-onderdelen en de samenhang daartussen inzichtelijk maakt.
- DPA hanteert een zorgvuldig implementatietraject bij de AFAS-implementatie.

Behoud en aantrekken van medewerkers (02)

Waar 2017 zich kenmerkte door een groeiversnelling, staan 2018 en 2019 in het teken van stabiele economische groei. Daardoor wordt het lastiger om vacatures te vervullen, met name voor hoger opgeleide professionals. Naast een beperkt aanbod op de arbeidsmarkt heeft DPA te maken met lagere retentie ofwel behoud van medewerkers. De consensus is dat deze schaarste aan medewerkers de komende jaren aanhoudt.

Beheersmaatregelen:

- Aanscherping van de marktpositionering door onze focus op clusterproposities.
- Toenemend onderscheidend vermogen op het gebied van loopbaanbegeleiding, persoonlijke aandacht en professionele en persoonlijke ontwikkeling.
- Traineeprogramma's die kansen voor jonge talenten bieden.

Klantafhankelijkheid (03)

Het risico bestaat dat DPA te afhankelijk wordt van de relatief grote key accounts.

Beheersmaatregelen:

- DPA streeft naar vergroting van het omzetaandeel bij key accounts door een range aan diensten te bieden en zo het potentieel voor cross selling te benutten. Op die manier ontstaat eveneens een afhankelijkheid vanuit de klant naar DPA. Naast de key accounts behaalt DPA een groot deel van haar omzet uit een groot aantal kleinere relaties.

Implementatie en integratie van nieuwe entiteiten (04)

Het risico bestaat dat toekomstige acquisities niet of onvoldoende worden geïntegreerd binnen DPA om succesvol te opereren.

Beheersmaatregelen:

- Voorafgaand aan een acquisitie stelt DPA een duidelijk businessplan op.
- Ontwikkeling van een high-level integratiehandboek zodat een optimaal integratieproces wordt uitgevoerd als zich nieuwe overnames voordoen.

Financiële risico's

Het verstrekken van volledige, juiste en tijdige financiële en niet-financiële informatie is een noodzakelijke voorwaarde voor adequate besturing van de onderneming. Betrouwbaarheid van rapportages is een voorwaarde voor effectieve besturing van de organisatie en getrouwe verantwoording naar stakeholders.

Liquiditeit en financiële positie (F1)

Liquideitsrisico is het risico dat DPA niet kan voldoen aan actuele en toekomstige financiële verplichtingen. Ons uitgangspunt is dat er altijd voldoende financiële middelen worden aangehouden of voldoende ruimte onder een gecommiteerde kredietfaciliteit beschikbaar is om te kunnen voldoen aan de financiële verplichtingen, in normale en moeilijke omstandigheden.

Beheersmaatregelen:

- Ter bepaling van de kasstroombehoefte maakt DPA gebruik van een forecast-model om de belangrijkste verwachte instromen, uitstromen en de ontwikkeling van de kredietfaciliteiten bij te houden. Daarmee ziet DPA erop toe dat voldoende liquiditeiten voorhanden zijn uit de operationele kasstromen en de beschikbare kredietfaciliteit om op een 'going concern'-basis gedurende 12 maanden de verwachte operationele kosten te dekken en te voldoen aan de financiële verplichtingen.
- In 2018 is geïnvesteerd in digitalisering van het betalingsverkeer, debiteurenbeheer en de boekingsprocessen. Ook is gewerkt aan verbetering van de datakwaliteit van het commerciële systeem in combinatie met het financiële systeem en zijn de periodieke rapportages verbeterd.
- Regelmatig overleg over bancaire voorwaarden en - indien gewenst - aanpassing op basis van commercieel-strategische ontwikkelingen.

Financiële verslaglegging (F2)

Het verstrekken van volledige, juiste of tijdige financiële en niet-financiële informatie zorgt dat onze stakeholders vertrouwen houden in DPA en haar bedrijfsvoering. De directie heeft op 15 maart 2018 aangekondigd dat de publicatie van de jaarcijfers 2017 later zou plaatsvinden dan oorspronkelijk was aangekondigd, aangezien de vervaardiging van de jaarrekening nog niet volledig was afgerond.

Beheersmaatregelen:

- In 2018 is extra aandacht gegeven aan de verbreding en de verdieping van de periodieke rapportagecyclus.
- De inrichting van de administratie is gewijzigd, wat resulteerde in een efficiëntere organisatiestructuur.
- 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 in- en externe toezichthouders zoals Stichting Normering Arbeid en ISO.

Waardering goodwill (F3)

Bij overnames zijn klantenbestanden, merk- en handelsnamen en goodwill geïdentificeerd en als gevolg hiervan geactiveerd. Algemene veranderingen in economische en marktomstandigheden en sectorontwikkelingen die kenmerkend zijn voor een kasstroomgenererende eenheid kunnen resulteren in een afwaardering van klantenbestanden, merk- en handelsnamen en goodwill die door DPA zijn geïdentificeerd.

Beheersmaatregelen:

- Jaarlijks toetst DPA of goodwill een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Maandelijks worden de gerealiseerde resultaten in samenhang met de budgetten besproken om tijdig te kunnen sturen op onverwachte ontwikkelingen.

Kredietrisico (F4)

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor DPA als een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit handelsvorderingen op opdrachtgevers en uitstaande leningen bij derden. DPA kent in een beperkte mate geconcentreerde kredietrisico's.

Beheersmaatregelen:

- Maatregelen zijn ingesteld om te bewerkstelligen dat alleen diensten worden geleverd aan klanten met een adequate reputatie op het gebied van kredietwaardigheid.
- Een zeer strak debiteurenbeleid, dat in 2018 resulteerde in een gemiddelde betaaltermijn (DSO) van 34 dagen (2017: 47 dagen).

Compliancerisico's

Niet-naleving van wet- en regelgeving en integriteitschending kan resulteren in hoge boetes en aanzienlijke reputatieschade. DPA streeft naar een open en transparante bedrijfscultuur, waarbinnen nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving snel wordt vertaald naar concreet beleid. Dit wordt geïmplementeerd met ondersteunende processen en systemen. Hierbij vragen we stelselmatig advies van ter zake deskundige experts zoals juristen, fiscalisten, accountants - niet belast met de jaarrekeningcontrole - en bevoegde instanties.

Niet voldoen aan wet- en regelgeving (C1)

Op de activiteiten van DPA zijn veel uiteenlopende wetten en regels van toepassing. Deze betreffen onder andere arbeidsrelaties, privacy, informatiebeveiliging, mededinging en aanbestedingen. In 2017 en 2018 had de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA) voor DPA veel invloed op de inzet van zelfstandige professionals (zzp'ers). De handhaving van deze wet is opgeschort tot in ieder geval 1 januari 2020.

Beheersmaatregelen:

- Organisatie inrichten op de toenemende eisen vanuit wet- en regelgeving en de corporate governance-nalevingseisen.
- Volledige en grondige analyse van alle componenten van de IT-systemen en processen. Zo kan DPA inzichtelijk aantonen dat ze voldoet aan de wet- en regelgeving.
- Om de open bedrijfscultuur te bevorderen en kennis over de naleving van wet- en regelgeving te delen, worden onboardings voor nieuwe medewerkers georganiseerd. Ook besteedt DPA aandacht aan ontwikkeling, bewustwording en kennis bij medewerkers op het gebied van integriteit.

Fraude (C2)

Fraude kan in verschillende vormen plaatsvinden, die variëren van vermijdbare en kleinschalige fraudes tot fraudes die de activiteiten van DPA in gevaar kunnen brengen.

Beheersmaatregelen:

- Processen inrichten die zorgdragen voor het voorkomen van fraude.
- Het uitdragen van de juiste 'tone at the top' en het aanspreken van medewerkers op het juiste gedrag.

Ontwikkelingen op het gebied van arbeidsrecht (C3)

Bemiddeling van arbeid door intermediairs is aan regels gebonden. De Wet allocatie arbeid door intermediairs (WAADI) legt deze regels vast. Momenteel speelt de WAADI bij de Immigratie-en Naturalisatiedienst (IND). Hierbij loopt DPA het risico om het verschil in arbeidsvoorwaarden aan te vullen. Daarnaast loopt DPA risico op boetes als gevolg van het niet naleven van de WAADI. Het risico is aanwezig dat deze casuïstiek bij meer opdrachtgevers gaat spelen.

Beheersmaatregelen:

- DPA volgt de ontwikkelingen op het gebied van arbeidsrecht nauwlettend.
- Voor de WAADI houdt DPA nauw contact met juridisch adviseurs.

Aansprakelijkheid met betrekking tot geleverde diensten (C4)

DPA loopt een risico dat er fouten gemaakt worden gedurende de uitvoering van opdrachten, waardoor DPA (financieel) aansprakelijk gesteld kan worden. Daarnaast loopt DPA een risico op bedrijfsaansprakelijkheid.

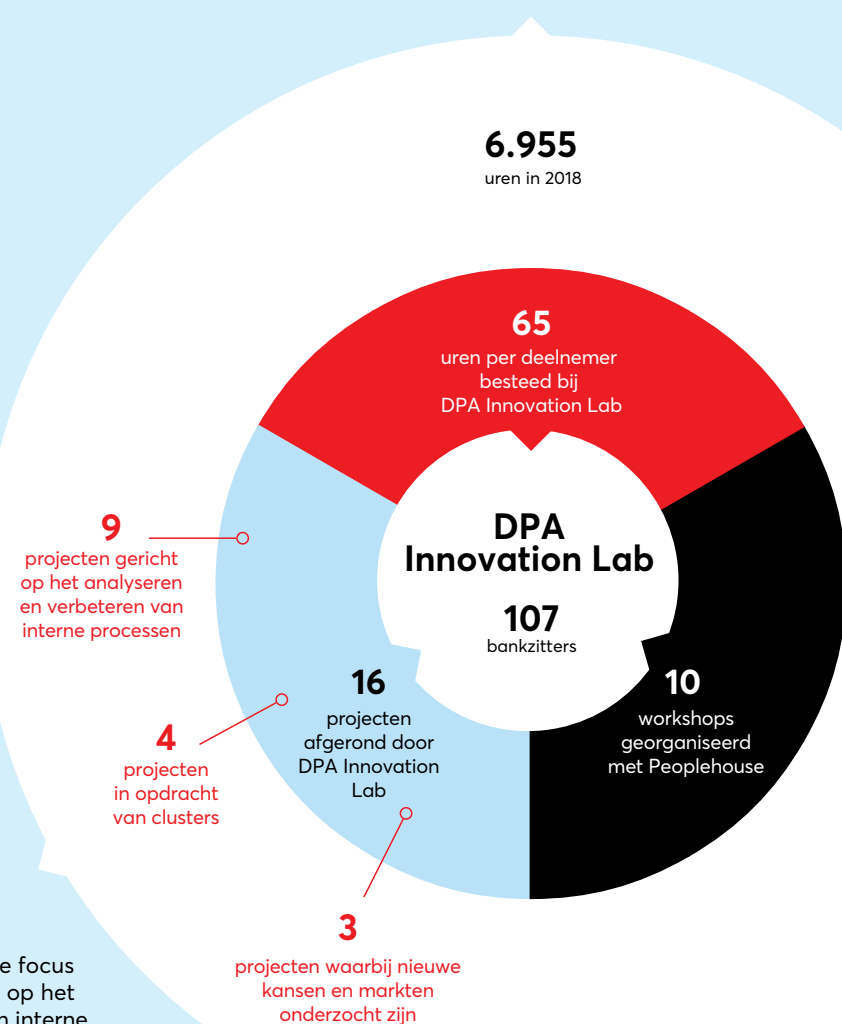
Beheersmaatregelen:

- DPA zorgt voor hooggekwalificeerd personeel.
- DPA heeft een aansprakelijkheidsverzekering.

Onvoorziene omstandigheden

Ons streven is om de kans op fouten, verkeerde beslissingen en verrassingen door onvoorziene omstandigheden zoveel mogelijk te reduceren. We kunnen geen absolute zekerheid geven over het realiseren van de gestelde doelen en de risico-impact. Het is nooit uit te sluiten dat we blootstaan aan risico's die nu ondergeschikt zijn of niet of onvoldoende onderkend worden. Bovendien kan geen enkel systeem van risicobeheersing en interne controle absolute zekerheid bieden tegen het niet realiseren van ondernemingsdoelstellingen, of voor het volledig voorkomen van verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels.

In 2019 zet DPA Innovation Lab de stap naar het onderzoeken én uitwerken van innoverende ideeën



In 2019 ligt de focus voornamelijk op het verbeteren van interne processen en innovaties waarbij er gewerkt kan worden vanuit de kracht van interim professionals

Vanaf 2019 is er meer ruimte voor interim professionals om zijprojecten op te zetten. Dit zorgt ervoor dat meerdere projecten tegelijkertijd uitgewerkt worden en er meer eigenaarschap ontstaat bij de interim professional

Case study

DPA Innovation Lab

Creativiteit prikkelen

In 2018 heeft DPA haar focus op vakgebieden aanzienlijk verscherpt. Ook ging er meer aandacht naar het realiseren van kruisbestuiving tussen vakgebieden en specialisten. Het geheime wapen hierbij is DPA Innovation Lab: de ruimte waar de creativiteit van interim professionals geprikkeld wordt. Dit door het 'agile' uitwerken van vernieuwende projecten. Projectmanager Hugo Polman helpt de multidisciplinaire teams op weg.

Agile werken, hoe gaat dat? "De kracht van agile werken is dat eindgebruikers direct al in het ontwerpproces betrokken zijn. Hierdoor kun je uitdagingen en problemen vanuit menselijke behoeften adresseren. Hier gebruiken we de design thinking-methode voor. In DPA Innovation Lab wordt een vraagstelling kritisch geanalyseerd en tot een vernieuwende oplossing uitgewerkt. Dit biedt interim professionals die tijdelijk zonder opdracht zitten een mooie mogelijkheid om zichzelf te verbeteren door buiten hun eigen specialisatie kennis en ervaring op te doen."

Diversiteit aan projecten

DPA Innovation Lab staat open voor vraagstellingen vanuit clusters, van interim professionals en van opdrachtgevers. Hugo vertelt dat het lab in 2018 16 projecten afrondde. "Dit waren negen projecten die gericht waren op het analyseren en verbeteren van interne processen en vier projecten in opdracht van clusters van DPA. Verder hebben we in drie projecten nieuwe kansen en markten onderzocht. Ook hebben we voor DPA onderzoek gedaan naar de kpi's op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er is onderzocht waar DPA staat op het gebied van MVO en hoe vooruitgang meetbaar gemaakt kan worden. Voor DPA Academy hebben we de onboarding journey van nieuwe DPA medewerkers onderzocht. Onze analyse van de ervaringen van medewerkers is uitgewerkt in een voorstel dat kort daarop is doorgevoerd als onderdeel van het programma van DPA Academy."

Speerpunten 2019

Vooralsnog was de focus van DPA Innovation Lab onderzoekend van aard, besluit Hugo. "In 2019 zetten we de stap naar het onderzoeken én uitwerken van innovaties. Eerder lag de focus vooral op het verbeteren van interne processen en op innovaties waarbij gewerkt kan worden vanuit de kracht van interim professionals. In 2019 verbreden we ons werkveld. Hierdoor kunnen meerdere projecten tegelijkertijd uitgewerkt worden en ontstaat meer eigenaarschap bij de interim professional."

In 2018:

- Besteedde DPA Innovation Lab 6.955 uur aan innovatie
- Namen 107 'bankzitters' deel aan DPA Innovation Lab
- Besteedde elke bankzitter gemiddeld 65 uur bij DPA Innovation Lab
- Zijn in samenwerking met PeopleHouse 10 workshops georganiseerd.
- Rondde DPA Innovation Lab 16 projecten af

Corporate Governance

Corporate Governance Verklaring

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn samen verantwoordelijk voor de corporate governance-structuur van DPA. Deze wordt jaarlijks geëvalueerd. In deze Corporate Governance Verklaring – die tevens gepubliceerd wordt op onze website – leggen we uit hoe de vennootschap de Nederlandse Corporate Governance Code toepast. Ook wordt informatie verstrekt ingevolge artikel 10 van Richtlijn 2004/25/EG en artikel 3 van het Besluit bekendmaking niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit. Tevens behelst deze verklaring informatie over de belangrijkste kenmerken van de interne risicobeheersings- en controlesystemen gerelateerd aan ons financiële rapportageproces, de samenstelling en het functioneren van het Bestuur, de directie en de Raad en het functioneren van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De governancestructuur binnen DPA is gebaseerd op Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek naar Nederlands recht, de statuten van de vennootschap, de Code en verschillende interne reglementen. Onze gedragscode verwoordt de integriteitsbeginselen waarvan DPA verwacht dat haar professionals deze respecteren in hun werkzaamheden en de omgang met opdrachtgevers, elkaar en andere belangengroepen. Deze is beschikbaar via www.dpa.nl. De gedragscode beschrijft tevens hoe DPA omgaat met meldingen van (vermeende) overtredingen van de Gedragscode. Hiervoor is de compliance officer het centrale aanspreekpunt.

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 in Amsterdam. De aandelen zijn sinds 1999 genoteerd aan Euronext Amsterdam.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestaat uit de CEO, COO en CFO. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het strategische, financiële en organisatorische beleid en vormt met de clusterdirecteuren 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 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.

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 van Aandeelhouders uit een voordracht van de Raad van Commissarissen. Daarbij hebben de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Ondernemingsraad het recht om aanbevelingen te doen voor een op de voordracht te plaatsen persoon. Voor eenderde van het aantal commissarissen heeft de ondernemingsraad een versterkt aanbevelingsrecht. Gezien zijn omvang heeft de Raad van Commissarissen geen commissies ingesteld. De best practice-bepalingen die betrekking hebben op commissie(s) gelden voor de gehele raad van commissarissen.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Ten minste eenmaal per jaar roept DPA via haar website een Algemene Vergadering van Aandeelhouders bijeen. Deze neemt besluiten over zaken zoals vaststelling van de jaarrekening, de dividenduitkering, de benoeming van commissarissen, het remuneratiebeleid 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. De agenda en bijbehorende stukken worden ten minste 42 dagen voor de Algemene Vergadering op de website geplaatst. Voorstellen worden waar nodig voorzien van een deugdelijke toelichting.

Tijdens de Algemene Vergadering op 22 mei 2018 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 22 november 2019.
- 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 22 november 2019.
- De aanwijzing van de Raad van Bestuur als orgaan dat bevoegd is tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht bij de uitgifte van aandelen verlengd voor een periode van 18 maanden, dus tot 22 november 2019. Deze bevoegdheid is beperkt tot maximaal 10 procent van het geplaatste aandelenkapitaal op het moment van uitgifte.

Aandelen en stemrecht

Het maatschappelijk kapitaal van DPA bedraagt 15 miljoen euro en is verdeeld in 150 miljoen gewone aandelen van 0,10 euro. Op 31 december 2018 stonden er 46.968.197 gewone aandelen uit. 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 van deze bepalingen af. Deze afwijkingen zijn hieronder weergegeven. Zij vinden veelal hun oorsprong in de beperkte omvang van de onderneming. Waar DPA afwijkt, handelt zij zoveel mogelijk in de geest en de bedoeling van de Code.

1.3 Interne auditfunctie

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).

2.2.2. Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen

Zoals aangegeven tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 22 mei 2018, wijkt de vennootschap af van bepaling 2.2.2. voor wat betreft de heer Ron Icke. Ron Icke is sinds 3 oktober 2010 voorzitter van de Raad van Commissarissen. Zijn tweede vierjarige termijn eindigde in 2018. Zijn bijdrage, financiële achtergrond en grondige kennis van de sector waarin DPA actief is zijn van grote waarde voor de vennootschap. Daarom is hij herbenoemd voor een derde termijn van twee jaar. Deze herbenoeming was ook van belang in verband met de gewenste continuïteit in de samenstelling van de raad. Voor personen die hierna worden herbenoemd wordt deze bepaling van de Code zoveel mogelijk toegepast.

4.2.3 Bijeenkomsten en presentaties

Presentaties aan aandeelhouders en beleggers zijn niet gelijktijdig te volgen via webcasting. De presentaties die tijdens deze bijeenkomsten zijn gebruikt worden, voor zover ze daarop niet reeds aanwezig zijn, na afloop op de website van DPA geplaatst.

Diversiteit

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

De samenstelling van de Raad van Bestuur voldoet sinds 23 mei 2018 met mevrouw Désirée Theyse als CFO aan de eisen van artikel 2:166 BW. Dit artikel bepaalt dat tenminste 30 procent van de Raad van Bestuur vrouw of man is.

De Raad van Commissarissen voldoet sinds 23 mei 2018 niet meer aan het vereiste van artikel 2:166 BW: alle drie de commissarissen zijn man. Voor zijn samenstelling heeft de Raad van Commissarissen een profielschets opgesteld. Deze 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, achtergrond en ervaring van de commissarissen. Ook streven we naar een goede balans in geslacht, leeftijd en (neven)activiteiten. De profielschets is gepubliceerd op www.dpa.nl.

Transacties met bestuurders en commissarissen

In overeenstemming met de Code worden alle overeenkomsten van DPA met haar bestuurders en 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 29, op bladzijde 124 van dit jaarverslag.

Accountant

Op de Algemene Vergadering van 22 mei 2018 is Deloitte Accountants B.V. voor het boekjaar 2018 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 en in het hoofdstuk 'Risico's, risicobeheersing en -controle'. In dit hoofdstuk en in het remuneratierapport is tevens de informatie opgenomen zoals vereist op grond van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn (5 april 2006).

Het bestuursverslag in de betekenis van artikel 2:391 BW omvat de hoofdstukken van het bestuursverslag en die delen van de jaarrekening waar het 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 in 2018;
- De interne risicobeheersings- en controlesystemen 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 2018 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 van de toestand op de balansdatum en de gang van zaken gedurende 2018 van DPA en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen, samen met een beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden waarmee DPA wordt geconfronteerd.

Het hoofdstuk 'Cultuur en langetermijnwaardcreatie' (bladzijde 46 tot en met 49) beschrijft het beleid van DPA voor milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping. Deze verklaring is in lijn met het Besluit bekendmaking niet-financiële informatie dat op 24 maart 2017 in werking trad.

Voorts wordt onder meer in dit hoofdstuk aandacht gegeven aan het Besluit bekendmaking diversiteitsbeleid, wat ook aan de orde komt onder het hoofdstuk Corporate Governance. Daarnaast komen voornoemde besluiten aan de orde in het hoofdstuk Risico's en beheersmaatregelen.

Case study

Cluster Integrated Business Services

Unieke positie in Nederlandse markt

Onno van Capelleveen voegde zich in 2011 bij DPA, kort voordat de onderneming een nieuwe koers inzette. "Ik kwam bij een team dat zich vooral op inkoop richtte, het supply chain-vakgebied was nog in opkomst. Wat me het meest aansprak, was de opdracht die ik kreeg om me te verdiepen in de echte behoefte in de markt. Zo kwam ik erachter dat veel bedrijven sales & operations planners zochten. De directie gaf me alle ruimte om hier iets voor op te zetten en mensen aan te nemen."



Sinds 2017 leidt Onno het cluster Integrated Business Services. De thuisbasis is een pand in Blaricum dat zeer geschikt is voor de vele vakopleidingen en sociale bijeenkomsten die er plaatsvinden. Een professionele 'control tower' coördineert de HR-cyclus en verzorgt de backoffice-ondersteuning. "Onze structuur stelt ons in staat om maximale waarde toe te voegen aan de ontwikkeling en groei van onze mensen."

Sympathieke werkgever

"Het bijzondere aan DPA is het vertrouwen dat je krijgt. Zo ga je vanzelf nadenken over kansen en mogelijkheden. Ook leer je veel door dingen daadwerkelijk te doen en eventuele fouten als leermogelijkheden te benaderen. Bovendien investeert DPA doorlopend in de ontwikkeling van mensen en begeleiding van klanten en professionals tijdens projecten. Mede door onze raamcontracten met grote opdrachtgevers kunnen we onze professionals een breed scala aan projecten en groeikansen bieden. Hierdoor ervaren onze mensen DPA als een sympathieke en aantrekkelijke werkgever."

Volop uitdagingen

Onno vertelt trots over de professionals die het Integrated Business Services cluster vormen. "Stuk voor stuk ambitieuze hoogopgeleide mensen die zich tot het uiterste inzetten om resultaat te boeken. In onze vakgebieden moet je steeds nieuwe uitdagingen durven oppakken en op meerdere niveaus kunnen schakelen. Ieder probleem is anders. Hier passende oplossingen voor realiseren vraagt veel van je analytische, sociale en communicatieve vaardigheden. Ook erg belangrijk zijn creativiteit en IT-affiniteit."

Continue kennisontwikkeling en -deling

Hoe geeft het cluster vorm aan de benodigde kennisontwikkeling en -deling? "We hebben bijvoorbeeld eigen APICS-opleidingen. Verder maken onze mensen veel gebruik van de opleidingsmogelijkheden van de DPA

**Maximaal
waarde
toevoegen**

Academy op gebieden zoals Lean, PRINCE2 en Situationeel leiderschap. Veel mensen groeien door tot manager, daarom zorgen we dat ze vooraf al managementopleidingen volgen. Ook bespreken we maandelijks praktijkcases in kennissessies en organiseren we improvement-sessies. Zo is er veel interactie en inspiratie waar onze medewerkers hun voordeel mee kunnen doen."

Groei met nieuwe initiatieven

2018 was een belangrijk jaar, concludeert Onno. "We hebben veel succes geboekt met onze initiatieven op het gebied van logistiek, supply chain management en supply chain systems. Hiervoor zetten we in 2019 in op verdere groei als onderdeel van het bestendigen van onze marktpositie. We zijn veel meer dan een club die goede supply chain en logistieke professionals beschikbaar heeft. Als platform voor kennis en ervaring en netwerk voor experts en opdrachtgevers vervullen we een unieke positie in de Nederlandse markt. In 2019 gaan we onze waarde als partner in prestatieverbetering nog nadrukkelijker onder de aandacht brengen."

"Onze professionals zijn ambitieuze, hoogopgeleide mensen die zich tot het uiterste inzetten om resultaat te boeken."

Onno van Capelleveen, directeur Integrated Business Services

Verslag van de Raad van Commissarissen

Fit en met 100 procent focus anticiperen op nieuwe kennis- en ontwikkelvragen

DPA heeft een goede start gemaakt met de implementatie van het Business Plan 2018-2021. Hierdoor kan de onderneming haar doelgroepen voortvarender en met meer focus bedienen met relevante dienstverlening. Tevens kan de organisatie de beschikbare creativiteit optimaal aanwenden bij het invullen van vacatures en kennis- en ontwikkelvragen. Groei van professionals staat meer dan ooit centraal. Dit met een aanpak die past bij de tijdsgeest: persoonlijk, resultaatgericht én vooruitstrevend.

De Raad van Commissarissen kijkt terug op 2018 als een jaar waarin hard is gewerkt om - gegeven de toenemende schaarste op de arbeidsmarkt - een optimale operatie te realiseren om succesvol talent te verbinden en boeien. Gedurende het jaar werden meerdere trends in de intermediaire markt zichtbaar, waaronder technologisering en employer branding. In lijn met deze ontwikkelingen heeft DPA haar focus verlegd: van groei naar versterking van de kernactiviteiten door clustering. Ook is ingezet op beheersing van de personeels- en externe kosten en verzelfstandiging van minder succesvolle participaties. Door deze koerswijziging is de basis versterkt en worden de continuïteit van de organisatie en de groeiperspectieven van haar medewerkers beter gediend.

De Raad van Commissarissen was nauw betrokken bij het tot stand komen van deze strategische keuzes. Hierbij stonden continuïteit en langetermijnwaardecreatie centraal en zijn de belangen van alle stakeholders in ogenschouw genomen. In 2018 hebben we kunnen constateren dat deze koerswijziging al snel vruchten afwierp. Dit in de vorm van betere aansturing en beheersbaarheid. Bovenal kan DPA zich nog nadrukkelijker profileren als partner voor 'marktfitheid' van professionals door het actueel houden van vakinhoudelijke kennis en persoonlijke competenties. In een snel veranderende arbeidsmarkt waarin technologisering en digitalisering aan de orde van de dag zijn, kan de onderneming nieuwe uitdagingen vol vertrouwen tegemoet treden.

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. 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 corporate governance-structuur en sociaal-maatschappelijke aspecten van ondernemen die voor DPA relevant zijn.

De Raad van Commissarissen staat de Raad van Bestuur bij met advies. De leden ontvangen maandelijks een update over de resultaten en de belangrijkste operationele ontwikkelingen. In 2018 kwam de Raad van Commissarissen in vijf reguliere vergaderingen bijeen met de Raad van Bestuur. In deze vergaderingen worden de kwartaalresultaten besproken en de operationele ontwikkelingen binnen de clusters, specifieke vakgebieden en markten. Voor elke vergadering staan daarnaast specifieke thema's of onderwerpen op de agenda.

De Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur waren steeds voltallig bij de vergaderingen aanwezig. In de vergadering van 31 oktober 2018 is het middagdeel gewijd aan de strategie en de daarmee gepaard gaande risico's alsmede de risicobeheersing en de interne controle. Buiten de plenaire vergaderingen had met name de voorzitter van de Raad van Commissarissen regelmatig contact met de CEO over de operationele gang van zaken en actuele onderwerpen. Ook had de Raad van Commissarissen een overleg met de Ondernemingsraad. Hierin is onder meer gesproken over de strategie, langetermijnwaardecreatie en het gedrag en de cultuur binnen de vennootschap.

"De heldere strategische keuzes en executie ervan geven veel vertrouwen in de ingezette koers."

**Albert Klene, Ron Icke en Bart-Jan van Genderen,
Raad van Commissarissen**



De secretaris van de vennootschap ondersteunt de Raad van Commissarissen bij het volgen van de juiste procedures en het handelen in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen. Tevens verzorgt de secretaris de organisatie van overleg, de doorstroming van de benodigde informatie en het afhandelen van situaties waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen met betrekking tot individuele leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

Reguliere vergaderonderwerpen zijn:

- De strategie en het businessplan
- Het budget en de resultaten
- Langetermijnwaardcreatie
- De operationele gang van zaken
- Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt
- Ontwikkelingen bij clusters
- Ontwikkelingen bij participaties
- Risicobeheersing en compliance
- Werkkapitaal en financiering
- Cultuur en diversiteit
- Het jaarverslag en de jaarrekening
- Benoeming accountant
- De aandeelhoudersvergadering
- Remuneratie

Hiernaast is in 2018 over een aantal belangrijke onderwerpen gesproken, waaronder:

- De verkoop van Cauberg Huygen
- De verkoop van B-Able
- Verzelfstandiging van verschillende participaties en startups
- De samenstelling van de Raad van Bestuur
- De samenstelling van de Raad van Commissarissen
- Nieuwe en veranderende wet- en regelgeving
- Het auditplan
- Digitalisering van de back- en front-office
- De huisvesting

Zoals gebruikelijk was de externe accountant aanwezig bij de bespreking van de jaarrekening en de uitkomsten van de jaarrekeningcontrole. Datzelfde geldt voor de bespreking van de halfjaarcijfers. Ook heeft de Raad van Commissarissen eenmaal buiten aanwezigheid van de leden van de Raad van Bestuur met de accountant overlegd.

In lijn met de voorgaande jaren is vastgesteld dat er geen behoefte is aan een interne auditor of 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 zerotolerancebeleid ten aanzien van de risico's op het gebied van wet- en regelgeving.

Maatschappelijke opdracht en verantwoord ondernemen

De maatschappelijke opdracht van DPA is het verbinden van gespecialiseerde professionals en opdrachtgevers en zorgen dat deze doelgroepen kunnen meebewegen met de ontwikkelingen in hun vakgebied en markt. Om deze functie optimaal te kunnen uitoefenen, is een goede balans tussen de verschillende stakeholdersbelangen essentieel. De Raad van Bestuur heeft op dit vlak verschillende onderwerpen met de Raad van Commissarissen besproken. Een voorbeeld is het curriculum van DPA Academy, waar professionals hun soft skills kunnen versterken. In het toezicht op het gevoerde beleid geeft de Raad van Commissarissen expliciet aandacht aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). De raad hecht er groot belang aan dat DPA verder invulling geeft aan concrete MVO-doelstellingen en rapporteert over de voortgang op de opgestarte projecten.

Samenstelling Raad van Bestuur

De samenstelling van de Raad van Bestuur is in 2018 gewijzigd. De drie leden zijn:

- Eric Winter, op 23 april 2015 herbenoemd in de functie van Chief Executive Officer (CEO);
- Olav Berten, op 23 april 2015 herbenoemd in de functie van Chief Operational Officer (COO);
- Désirée Theyse, op 23 mei 2018 benoemd in de functie van Chief Financial Officer (CFO).

Na de benoeming van Désirée Theyse bestaat de Raad van Bestuur uit drie leden. 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 69-73 van dit jaarverslag. Tijdens de Algemene Vergadering op 22 mei 2018 is het ongewijzigde remuneratiebeleid gepresenteerd.

Olav Berten heeft aangegeven dat hij na de aandeelhoudersvergadering van 16 mei 2019 DPA zal verlaten. Door de verscherpte focus, de investeringen in digitalisering en de ingezette winstgroei is een solide basis gelegd voor de toekomst. Daarom acht Olav dit een gepast moment om DPA te verlaten. Hij gaat met sabbatical en wil zich oriënteren op nieuwe uitdagingen. De Raad van Commissarissen is Olav zeer erkentelijk voor zijn voortrekkersrol in de ontwikkeling en groei van DPA.

Samenstelling Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in 2018 gewijzigd. De drie leden zijn:

- Ron Icke (voorzitter), op 22 mei 2018 herbenoemd voor een derde termijn van twee jaar;
- Bart-Jan van Genderen, op 20 april 2017 benoemd voor een tweede termijn van vier jaar; en
- Albert Klene, op 22 mei 2018 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 2018 buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur zijn 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.

Voor de tweede herbenoeming van de heer Icke geldt dat zijn bijdrage als voorzitter van de Raad van Commissarissen zeer waardevol is voor DPA. Dit komt mede door zijn financiële achtergrond en kennis van de sector waarin DPA actief is. Ook was de herbenoeming van belang vanwege de gewenste continuïteit in de samenstelling van de raad.

Mevrouw Engels trad op de Algemene Vergadering van 22 mei 2018 terug uit de Raad van Commissarissen. De raad bedankt mevrouw Engels voor haar inzet en waardevolle bijdrage als commissaris van DPA. Met de heer Klene is een goede opvolger gevonden die veel kennis van digitalisering en automatisering inbrengt, wat in het huidige tijdperk van technologieontwikkeling zeer relevant voor de onderneming is. Bij de keuze is rekening gehouden met diversiteitsbeleid en de voorkeur voor een vrouw in deze positie. Uiteindelijk waren kennis en ervaring doorslaggevend.

Geen tegenstrijdig belang

In 2018 waren er geen transacties waarbij zich tegenstrijdige belangen van bestuurders, commissarissen, aandeelhouders of de externe accountant voordeden die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of de betreffende partijen.

Algemene Vergadering 22 mei 2018

Tijdens de Algemene Vergadering deed de Raad van Bestuur verslag van de ontwikkelingen van DPA in het boekjaar 2017. De Algemene Vergadering stelde de jaarrekening 2017 vast en stemde - naast de voorgestelde wijzigingen in de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen - in met het dividendvoorstel. De Raad van Bestuur werd gedechargeerd voor het gevoerde beleid en de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht.

De Algemene Vergadering stemde in met verlenging van de termijn waarbinnen de Raad van Bestuur bevoegd is tot uitgifte van nieuwe aandelen met een maximum van 10 procent. Ook ging zij akkoord met de verlenging van de termijn waarbinnen het bestuur bevoegd is tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht bij uitgifte van nieuwe aandelen met een maximum van 10 procent. Tevens werd de Raad van Bestuur gemachtigd voor het verkrijgen van eigen aandelen door de vennootschap met een maximum van 10 procent. Tot slot keurde de Algemene Vergadering de herbenoeming van de externe accountant belast met de controle van de jaarrekening over het boekjaar 2018 goed.

Jaarrekening 2018 en resultaatbestemming

Het door de Raad van Bestuur opgestelde jaarverslag, waarin de jaarrekening over 2018 is opgenomen, is gecontroleerd door Deloitte Accountants B.V. De controleverklaring is weergegeven op pagina 137. De Raad van Commissarissen heeft kennisgenomen van de jaarrekening en kan zich verenigen met het voorstel van de Raad van Bestuur om van het resultaat na belastingen van 8,3 miljoen euro een bedrag van 4,1 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve en om een dividend van 4,2 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 2018' op pagina 134. Op 16 mei 2019 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.

Waarde toevoegen in de dynamische wereld van werk

De wereld van werk beweegt continu. Nieuwe specialismen ontstaan, vraag en aanbod verschuiven en generaties veranderen. In die dynamiek loopt DPA voorop: met aandacht voor medewerkers, opdrachtgevers en voor de wereld van morgen. De in 2018 doorgevoerde rebranding geeft dit krachtig weer. Helder en consistent. De nieuwe merkidentiteit legt bovendien extra nadruk op de toegevoegde waarde van DPA: Improving your performance. Ofwel het faciliteren van professionals en opdrachtgevers in hun ontwikkeling en groei.

In dit verslagjaar zijn forse veranderingen doorgevoerd. Hierdoor is de organisatie qua structuur klaar voor de huidige fase waarin technologie en persoonlijke betrokkenheid nog belangrijker zijn. De heldere strategische keuzes en executie ervan geven veel vertrouwen in de ingezette koers. De Raad van Commissarissen heeft kennisgenomen van de jaarrekening en kan zich verenigen met het voorstel van de Raad van Bestuur om van het resultaat na belastingen van 8,3 miljoen euro een bedrag van 4,1 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve en om een dividend van 4,2 miljoen euro over het uitstaande aandelenkapitaal uit te keren.

Amsterdam, 28 maart 2019

Raad van Commissarissen van DPA Group N.V.
R. Icke, RA, voorzitter
B.J. van Genderen
A. Klene

Remuneratierapport 2018

Het doel van dit rapport is om het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur van DPA en de uitvoering daarvan helder en gestructureerd weer te geven. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de totstandkoming en inhoud van het rapport.

Het remuneratierapport wordt aan het begin van elk jaar opgesteld en in een vergadering van de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur besproken en vastgesteld. Het lange termijn remuneratiebeleid wordt jaarlijks geëvalueerd. De uitkomsten hiervan worden samen met de bezoldiging over het afgelopen jaar vastgelegd in het remuneratierapport. Belangrijke wijzigingen in het remuneratiebeleid worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

In dit rapport worden de volgende onderdelen besproken:

1. Uitgangspunten remuneratiebeleid
2. Remuneratiebeleid 2018-2019
3. Remuneratie 2018
4. Pay ratio
5. Aandelenbelang leden Raad van Bestuur
6. Bezoldiging Raad van Commissarissen

1. Uitgangspunten remuneratiebeleid

Het doel van het remuneratiebeleid 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 variabele beloning;
- Overtreffen van beoogde resultaten resulteert in een extra hoge variabele beloning;
- De langetermijnbelangen van de aandeelhouders en het bestuur zoveel mogelijk parallel lopen.

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

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

2. Remuneratiebeleid 2018-2019

Het remuneratiebeleid van de Raad van Bestuur van DPA is vastgesteld door de Algemene Vergadering op 23 april 2015 en ziet toe op alle honorariumcomponenten van de leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen evalueert het remuneratiebeleid periodiek en stelt dit waar nodig bij.

Vaste deel van het salaris

Het vaste salarisdeel van de leden van de Raad van Bestuur wordt jaarlijks vastgesteld door de Raad van de Commissarissen en eens per drie jaar getoetst aan dat van vergelijkbare beursgenoteerde ondernemingen. In 2018 bedroeg het vaste salarisdeel voor de heren Winter en Berten 350.000,- euro per jaar inclusief 8 procent vakantiegeld. Met ingang van mei 2018 is mevrouw Theyse toegetreden tot het bestuur van DPA Group. Zij ontvangt een vast salaris van 210.000,- euro op jaarbasis inclusief 8 procent vakantiegeld.

Variabel deel van het salaris

Voor de toekenning van het variabele deel van het salaris worden jaarlijks prestatiecriteria opgesteld die bij realisatie bijdragen aan de langetermijnwaardecreatie 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. Bij het behalen van de gestelde doelen wordt de bonus jaarlijks uitgekeerd. Dit geheel in de vorm van salaris 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 voor 80 procent gekoppeld aan het behalen van de jaarlijkse omzet- en/of EBITDA-taakstelling.
- 20 procent van de kortetermijnbonus van de heren Winter en Berten en mevrouw Theyse is gekoppeld aan het behalen van specifiek overeengekomen doelstellingen. Deze kunnen kwantitatief of kwalitatief zijn.
- De kortetermijnbonus is voor 20 procent gekoppeld aan het behalen van specifiek overeengekomen kwantitatieve of kwalitatieve doelstellingen.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Naast het salaris ontvangen de heren Winter en Berten een vergoeding voor hun pensioenregeling van 75.000,- euro per jaar. Met mevrouw Theyse is overeengekomen dat zij met ingang van 2018 een vergoeding voor pensioen ontvangt van 35.000,- euro per jaar. De bestuurders verzorgen hiermee hun eigen pensioenregeling. Daarnaast stelt DPA een passende auto aan de bestuurders ter beschikking.

Ontslagvergoeding

Bij ontslag als statutair bestuurder of beëindiging van de arbeidsovereenkomst anders dan bij ontslag op staande voet hebben de leden van de Raad van Bestuur recht heeft op een vergoeding. Deze is 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 geeft recht op een vergoeding naast de overeengekomen regeling voor beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Deze change of control-vergoeding bedraagt eenmaal het bruto jaarsalaris (het vaste deel van de bezoldiging).

Ultimum remedium

Conform artikel 2:135 lid 6 BW heeft de Raad van Commissarissen het recht van ultimum remedium. Dit houdt in dat de raad bevoegd is om de waarde van de eerder toegekende variabele bezoldigingscomponent naar beneden of naar boven aan te passen. Dit als deze bezoldiging naar zijn oordeel tot onbillijke uitkomsten leidt vanwege buitengewone omstandigheden in de periode waarin de vooraf vastgestelde prestatiecriteria zijn of dienden te worden gerealiseerd. De billijkheid houdt 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 is de bevoegdheid om een op basis van onjuiste (financiële) gegevens toegekende variabele bezoldiging terug te vorderen van de bestuurder. Dit geldt voor de korte- en langetermijnbonussen die toegekend maar nog niet verkregen zijn, en voor bonussen die al verkregen (en of uitbetaald) zijn.

Benchmarkonderzoek

In 2017 is de remuneratie door een externe partij vergeleken met die van een referentiegroep van AScX-genoteerde ondernemingen. Hierbij bleek dat de totale remuneratie voor de CEO en COO zich aan de bovenkant van de mediaan van de referentiegroep bevindt. Verder bleek dat slechts een minderheid binnen de referentiegroep een lange termijn beloningscomponent hanteert. Een andere conclusie was dat de pensioenbijdrage ver onder het gemiddelde van de referentiegroep ligt.

Naar aanleiding van deze toetsing heeft de Raad van Bestuur de Algemene Vergadering van 22 mei 2018 medegedeeld het remuneratiebeleid ongewijzigd te continueren. Voor 2018 en 2019 zijn geen wijzingen in de vaste en variabele remuneratie aangebracht en is er geen aanleiding gezien om een lange termijn beloningscomponent in te voeren.

3. Remuneratie 2018

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. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft hen per 23 april 2015 herbenoemd voor een periode van vier jaar. Mevrouw D.W.J. Theyse is per 23 mei 2018 toegetreden tot het bestuur als opvolger van de heer S.G.J. Heesakkers, die na de vergadering van 20 april 2017 is teruggetreden.

Met de Raad van Bestuur zijn voor 2018 bij de situatie van DPA passende honoreringsafspraken gemaakt. De honorering van de leden van de Raad van Bestuur bestaat in 2018 uit de volgende componenten:

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

Op jaarbasis bedroeg het vaste salarisdeel in 2018 350.000,- euro voor de heren Winter en Berten en 210.000,- euro voor mevrouw Theyse. Dit is inclusief 8 procent vakantiegeld.

Voor het variabele bestanddeel van de beloning heeft de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur voor 2018 specifieke doelstellingen afgesproken, hoofdzakelijk gericht op de ontwikkeling van de operationele winstgevendheid (EBITDA) van DPA. Voorts zijn doelstellingen afgesproken met betrekking tot de ontwikkeling en implementatie van een sustainability strategie, de autonome groei van professionals in loondienst en de verbetering van de organisatie van de backoffice. De Raad van Commissarissen heeft de doelstellingen en hieraan gekoppelde bonussen buiten 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 315.000,- euro per persoon, die in 2019 wordt uitbetaald. Aan mevrouw Theyse is een bonus toegekend van 113.000,- euro. Deze bonus wordt in 2019 uitbetaald. De heren Winter en Berten ontvingen in 2018 een bijdrage in hun pensioenkosten van 75.000,- euro en mevrouw Theyse een bijdrage van 21.000,- euro. De bestuurders verzorgen hun eigen pensioenvoorziening.

De volgende aan de beloning van de leden van de Raad van Bestuur gerelateerde bedragen zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening 2018 en 2017:

Beloningen bestuursleden	E. Winter		O. Berten		D. Theyse		S. Heesakkers		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Periodiek betaalde beloningen	350	350	350	350	125	-	-	100	825	800
Pensioenrechten	75	50	75	50	21	-	-	18	171	118
Winstdelingen en bonusbetalingen	315	245	315	245	113	-	-	63	743	553
Ontslagvergoeding	-	-	-	-	-	-		100	-	100
	740	645	740	645	259	-	-	281	1.739	1.571

Voor een schematisch overzicht van de gemaakte kosten voor de bezoldiging van bestuurders wordt tevens verwezen naar de jaarrekening 2018 onder de toelichting 'Beloningen bestuurders en commissarissen' op pagina 123.

4. Pay ratio

Op grond van de Corporate Governance Code dient de vennootschap te rapporteren over de beloningsverhoudingen. Ter vergelijking zijn de gegevens over 2017 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 2018. De Raad van Commissarissen acht de verhouding acceptabel en blijft de ontwikkeling van deze verhouding monitoren.

Jaar	Beloning CEO (exclusief sociale lasten)	Gemiddelde totale beloning ¹⁾	Pay ratio
2018	740.000	54.444	13,6
2017	645.000	54.146	11,9

1) Totaal lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten conform note 11 en 12 exclusief sociale lasten en beloning Raad van Bestuur.

5. Aandelenbelang leden van de Raad van Bestuur

Van de leden van de Raad van Bestuur heeft alleen de heer O.O. Berten een aandelenbelang van 3.483.908 aandelen in DPA.

6. Bezoldiging Raad van Commissarissen

Jaarlijks stelt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de beloning van de leden van de Raad van Commissarissen vast. 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.

Aan de leden van de Raad van Commissarissen worden geen aandelen, opties op aandelen of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingselementen toegekend. 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. Zij houden geen aandelen of opties op aandelen in de vennootschap. DPA verstrekt geen leningen aan of garanties voor de leden van de Raad van Commissarissen.

De volgende aan de beloning van de leden van de Raad van Commissarissen gerelateerde bedragen zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening 2018 en 2017:

Beloningen leden Raad van Commissarissen	R. Icke		B. van Genderen		A. Klene		S. Engels		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Periodiek betaalde beloningen	50	50	35	35	21	-	14	35	120	120
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	50	50	35	35	21	-	14	35	120	120

Het remuneratieverslag 2018 is gepubliceerd op www.dpa.nl.



Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2018

x duizend euro	Toelichting	2018	2017
Netto-omzet	8	158.822	137.259
Kostprijs van de omzet	9	115.510	100.886
Brutowinst		43.312	36.373
Overige opbrengsten	10	3.871	-
Verkoopkosten	11	20.123	18.097
Algemene beheerskosten	12	15.566	14.316
		35.689	32.413
Bedrijfsresultaat		11.494	3.960
Financieringsbaten	15	190	84
Financieringslasten	15	-1.317	-1.231
Resultaat geassocieerde deelnemingen	20	-313	-88
Resultaat voor belastingen		10.054	2.725
Winstbelastingen	16	-1.064	-655
Resultaat		8.990	2.070
Toekomend aan:			
Aandeelhouders (nettoresultaat)		8.308	1.974
Minderheidsaandeelhouders		682	96
Resultaat		8.990	2.070
Resultaat per aandeel toekomend aan de aandeelhouders (in euro per aandeel):			
Resultaat per gewogen gemiddeld aantal aandelen	17	0,18	0,04
Verwaterd resultaat per gewogen gemiddeld aantal aandelen	17	0,18	0,04

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2018

x duizend euro	Toelichting	2018	2017
Resultaat		8.990	2.070
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	14	598	715
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		9.588	2.785
Totaalresultaat niet te reclassificeren naar winst- en verliesrekening na belastingen			
Actuariële resultaten en herwaardering van toegezegde pensioenverplichting (actief)	14	598	715
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		598	715
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders		8.906	2.689
Minderheidsaandeelhouders		682	96
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		9.588	2.785

Geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2018 (vóór resultaatbestemming)

<i>x duizend euro</i>	Toelichting	31 december 2018	31 december 2017
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	18	73.267	75.513
Materiële vaste activa	19	1.281	1.283
Financiële vaste activa	20	2.254	3.093
Totaal vaste activa		76.802	79.889
Vlottende activa			
Handels- en overige vorderingen	22	32.044	36.979
Winstbelastingen		442	-
Liquide middelen	23	282	706
Totaal vlottende activa		32.768	37.685
Totaal activa		109.570	117.574
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal		4.697	4.697
Agioreserve		68.348	69.287
Algemene reserve		-20.497	-22.122
Niet-gerealiseerde resultaten		1.995	1.397
Onverdeeld resultaat		8.308	1.974
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap		62.851	55.233
Minderheidsaandeelhouders		2.645	2.384
Totaal eigen vermogen	24	65.496	57.617
Langlopende verplichtingen			
Personeelgerelateerde voorzieningen	14	669	1.457
Leningen	25	2.733	9.290
Latente belastingverplichtingen	21	933	960
Overige langlopende verplichtingen	26	187	831
Totaal langlopende verplichtingen		4.522	12.538
Kortlopende verplichtingen			
Leningen	25	14.571	20.266
Winstbelastingen		-	1.083
Handels- en overige schulden	26	24.981	26.070
Totaal kortlopende verplichtingen		39.552	47.419
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		109.570	117.574

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar

<i>x duizend euro</i>	Toelichting	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Resultaat		8.990	2.070
Financieringsbaten	15	-190	-84
Financieringslasten	15	1.317	1.231
Winstbelastingen	16	1.064	655
Resultaat geassocieerde deelnemingen	20	313	88
		2.504	1.890
Bedrijfsresultaat		11.494	3.960
Aanpassingen voor:			
Amortisatie immateriële vaste activa	18	1.941	1.975
Afschrijvingen materiële vaste activa	19	560	420
Resultaat uit verkoop dochterondernemingen	6	-3.871	-
		-1.370	2.395
Mutatie in:			
Personeelgerelateerde voorzieningen	14	-623	1.046
Handels- en overige vorderingen	22	106	-6.020
Handels- en overige schulden	26	3.795	-2.357
		3.278	-7.331
		13.402	-976
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Betaalde rente	15	-1.199	-927
Ontvangen rente	15	190	94
Betaalde winstbelastingen	16	-2.704	-797
		-3.713	-1.630
Kasstroom uit operationele activiteiten		9.689	-2.606
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Nettokasstroom bij (ver)koop dochteronderneming	6	5.262	-2.820
Investerings in immateriële activa	18	-174	-114
Investerings in materiële vaste activa	19	-829	-479
Verstrekke leningen	20	-2.179	-1.253
Aflossing leningen	20	1.316	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		3.396	-4.666
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Uitkering dividend	24	-1.265	-2.909
Ontvangst leningen	25	3.522	7.442
Aflossing leningen	25	-10.575	-2.992
Opgenomen kredietfaciliteit	25	-5.191	6.535
Verwerving geassocieerde deelnemingen	20	-	-310
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-13.509	7.766
Nettokasstroom		-424	494
Saldo liquide middelen per 1 januari		706	212
Nettokasstroom		-424	494
Saldo liquide middelen per 31 december	23	282	706

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap									
Toelichting		Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Algemene reserve*	Resultaat	Niet- gerealiseerde resultaten	Totaal	Minderheids- aandeel- houders***	Totaal eigen vermogen
x duizend euro									
Stand per 31 december 2016	24	5.002	71.801	-29.067	6.945	682	55.363	1.032	56.395
Resultaatbestemming 2016		-	-	6.945	-6.945	-	-	-	-
Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten									
Resultaat 2017		-	-	-	1.974	-	1.974	96	2.070
Niet-gerealiseerde resultaten	14	-	-	-	-	715	715	-	715
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		5.002	71.801	-22.122	1.974	1.397	58.052	1.128	59.180
Uitgekeerd dividend	24	-	-2.819	-	-	-	-2.819	-91	-2.910
Ingetrokken ingekochte eigen aandelen**	24	-305	305	-	-	-	-	-	-
Verwerving belang minderheidsaandeelhouders****	24	-	-	-	-	-	-	1.347	1.347
Stand per 31 december 2017	24	4.697	69.287	-22.122	1.974	1.397	55.233	2.384	57.617
IFRS 9 aanpassing		-	-	-282	-	-	-282	-	-282
Stand per 1 januari 2018	24	4.697	69.287	-22.404	1.974	1.397	54.951	2.384	57.335
Resultaatbestemming 2017		-	-	1.974	-1.974	-	-	-	-
Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten									
Resultaat 2018		-	-	-	8.308	-	8.308	682	8.990
Niet-gerealiseerde resultaten	14	-	-	-	-	598	598	-	598
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		4.697	69.287	-20.430	8.308	1.995	63.857	3.066	66.923
Uitgekeerd dividend	24	-	-939	-	-	-	-939	-326	-1.265
Verwerving belang minderheidsaandeelhouders	6	-	-	-	-	-	-	-280	-280
Verkoop belang minderheidsaandeelhouders	6	-	-	-	-	-	-	3	3
Uitbreiding belang minderheidsaandeelhouders naar volledig belang	6	-	-	-67	-	-	-67	182	115
Stand per 31 december 2018	24	4.697	68.348	-20.497	8.308	1.995	62.851	2.645	65.496

* Zie noot 37 'Eigen Vermogen' voor een overzicht van de niet vrij uitkeerbare reserve

** De 3.052.496 aandelen die DPA op 31 december 2016 in haar eigen kapitaal hield, zijn in 2017 ingetrokken na het verkrijgen van een machtiging van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De verwerking hiervan in het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen was niet als zodanig in de jaarrekening 2017 weergegeven. De stand per 31 december 2017 is hierop aangepast.

*** In het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen was een bedrag van 0,6 miljoen euro aan minderheidsbelangen niet als zodanig in de jaarrekening 2017 weergegeven. De stand per 31 december 2016 is hierop aangepast.

**** In het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen zijn de vergelijkende cijfers van de verwerving belang minderheidsaandeelhouders aangepast om een niet materiele fout in voorgaand boekjaar te herstellen als gevolg van een onjuiste bepaling van de goodwill.

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. De vennootschap is statutair op 18 maart 1999 opgericht als DPA Flex Group N.V. De naam is op 9 juni 2009 gewijzigd in DPA Group N.V. ('DPA'). DPA is gevestigd in Amsterdam en houdt hier kantoor aan de Gatwickstraat 11. DPA is genoteerd aan de Euronext Amsterdam.

DPA verzorgt advies en flexibele inzet van gespecialiseerde professionals in de vakgebieden Finance, Banking, Integrated Business Services, IT, Legal en Overheid.

De geconsolideerde jaarrekening is door de Raad van Bestuur van de vennootschap opgesteld en wordt op 28 maart 2019 vrijgegeven voor publicatie. De jaarrekening wordt op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('Algemene Vergadering') van 16 mei 2019 ter vaststelling aan de aandeelhouders voorgelegd.

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

- ConQuaestor Interim Professionals B.V. (100%)
- Digital Marketing Professionals B.V. (100%, vanaf 28 februari 2018)
- DPA Banking & Insurance B.V. (100%)
- DPA Banking Professionals B.V. (100%)
- DPA Beheer B.V. (100%)
- DPA Compliance B.V. (100%)
- DPA Contracting B.V. (100%)
- DPA CreditForce Professionals B.V. (100%)
- DPA Droomfabriek B.V. (100%, vanaf 31 december 2018)
- DPA Engineering B.V. (100%)
- DPA Engineering Zware Industrie B.V. (100%)
- DPA Finance B.V. (100%)
- DPA Greenhouse B.V. (100%, vanaf 21 september 2018)
- DPA Human Resources B.V. (100%)
- DPA Intelligent & Robotic Process Automation B.V. (100%, vanaf 3 juli 2018)
- DPA IT B.V. (100%)
- DPA KAIROS B.V. (100%)
- DPA Legal B.V. (100%)
- DPA Legal Services B.V. (100%)
- DPA Logistics B.V. (75%)
- 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 Quantillion B.V. (100%, vanaf 31 december 2018)
- DPA Spanish Professionals B.V. (100%, vanaf 31 december 2018)
- DPA Supply Chain Management B.V. (75%)
- DPA Supply Chain People B.V. (100%)
- DPA Supply Chain Systems B.V. (75%)
- DPA Tax B.V. (75%)
- DPA Technipower B.V. (100%)
- Fagro Consultancy B.V. (100%)
- Fagro Holding B.V. (100%)
- Fagro Supply Chain B.V. (75%)

- GEOS IT Professionals B.V. (100%)
- Nederlandse Interim Groep B.V. (100%)
- P.A. Jones B.V. (100%, vanaf 1 november 2018)
- Peoplehouse B.V. (75%)
- REDFORCE B.V. (100%)
- Sempre Avanti B.V. (100%)
- SOZA XPERT B.V. (100%)
- Your Professionals B.V. (61,1%)
- Claimingo Holding B.V. (51%, vanaf 7 november 2018)
- Claimingo B.V. (51%, vanaf 7 november 2018))
- DPA Sustainability B.V. (100%, vanaf 30 november 2018)
- DPA Digital B.V. (75%, vanaf 16 april 2018)

2. Gehanteerde grondslagen

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie en de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Tenzij anders aangegeven hanteert DPA het historische kostprijsstelsel als waarderingsgrondslag. De jaarrekening is opgesteld in euro's, de functionele en presentatievaluta van DPA. Alle bedragen worden weergegeven in duizenden euro's, tenzij anders is aangegeven.

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2018

Met ingang van 1 januari 2018 past DPA de volgende gewijzigde of nieuwe standaarden en interpretaties toe die van invloed zijn op de toelichtingen en financiële gegevens in deze jaarrekening:

- IFRS 9 'Financiële instrumenten'
- IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten'

IFRS 9 Financiële instrumenten

DPA past de nieuwe IFRS 9 standaard toe vanaf 1 januari 2018 welke herziene bepalingen bevat over de classificatie, waardering, impairment en hedge accounting van financiële instrumenten. Deze standaard dient ter vervanging van de richtlijn zoals opgenomen in IAS 39 'Financiële instrumenten'. In boekjaar 2017 is er niet voor gekozen om deze nieuwe standaard vervroegd toe te passen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening.

De classificatie van de financiële instrumenten onder IFRS 9 wordt gerelateerd aan het businessmodel en de kasstroomkenmerken van het instrument en bevat drie hoofdcategorieën. Dit zijn: waardering tegen geamortiseerde kostprijs, waardering tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de niet-gerealiseerde resultaten en waardering tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening. Daarnaast is sprake van een nieuw model voor verwachte kredietverliezen in plaats van opgetreden kredietverliezen. Verder bevat IFRS 9 nieuwe algemene vereisten voor hedge accounting. De vereisten in IAS 39 voor de classificatie van financiële verplichtingen zijn grotendeels onveranderd gebleven. DPA maakt geen gebruik van hedge accounting. Deze IFRS 9-wijziging is derhalve niet van toepassing.

Leningen aan deelnemingen, handelsvorderingen en liquide middelen

Direct bij het verantwoorden van het financieel actief wordt een voorziening opgenomen ter hoogte van het verwachte verlies in de eerste twaalf maanden van de looptijd van het financieel actief. Het verwachte verlies omvat de contante waarde van alle financiële tekortkomingen gedurende de looptijd van een financieel actief vermenigvuldigd met de kans dat een financiële tekortkoming zich in de eerste twaalf maanden van de looptijd voordoet. Als later blijkt dat sinds de eerste verantwoording een belangrijke ontwikkeling in het kredietrisico heeft plaatsgevonden, wordt het verlies verhoogd met de verwachte verliezen op basis van de resterende looptijd.

Minimaal tweemaal per jaar bepaalt DPA of het kredietrisico significant is toegenomen. Voor de bepaling van het verwachte kredietverlies maakt DPA gebruik van informatie die met redelijke kosten en inspanning beschikbaar is. Dit betreft zowel kwantitatieve en kwalitatieve informatie als historische en toekomstgerichte informatie.

Handelsdebiteuren

Voor de handelsdebiteuren samen met nog te factureren bedragen maakt DPA gebruik van het vereenvoudigde impairment-model doordat geen sprake is van een significante financieringscomponent. De voorziening op handelsdebiteuren samen met de nog te factureren bedragen wordt primair bepaald aan de hand van een voorzieningsmatrix. Deze is gebaseerd op historische kredietverliezen op handelsdebiteuren samen met de nog te factureren bedragen. In de voorziening wordt rekening gehouden met informatie die met redelijke kosten en inspanning over economische ontwikkelingen beschikbaar is en toekomstverwachtingen over individuele posities. Handelsdebiteuren die in faillissement verkeren of surseance van betaling hebben aangevraagd worden volledig voorzien.

De onderstaande tabel toont het risicoprofiel van de handelsdebiteuren (inclusief de nog te factureren bedragen) in overeenstemming met de voorzieningenmatrix van DPA. Beoordeling van de verwachte kredietverliezen per 1 januari 2018 resulteert in een voorziening van 0,7 miljoen euro: 0,3 miljoen meer dan het voorgaande boekjaar (31 december 2017: 0,4 miljoen euro).

<i>x duizend euro</i>	Verwacht kredietverlies %	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies	Additioneel verantwoord kredietverlies	Netto boekwaarde
Niet vervallen	0,4%	28.500	114	-	28.386
1-30 dagen	1,7%	577	10	-	567
31-60 dagen	4,2%	2.407	101	-	2.306
61-90 dagen	12,5%	460	58	-	402
90 dagen of meer	6,7%	954	79	108	767
Faillissementen	100%	231	231	-	-
Totaal		33.129	593	108	32.428

Impact op de financiële positie en het eigen vermogen per 1 januari 2018

Het 'incurred credit loss-model' onder IAS 39 wordt in IFRS 9 vervangen door het 'expected credit loss-model'. De impact op de financiële positie en het eigen vermogen per 1 januari 2018 is hierna toegelicht.

<i>x duizend euro</i>	Boekwaarde onder IAS 39 per 31 december 2017	Boekwaarde onder IFRS 9 per 1 januari 2018	Effect op algemene reserves per 1 januari 2018
Activa			
Latente belastingvorderingen	-	94	94
Financiële vaste activa	3.093	3.054	-39
Handelsdebiteuren	32.765	32.428	-337
Totaal activa	35.858	35.576	-282
Eigen vermogen			
Algemene reserves	-22.196	-22.478	-282
Totaal eigen vermogen	-22.196	-22.478	-282

De toepassing van IFRS 9 heeft geen materieel effect op de financiële positie en het eigen vermogen in de geconsolideerde jaarrekening. DPA heeft de vrijstelling benut die het mogelijk maakt om 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 zijn verantwoord in de algemene reserves per 1 januari 2018. De vergelijkende cijfers zoals gepresenteerd voor 2017 zijn derhalve in overeenstemming met IAS 39 en niet per definitie met IFRS 9.

IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten

DPA past de nieuwe IFRS 15-standaard toe vanaf 1 januari 2018 welke voorziet in een uitgebreid raamwerk voor de bepaling of, hoeveel en wanneer opbrengsten verantwoord moeten worden. De standaard dient ter vervanging van IAS 18 'Opbrengstverantwoording' en IAS 11 'Bouwcontracten'. DPA heeft er in voorgaand boekjaar niet voor gekozen om deze nieuwe standaard vervroegd toe te passen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening.

Het basisprincipe van IFRS 15 is dat DPA opbrengsten voor geleverde goederen of diensten verantwoordt ter hoogte van het bedrag waarop zij verwacht in ruil hiervoor recht te hebben. Om dit principe te kunnen toepassen, moet DPA de volgende stappen doorlopen:

1. Identificeren van het contract met een klant
2. Identificeren van prestatieverplichtingen in het contract
3. Vaststellen van de transactieprijs
4. Alloceren van de transactieprijs aan de prestatieverplichtingen in het contract
5. Verantwoorden van opbrengsten op het moment dat de onderneming een prestatieverplichting vervult

De toepassing van IFRS 15 leidt niet tot materiële wijziging in de wijze van omzetverantwoording voor de verleende diensten. Derhalve heeft IFRS 15 geen impact op de financiële positie, het resultaat en eigen vermogen. De standaard wordt met ingang van 1 januari 2018 retrospectief toegepast. De vergelijkende cijfers zijn derhalve in overeenstemming met de oude standaarden en met IFRS 15.

Overige standaarden

In aanvulling op IFRS 9 en IFRS 15 heeft DPA de volgende relevante nieuwe en gewijzigde IFRS-standaarden toegepast:

- IFRS 2 (wijzigingen), classificatie en waardering van 'op aandelen gebaseerde betalingen'
- Wijzigingen gerelateerd aan het annual improvements-project 2014-2016
- IFRIC 22, transacties in vreemde valuta en vooruitbetalingen

De toegepaste wijzigingen en nieuwe interpretaties hebben geen materiële invloed op de toelichtingen en financiële gegevens in deze jaarrekening.

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2019 of later

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen van standaarden en interpretaties zijn van kracht met ingang van boekjaren die aanvangen na 1 januari 2019. De belangrijkste wijziging betreft de IFRS 16-standaard 'Leases'. DPA heeft ervoor gekozen om deze standaard niet vervroegd toe te passen. Hierna zijn alleen de standaarden vermeld waarvan DPA een redelijke verwachting heeft dat ze bij toekomstige toepassing impact hebben op de toelichtingen, financiële positie of resultaten. Zodra ze van kracht zijn, past DPA deze standaarden en interpretaties toe.

IFRS 16 Leases

DPA zal deze nieuwe IFRS 16-standaard toepassen vanaf 1 januari 2019. IFRS 16 voorziet in een uitgebreid raamwerk voor de bepaling van leaseverplichtingen en de wijze waarop deze in de financiële verslaglegging gepresenteerd dienen te worden. De lessee moet een actief opnemen voor zijn gebruiksrecht op het onderliggende actief en een leaseverplichting voor de verschuldigde leasebetalingen. Voor kortlopende leaseovereenkomsten en leaseovereenkomsten voor zaken met een geringe waarde zijn vrijstellingen mogelijk. Doordat DPA een groot aantal huur- en autoleasecontracten heeft, heeft toepassing van deze standaard een materieel effect op de geconsolideerde jaarrekening. Op basis van de ultimo 2018 bestaande contracten is de verwachte impact op de balans 16,9 miljoen euro. Daarnaast wijzigt de samenstelling van het resultaat. De leasekosten zullen naar verwachting 6,7 miljoen lager uitvallen, de afschrijvingskosten zullen met 6,5 miljoen euro toenemen en de rentelasten zullen met 0,3 miljoen euro toenemen. De verwachte impact op het resultaat voor belasting over 2019 bedraagt 0,1 miljoen euro negatief. IFRS 16 heeft geen impact op de kasstromen, maar de presentatie van kasstromen wijzigt wel in het kasstroomoverzicht: het aflossingsdeel van de leaseverplichting zal onder de financieringskasstroom worden gepresenteerd. De rentelast gerelateerd aan de leaseverplichting en de afschrijvingskosten worden gepresenteerd als operationele kasstroom. De feitelijke impact op de jaarrekening in de periode van

eerste toepassing hangt af van de economische omstandigheden, de samenstelling van de leaseportefeuille en de mate waarin het management ervoor kiest om de toegestane verwerkingsvrijstellingen toe te passen. Op dit moment is het meest significante geconstateerde effect dat DPA nieuwe activa en verplichtingen opneemt voor haar operationele leases van kantoorpanden en auto's. Daarnaast verandert de aard van de lasten die worden verantwoord. In plaats van lineair verantwoorde lasten uit hoofde van operationele leases vereist IFRS 16 de verwerking van afschrijvingslasten voor het gebruiksrecht op de onderliggende activa en rentelasten op de leaseverplichtingen.

De Raad van Bestuur verwacht niet dat door de toepassing van IFRS 16 de mogelijkheid om te voldoen aan de bankconvenanten wordt beïnvloed. DPA is voornemens om de vrijstelling te benutten die het mogelijk maakt om vergelijkende informatie over voorgaande jaren niet aan te passen, met verwerking van het effect van eerste toepassing van deze standaard op de datum van eerste toepassing (1 januari 2019).

3. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

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

Grondslagen voor de consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van DPA Group N.V. en haar dochterondernemingen (samen te noemen als 'DPA' of 'Groep'). DPA past de integrale consolidatiemethode toe. Dochterondernemingen zijn maatschappijen waarin DPA feitelijk beleidsbepalende invloed over het zakelijke en financiële beleid uitoefent. Dochterondernemingen worden geconsolideerd vanaf het moment waarop voor het eerst sprake is van beslissende zeggenschap over het beleid van de dochteronderneming tot het moment waarop deze zeggenschap eindigt.

Bij een minderheidsbelang wordt het aandeel in het eigen vermogen van een dochteronderneming afzonderlijk gepresenteerd als onderdeel van het geconsolideerde eigen vermogen (als minderheidsaandeelhouders). Het aandeel in het resultaat dat aan minderheidsaandeelhouders toegerekend wordt, wordt separaat gepresenteerd in de winst- en verliesrekening (als resultaat toekomend aan minderheidsaandeelhouders) en toegevoegd aan of in mindering gebracht op het minderheidsbelang. Dit gebeurt ook als dit ertoe leidt dat de minderheidsbelangen een negatief saldo hebben. De financiële gegevens van de in de loop van het jaar afgestoten dochterondernemingen blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat van zeggenschap geen sprake meer is.

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

Eliminatie van transacties met groepsmaatschappijen

Activa en passiva, transacties en kasstromen, alsmede eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen DPA of baten en lasten uit dergelijke transacties worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd. Bij geassocieerde deelnemingen gebeurt dit naar rato van het belang van DPA in de geassocieerde deelneming.

Bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode. De overgedragen vergoeding in een bedrijfscombinatie wordt gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde wordt berekend als de som van de reële waarden van de door de overdragende partij overgedragen activa op de overnamedatum, de door de overnemende partij aangegane verplichtingen jegens voormalige eigenaren van de overgenomen partij en de door de overnemende partij uitgegeven aandelenbelangen in ruil voor zeggenschap in de overnemende partij. Door DPA gemaakte kosten in verband met een bedrijfscombinatie, niet zijnde kosten in verband met de uitgifte van aandelen, worden verwerkt in de winst- en verliesrekening wanneer zij worden gemaakt. Kosten in verband met de uitgifte van nieuwe aandelen worden rechtstreeks ten laste van het eigen vermogen gebracht.

Voor bedrijfscombinaties bepaalt DPA de goodwill als:

- De reële waarde van de overgedragen vergoeding inclusief de geschatte voorwaardelijke vergoedingen; plus
- Het bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij; plus

- De reële waarde van het voorafgaande belang in de overgenomen partij als de bedrijfscombinatie in fasen plaatsvindt; verminderd met
- Het nettobedrag (over het algemeen de reële waarde) van de identificeerbare verworven activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen.

Als het verschil negatief is, wordt onmiddellijk een boekwinst uit een voordelige koop in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Als de initiële verwervingsprijs op de rapportagedatum afhankelijk van toekomstige gebeurtenissen en derhalve onzeker is, rapporteert DPA 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 laste van de goodwill gebracht. Als die voorwaardelijke vergoeding wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het geconsolideerd eigen vermogen. Indien en voor zover één jaar of later na transactiedatum aanpassingen in de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding nodig blijken, worden deze in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Als de overname gefaseerd plaatsvindt, wordt de boekwaarde op de overnamedatum van het bestaande belang van de verkrijgende partij voorafgaande aan de overname gehierwaardeerd tegen reële waarde op de overnamedatum. Eventuele winsten of verliezen die voortvloeien uit deze herwaarderingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

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, consultancy en werving- en selectiediensten).

DPA beoordeelt of sprake is van afzonderlijke prestatieverplichtingen binnen een contract. Een prestatieverplichting is de belofte aan de klant om diensten te leveren. Een prestatieverplichting kan betrekking hebben op een levering van een individuele dienst of op een serie van individueel te onderscheiden diensten die op hoofdlijnen gelijke kenmerken vertonen en een gelijk patroon van levering kennen. Een prestatieverplichting wordt vastgesteld bij aanvang van het contract op basis van de contractuele voorwaarden en afspraken.

Omzet wordt per afzonderlijke prestatieverplichting verantwoord tot het bedrag dat naar verwachting wordt ontvangen voor de individuele prestatieverplichting, waarbij rekening wordt gehouden met, indien van toepassing, variabele vergoedingen en significante financieringselementen. Van non-cash vergoedingen en vergoedingen die worden betaald aan de klant is geen sprake.

Bij het vaststellen van de transactieprijs wordt rekening gehouden met variabele vergoedingen voor zover het hoogstwaarschijnlijk is dat een significante terugname van deze variabele vergoeding in de cumulatief verantwoorde omzet niet zal plaatsvinden. Inschatting betreffende variabele vergoedingen worden periodiek beoordeeld en indien noodzakelijk geactualiseerd.

DPA kent enkel betalingstermijnen met een looptijd korter dan 1 jaar. In dat kader maakt DPA gebruik van 'practical expedient' IFRS 15.63 waardoor er geen rekening gehouden wordt met een financieringselement. Kortingen worden verantwoord ten laste van de omzet op ieder verslaggevingsmoment tenzij het hoogstwaarschijnlijk is dat de korting niet zal worden verstrekt aan de klant. Afhankelijk van de contractueel vastgelegde kortingsvorm wordt de korting bepaald op basis van de reeds verantwoorde omzet en de actuele inschatting van de totaal te verantwoorden omzet.

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 en kortingen. Dit zijn 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 'over time' voor detacheringsopdrachten 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.

DPA verantwoordt omzet op basis van het bedrag dat DPA verwacht te ontvangen in ruil voor de geleverde diensten. Als sprake is van contracten met een vaste aanneemsom maakt DPA een inschatting van de tot op het verslaggevingsmoment verrichte diensten als percentage van de totaal te verrichten diensten. Deze inschatting wordt bepaald op basis van de periodiek beschikbare informatie over de status van de betreffende projecten, alsmede op basis van ervaringen in het verleden in vergelijkbare situaties. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen. De contracten met een vaste aanneemsom hadden betrekking op de lopende projecten die werden uitgevoerd door de ingenieurs van Cauberg Huygen. Als gevolg van de verkoop van Cauberg Huygen is ultimo 2018 geen 'contract asset' meer opgenomen. Zie ook toelichting 6 'Wijzigingen in de consolidatiekring'.

Leasing

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 DPA zijn. Financiële leaseovereenkomsten worden bij het aangaan van de leaseovereenkomst gewaardeerd tegen de reële waarde van de geleasede activa of, indien lager, tegen de lagere contante waarde van de minimale leasebetalingen. Eventuele initiële directe kosten worden toegevoegd aan de als actief verantwoorde bedragen. 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. Materiële vaste activa verkregen onder financiële leaseovereenkomsten worden afgeschreven over de gebruiksduur van het actief of de kortere leaseovereenkomstperiode voor zover geen redelijke zekerheid bestaat dat DPA eigendom over de geleasede activa verkrijgt.

Leaseovereenkomsten waarbij nagenoeg alle risico's en voordelen van het eigendom van de geleasede activa niet voor rekening van DPA komen, kwalificeren als operationele leaseovereenkomsten. Betalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in de winst- en verliesrekening opgenomen. Als stimulering voor het sluiten van leaseovereenkomsten ontvangen vergoedingen worden als integraal deel van de totale leasekosten in de winst- en verliesrekening verwerkt.

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.

Personeelsbeloningen

Pensioenen en overige personeelsbeloningen

Binnen DPA gelden verschillende pensioenregelingen. Over het algemeen betreft dit 'defined contribution'-regelingen die gefinancierd worden door bijdragen aan een verzekeringsmaatschappij. Een toegezegde bijdrageregeling betreft vergoedingen na uitdiensttreding waarbij DPA vaste bijdragen afdraagt aan de verzekeringsmaatschappij. Hierbij heeft DPA geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting om verdere bijdragen te doen. De actuariële risico's en beleggingsrisico's liggen volledig bij

de deelnemers. Als de verzekeringsmaatschappij over onvoldoende middelen beschikt 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 DPA geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen om aanvullend bij te dragen.

Verplichtingen in verband met toegezegde bijdragen aan pensioenregelingen worden als last in de winst- en verliesrekening 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.

Naast de toegezegde bijdrageregeling heeft DPA een toegezegd-pensioenregeling ('defined benefit') voor een deel van haar medewerkers. Deze regeling ziet toe op 173 (oud-)medewerkers die onderdeel van DPA zijn geworden bij de overname van Fagro Holding B.V. op 29 augustus 2014. Er treden geen nieuwe medewerkers meer tot deze regeling toe. Op grond van deze regeling heeft een gepensioneerde werknemer recht op een jaarlijkse pensioenuitkering. Ultimo boekjaar wordt de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen berekend aan de hand van de 'Projected Unit Credit'-methode. De contante waarde van deze verplichting is berekend door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen. Bij het contant maken van de kasstromen is uitgegaan van de rentetarieven die gelden voor AA-rated ondernemingsobligaties die zijn uitgegeven in dezelfde valuta als waarin de pensioenen betaald worden en die een looptijd hebben die een weergave is van de looptijd van de gerelateerde pensioenverplichting.

Actuariële winsten en verliezen worden verantwoord in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat. De pensioenlasten in het boekjaar (bestaande uit service-, rente- en administratiekosten) worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Korte termijn personeelsbeloningen

Korte termijn personeelsbeloningen zijn personeelsbeloningen die binnen een jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties heeft verricht betaalbaar zijn. Deze categorie bestaat onder meer uit salarissen (inclusief vakantiegeld) en alle vaste en variabele toeslagen, bijdragen voor werknemersverzekeringen, doorbetaling loon bij ziekte en variabele beloningen.

De verplichtingen uit hoofde van korte termijn personeelsbeloningen worden gewaardeerd tegen het niet-verdisconteerde bedrag dat DPA verwacht te moeten betalen in ruil voor de gerelateerde service.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn personeelsbeloningen die zijn verschuldigd als gevolg van de beslissing van DPA om het dienstverband van een werknemer te beëindigen vóór de normale pensioneringsdatum of de beslissing van een werknemer om in ruil voor een aangeboden vergoeding vrijwillig ontslag te nemen. De kosten voor ontslagvergoedingen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord. Vergoedingen die naar verwachting niet binnen twaalf maanden na balansdatum worden afgewikkeld, worden contant gemaakt.

Financieringsbaten en -lasten

De financieringslasten omvatten interestlasten en oprenting van rentedragende verplichtingen. De financieringsbaten omvatten interestbaten. Interestlasten en -baten worden berekend onder toepassing van de effectieve rentemethode en tijdsevenredig verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Winstbelastingen

De winstbelasting is berekend op basis van de geldende belastingwetgeving en tarieven. Bij de berekening van de winstbelasting worden vrijgestelde winstbestanddelen en niet-afrekbare kosten in aanmerking genomen. De winstbelasting betreft de over de verslaggevingsperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente winstbelastingen. Beschikbare compensabele verliezen worden bij de berekening van de belastingen over de winst in aanmerking genomen voor zover verrekening met toekomstige fiscale winsten realiseerbaar wordt geacht. Belastingen worden in het overzicht van de winst- en verliesrekening verantwoord met uitzondering van belastingen die betrekking hebben op posten die direct in het eigen vermogen of totaalresultaat worden verantwoord. De bijbehorende belastingen worden in die gevallen eveneens direct in het eigen vermogen of totaalresultaat verantwoord.

Latente 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. Latente 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 latente belastingen betrekking hebben op dezelfde belastingautoriteit. Latente belastingvorderingen, met inbegrip van die voortvloeiend uit voorwaartse verliescompensatie, worden gewaardeerd voor zover verrekening met toekomstige fiscale winsten waarschijnlijk wordt geacht.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zijn op de periode waarin de vordering gerealiseerd of de verplichting afgewikkeld wordt. Dit op basis van de belastingtarieven (en -wetgeving) waarvan het wetgevingsproces (materieel) is afgesloten op de balansdatum. Latente belastingvorderingen en verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

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

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden verantwoord tegen historische kostprijs minus cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Onder de historische kostprijs zijn begrepen direct aan de aanschaf van de betreffende activa gerelateerde uitgaven. Daaropvolgende uitgaven worden aan de boekwaarde van het actief toegevoegd als het waarschijnlijk is dat toekomstige economische voordelen naar DPA vloeien en het bedrag van de economische voordelen betrouwbaar kan worden bepaald. Onderhoudskosten worden verantwoord in de winst- en verliesrekening in de periode waarin zij zich voordoen.

De bij de verkoop van materiële vaste activa ontstane winsten en verliezen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening onder de algemene beheerskosten.

De afschrijvingen op materiële vaste activa worden lineair ten laste gebracht van de winst- en verliesrekening 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 verwachte economische levensduur en gerelateerde jaarlijkse afschrijvingspercentages per categorie van materiële vaste activa zijn als volgt:

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

Immateriële vaste activa

Goodwill

Goodwill die voortvloeit uit bedrijfscombinaties wordt verantwoord onder immateriële vaste activa. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Op goodwill wordt niet afgeschreven en minimaal eenmaal per jaar getoetst op bijzondere waardevermindering. Goodwill wordt vanaf het moment van acquisitie toegekend aan kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting synergievoordelen opleveren. Bijzondere waardeverminderingen 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 ervan. Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt in toekomstige perioden niet teruggedraaid.

Bij verkoop van een entiteit waarbij sprake is van verlies van beslissende zeggenschap, wordt de toegekende goodwill in het verkoopresultaat verwerkt.

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 waardeverminderingen.

Als immateriële vaste activa in een bedrijfscombinatie zijn verworven, is de kostprijs gelijk aan de reële waarde op de overnamedatum. Na eerste opname worden zij verantwoord tegen kostprijs minus cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen. De reële waarde van de merk- en handelsnamen die als onderdeel van een bedrijfscombinatie zijn verworven, wordt bepaald aan de hand van de gedisconteerde 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 samen de hiermee samenhangende kasstromen creëren. De reële waarde van andere immateriële activa verworven in een bedrijfscombinatie is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstroom uit het gebruik en de uiteindelijke verkoop van de activa.

Intern ontwikkelde software wordt geactiveerd voor zover dit voortvloeit uit de ontwikkelingsfase van een intern project. Dit gebeurt als kan worden aangetoond dat het project technisch uitvoerbaar is zodat het geschikt is voor gebruik, de intentie aanwezig is om het project te voltooien en de software te gebruiken, de software in de toekomst aantoonbaar economische voordelen genereert, er technische, financiële en andere middelen aanwezig zijn om de software te voltooien en te gebruiken en het mogelijk is om op een betrouwbare wijze de uitgaven te bepalen die kunnen worden toegerekend aan de ontwikkelde software. Software in ontwikkeling wordt gewaardeerd tegen historische kostprijs. Op immateriële vaste activa in ontwikkeling wordt niet afgeschreven.

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

Amortisatie

Amortisatie op overige immateriële activa wordt lineair ten laste van de winst- en verliesrekening verantwoord, overeenkomstig de geschatte gebruiksduur van het actief. Over immateriële activa wordt afgeschreven vanaf het moment dat ze gereed zijn voor gebruik. De gemiddelde verwachte economische levensduur en het gerelateerde amortisatiepercentage per categorie van de immateriële activa zijn als volgt:

	Termijn	Percentage
Klantrelaties	2-10 jaar	10-50%
Merk- en handelsnamen	2-10 jaar	10-50%
Overig	2-10 jaar	10-50%

Bijzondere waardeverminderingen materiële en immateriële vaste activa exclusief goodwill

Op iedere balansdatum evalueert DPA de boekwaarde van haar materiële en immateriële activa om te bepalen of er aanwijzingen zijn dat zij aan een bijzonder waardevermindering onderhevig zijn. Als zo'n indicatie bestaat, dient de realiseerbare waarde van het actief te worden bepaald. Als het actief geen kasstromen genereert die onafhankelijk zijn van andere activa, bepaalt DPA de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengst- en de bedrijfswaarde. De opbrengstwaarde is het bedrag waartegen het actief maximaal kan worden verkocht (de reële waarde), onder aftrek van verkoopkosten. De bedrijfswaarde is de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen die naar verwachting voortvloeien uit het voortgezette gebruik van een actief en uit zijn vervreemding aan het eind van zijn gebruiksduur. Als de realiseerbare waarde van een actief lager is dan zijn boekwaarde, wordt de boekwaarde van het actief afgewaardeerd tot de realiseerbare waarde. Een bijzonder waardevermindering wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Een bijzondere waardevermindering inzake een actief wordt teruggenomen als de bij het bepalen van de bijzondere waardevermindering gebruikte indicaties verbeterd of niet meer aanwezig zijn. De bijzondere waardevermindering wordt slechts teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde die wordt bepaald alsof de bijzondere waardevermindering niet zou zijn verantwoord. Hierbij wordt rekening gehouden met de oorspronkelijke afschrijvingen en mogelijke restwaarde. Een terugboeking van een bijzonder waardevermindering wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Financiële instrumenten

Financiële activa en passiva worden opgenomen in de financiële positie van DPA als zij partij wordt bij de contractuele bepalingen van het instrument.

Financiële activa en passiva worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten.

Financiële activa

De financiële activa betreffen uitsluitend leningen en vorderingen. Deze bestaan uit leningen aan deelnemingen, handelsvorderingen, handelsdebiteuren en liquide middelen. Leningen en vorderingen zijn financiële instrumenten met vaste of bepaalbare betalingen die niet op een actieve markt zijn genoteerd.

De vervolgwaardering van deze financiële activa is tegen geamortiseerde kostprijs als is voldaan aan twee criteria:

- Het bedrijfsmodel is gericht op het aanhouden van de activa om de contractuele kasstromen te realiseren
- De contractuele bepalingen van het instrument voorzien in kasstromen op specifieke data en de kasstromen betreffen uitsluitend de hoofdsom en rente op de resterende hoofdsom

Na eerste opname worden leningen en vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, of als DPA 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 DPA een financieel actief niet langer in haar financiële positie. Als DPA een belang in de overgedragen financiële activa behoudt of creëert, wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen.

Voorziening voor verwachte kredietverliezen

DPA boekt een voorziening voor verwachte kredietverliezen op financiële activa die zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Het bedrag van de verwachte kredietverliezen wordt op iedere balansdatum bijgewerkt om de veranderingen in het kredietrisico sinds de eerste opname van het betreffende financiële actief te weerspiegelen. Voorzieningen worden in mindering gebracht op de bruto boekwaarde van de financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs. De dotatie aan de voorziening voor verwachte kredietverliezen wordt direct ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

DPA neemt een verwacht kredietverlies op voor de gehele resterende looptijd van de handelsdebiteuren en de nog te factureren bedragen. Het verwachte kredietverlies op de handelsdebiteuren en de nog te factureren bedragen wordt primair bepaald aan de hand van een voorzieningsmatrix. Deze is gebaseerd op historische kredietverliezen op handelsdebiteuren en de nog te factureren bedragen. In de voorziening wordt additioneel rekening gehouden met informatie die met redelijke kosten en inspanning beschikbaar is over economische ontwikkelingen en toekomstverwachtingen met betrekking tot individuele posities. Handelsdebiteuren die in faillissement verkeren of surseance van betaling hebben aangevraagd worden volledig voorzien.

Voor de overige financiële activa wordt een kredietverlies opgenomen ter hoogte van het verwachte verlies in de eerste twaalf maanden van de looptijd van het financieel actief. Het verwachte verlies omvat de contante waarde van alle financiële tekortkomingen gedurende de looptijd van een financieel actief vermenigvuldigd met de kans dat een financiële tekortkoming zich voordoet in de eerste twaalf maanden van de looptijd van het financieel actief. Als later blijkt dat

het kredietrisico significant is toegenomen, wordt het verlies verhoogd met de verwachte verliezen op basis van de gehele resterende looptijd. Minimaal tweemaal per jaar bepaalt DPA of het kredietrisico significant is toegenomen. Voor de bepaling van het verwachte kredietverlies maakt DPA gebruik van informatie die met redelijke kosten en inspanning beschikbaar is. Dit betreft zowel kwantitatieve en kwalitatieve informatie als historische en toekomstgerichte informatie. Een belangrijke toename van het kredietrisico wordt verondersteld als de termijn voor betaling van aflossing of rente met meer dan 30 dagen wordt overschreden. De debiteur blijft in gebreke bij een overschrijding van meer dan 90 dagen.

Er is sprake van objectief bewijs voor verwachte verliezen op basis van de gehele resterende looptijd van een financieel actief als een of meer gebeurtenissen een nadelig effect hebben op de geschatte toekomstige kasstromen ervan. Dit is onder meer:

- Het niet nakomen van betalingsverplichtingen door of achterstallige betalingen bij een debiteur
- Herstructurering van een aan DPA toekomend bedrag onder voorwaarden die DPA anders niet zou hebben overwogen
- Aanwijzingen dat een debiteur failliet gaat
- Nadelige veranderingen in de betalingsstatus van debiteuren
- Waarneembare gegevens die erop duiden dat sprake is van een meetbare afname van de verwachte kasstromen van een groep financiële activa

Financiële passiva

De vervolgwaardering van een financiële verplichting is tegen geamortiseerde kostprijs of tegen reële waarde met waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening. Een financiële verplichting wordt gewaardeerd tegen reële waarde met waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening wanneer dit deel uitmaakt van een handelsportefeuille, een derivaat is of er bij eerste waardering voor deze grondslag gekozen is. Alle overige financiële verplichtingen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode.

De financiële verplichtingen betreffen uitsluitend overige financiële verplichtingen. De overige financiële verplichtingen bestaan uit leningen en handelscrediteuren. De eerste opname van uitgegeven (achtergestelde) leningen door DPA vindt plaats op de datum waarop DPA contractpartij wordt. Bij alle overige financiële verplichtingen vindt de eerste opname op de transactiedatum plaats. Dergelijke verplichtingen 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. Hierbij wordt rekening gehouden met de kans op vervroegde aflossing van het onderliggende financiële instrument en de directe kosten en opbrengsten. Dit zijn bijvoorbeeld de in rekening gebrachte transactiekosten, bemiddelingsprovisies en (dis)agio.

DPA neemt een financiële verplichting niet langer in haar financiële positie op als aan de onderliggende prestatie voldaan is of deze opgeheven of verlopen is.

Geassocieerde deelnemingen

Geassocieerde deelnemingen zijn entiteiten waarop DPA invloed van betekenis, maar geen beslissende zeggenschap kan uitoefenen. De geassocieerde deelnemingen worden gewaardeerd op basis van de equity-methode. De eerste verwerking vindt plaats tegen kostprijs die vervolgens wordt aangepast voor het aandeel van DPA in de mutaties in het totaalresultaat van de geassocieerde deelneming. De waardering van deze geassocieerde deelnemingen omvat de goodwill ontstaan bij verwerving, onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Het aandeel van de vennootschap in de resultaten van geassocieerde deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening (onder aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen).

De cumulatieve mutaties in het eigen vermogen van de deelneming worden naar evenredigheid van het belang van de vennootschap verwerkt in de post geassocieerde deelnemingen. De verantwoording van het aandeel van DPA in de resultaten van geassocieerde deelnemingen in de winst- en verliesrekening en in de post geassocieerde deelnemingen wordt beëindigd zodra de waarde van de geassocieerde deelneming in de balans hierdoor negatief zou worden, terwijl DPA geen verplichtingen is aangegaan of betalingen heeft gedaan in naam van de geassocieerde deelneming.

Liquide middelen

De post liquide middelen omvat rekening courant tegoeden bij banken. DPA houdt een rekening courant kredietfaciliteit bij een bank. Positieve en negatieve saldi op de rekeningen die behoren tot deze kredietfaciliteit worden gesaldeerd. Een nettoschuldpositie wordt toegevoegd aan de kortlopende leningen. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen de reële waarde, gewoonlijk gelijk aan de nominale waarde.

Eigen vermogen

Het geplaatst kapitaal omvat de op uitgegeven aandelen gestorte nominale bedragen. De agioreserve omvat de op uitgegeven aandelen gestorte bedragen, voor zover die stortingen de nominale waarde van de betreffende aandelen overschrijden.

Bij een mutatie als gevolg van uitgifte van eigen aandelen wordt het bedrag van de ontvangen vergoedingen onder aftrek van de direct toerekenbare kosten (onder aftrek van belastingen) als mutatie in het eigen vermogen opgenomen onder het geplaatst kapitaal en indien van toepassing onder agioreserve.

Bij inkoop van eigen aandelen die onder eigen vermogen in de balans zijn verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding als mutatie in het eigen vermogen opgenomen. Dit met inbegrip van de direct toerekenbare kosten (onder aftrek van belastingen). Ingekochte aandelen worden geclassificeerd 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 (onder aftrek van belastingen) - verantwoord onder ingekochte aandelen in het eigen vermogen voor het bedrag van de oorspronkelijk ontvangen vergoeding. Het verschil wordt verantwoord in de algemene reserve.

Een dividenduitkering aan de aandeelhouders van DPA wordt als kortlopende verplichting verantwoord in de periode waarin het dividend door de Algemene Vergadering goedgekeurd, maar nog niet uitgekeerd is.

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 als financieringslast in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Gesegmenteerde informatie

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

De aan de Raad van Bestuur 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 financieringsbaten en -lasten.

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 en werving- en selectiediensten.

Bepaling reële waarde

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

Wanneer deze beschikbaar is, bepaalt DPA 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 DPA de reële waarde door gebruik te maken van waarderingstechnieken die maximaal gebruikmaken 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.

Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van de toelichting dat specifieke factoren die naar zijn beeld reëel en toepasselijk zijn.

4. Gebruik van schattingen

Bij het opstellen van deze geconsolideerde jaarrekening heeft de Raad van Bestuur schattingen en veronderstellingen gemaakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De gehanteerde veronderstellingen, aannames en inschattingen kunnen derhalve significante invloed hebben op vermogen en resultaat. Gehanteerde veronderstellingen, aannames en inschattingen worden periodiek getoetst en zo nodig aangepast. Deze zijn in belangrijke mate gebaseerd op historische expertise en op een zo betrouwbaar mogelijke schatting door de Raad van Bestuur van de specifieke factoren die naar het beeld van de Raad van Bestuur reëel en toepasselijk zijn.

Veronderstellingen en schattingsonzekerheden

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

Bijzondere waardevermindering van immateriële vaste activa

De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden, als omschreven in toelichting 18 ‘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, EBITDA-marg, 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 26 ‘Handels- en 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, zijn deze verschillen van invloed op het resultaat van DPA over de betreffende periode.

5. Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen ten behoeve van het kasstroom-overzicht bestaan uit de balanspost liquide middelen. De kortlopende leningen worden gezien als ‘Kasstroom uit financieringsactiviteiten’. Winstbelastingen, ontvangen en betaalde rente 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. Wijzigingen in de consolidatiekring

In 2018 hebben de volgende (ver)kooptransacties effect gehad op de consolidatiekring van DPA.

Verkoop Cauberg Huygen Holding B.V.

Voor verkoop had DPA een 90%-belang in Cauberg Huygen Holding B.V. Deze onderneming vormt met haar dochtermaatschappijen Cauberg Huygen B.V. en Cauberg Huygen Milieu B.V. een onafhankelijk werving-, selectie- en detacheringsbureau op het gebied van (interim) professionals die zich richten op projecten en het verlenen van advies over milieu, bouw(schade), veiligheid en infrastructuur en het technisch ontwerp en advies voor stedenbouw-, verkeers-, tuin- en landschapskunde, ruimtelijke ordening en planologie. Cauberg Huygen Holding B.V. behoorde tot het rapportagesegment IT, IBS & Participaties.

Op 17 december 2018 heeft DPA haar 90%-belang in Cauberg Huygen Holding B.V. (juridisch) verkocht aan Dolmans Investments B.V. Hierdoor heeft DPA haar controlerend belang in Cauberg Huygen B.V. verloren. De effectieve verkoopdatum is 31 oktober 2018. Vanaf die datum heeft DPA de activa, passiva en resultaten van Cauberg Huygen Holding B.V. en haar dochtermaatschappijen niet langer meegeconsolideerd. In 2018 hebben Cauberg Huygen Holding B.V. en haar dochtermaatschappijen voor 7,5 miljoen euro bijgedragen aan de netto-omzet en voor 0,6 miljoen euro aan het resultaat voor belastingen. Met de verkoop is in 2018 een verkoopresultaat gerealiseerd van 3,9 miljoen euro dat is verwerkt onder de overige opbrengsten. Zie ook toelichting 10 ‘Overige opbrengsten’. De ontvangen nettokasstroom bedraagt 4,9 miljoen euro.

x duizend euro	31 oktober 2018
Immateriële vaste activa	502
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	203
Handels- en overige vorderingen	2.139
Liquide middelen	-
Activa aangehouden voor verkoop	2.844
Handels- en overige schulden	1.877
Passiva aangehouden voor verkoop	1.887
Activa en passiva aangehouden voor verkoop	967
Ontvangen transactiesom	4.881
Verkochte liquide middelen	-
Transactiesom netto van verkocht belang	4.881
Overige opbrengsten	
Ontvangen in liquide middelen (90%-belang)	4.881
Verkochte activa en passiva	-967
Minderheidsbelang	97
Verkoopkosten	-109
Totaal verkoopresultaat	3.902

Overige verkooptransacties

DPA heeft een koers ingezet waarbij de onderneming zich maximaal focust op haar kernactiviteiten. Naast de verkoop van Cauberg Huygen Holding B.V. vonden in 2018 kleinere verkooptransacties plaats. Deze betreffen:

- Het 75%-belang in B-Able B.V. per 31 mei 2018
- Het 67,5%-belang in Fagro Düsseldorf GmbH per 31 augustus 2018
- Het 75%-belang in DPA Publiek Domein B.V. per 31 augustus 2018
- Het 100%-belang in Lyrico B.V. per 21 september 2018

In 2018 hebben deze entiteiten voor 2,5 miljoen euro bijgedragen aan de netto-omzet en voor 0,1 miljoen euro aan het resultaat voor belastingen. De activa, passiva en resultaten van de entiteiten worden vanaf de genoemde data niet meer meegeconsolideerd. Met de verkoop is in 2018 een verkoopresultaat gerealiseerd van 0,0 miljoen euro dat is verwerkt onder de overige opbrengsten. De netto transactiesom van de verkochte belangen bedraagt 0,4 miljoen euro. Alle entiteiten behoorden tot het rapportagesegment IT, IBS & Participaties.

Uitbreiding belang Claimingo

DPA heeft per 7 november 2018 haar 30%-belang in Claimingo Holding B.V. (hierna ‘Claimingo’) uitgebreid naar 51% door het uitoefenen van een optierecht. Claimingo heeft ten doel het afwikkelen en incasseren van claims van reizigers nadat een vlucht vertraagd of geannuleerd is.

Claimingo is vanaf 1 november 2018 meegeconsolideerd. In de periode vanaf overnamedatum tot en met 31 december 2018 droeg Claimingo 0,1 miljoen euro bij aan de omzet en -0,1 miljoen aan de brutowinst (nettowinst: -0,1 miljoen).

Per overnamedatum is een ‘purchase price allocation’ uitgevoerd. De overgedragen vergoeding bedraagt 0,0 miljoen euro. De bepaling van de identificeerbare, verworven activa en aangegane verplichtingen is als volgt:

Materiële vaste activa	36
Financiële vaste activa	3
Handels- en overige vorderingen	652
Geldmiddelen	15
Minus: Langlopende schulden	-1.152
Minus: Handelsschulden en overige te betalen posten	-126
Saldo van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	-572

Goodwill uit hoofde van de overname is als volgt opgenomen:

Koopsom	-
Minderheidsbelang	-280
Reële waarde van het eerder aangehouden 30%-belang	-172
	-452
Reële waarde van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	-572
Goodwill	120

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

Overige kooptransacties

DPA heeft in 2018 haar belang in de volgende dochterondernemingen uitgebreid:

- Digital Marketing Professionals B.V. van 50 naar 100% per 28 februari 2018
- DPA Greenhouse B.V. van 95 naar 100% per 21 september 2018
- P.A. Jones B.V. van 75 naar 100% per 1 november 2018
- DPA Sustainability van 75 naar 100% per 30 november 2018
- DPA Droomfabriek B.V. van 75 naar 100% per 31 december 2018
- DPA Spanish Professionals van 75 naar 100% per 31 december 2018
- DPA Quantillion van 75% naar 100 per 31 december 2018
- DPA Intelligent & Robotic Process Automation B.V. van 75 naar 100% per 3 juli 2018

DPA had beslissende zeggenschap over deze dochterondernemingen waardoor zij al meegeconsolideerd werden. Het belang minderheidsaandeelhouders dat wordt gepresenteerd als onderdeel van het totaal eigen vermogen wordt vanaf bovengenoemde datum niet langer meegenomen in het totaal eigen vermogen, zoals nader is toegelicht in het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen.

7. Segmentinformatie

In 2017 bestonden de rapportagesegmenten uit verschillende business units die als gemeenschappelijk kenmerk de aard van specialisme, of hetzelfde type klant en marktbenadering hadden. Deze gemeenschappelijke kenmerken vormden de basis waarop interne strategische beslissingen werden genomen.

De aggregatie van operationele entiteiten resulteerde in de volgende onderverdeling van segmenten:

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

In 2017 is DPA gestart met het inrichten van een nieuw organisatie­model. De nieuwe oriëntatie is een indeling van vakgebieden die de groot­zakelijk en publieke markt bedienen. Binnen de vakgebieden, nu de clusters, wordt samengewerkt door de betreffende business units doordat zij gezamenlijke klanten hebben. Ieder cluster wordt aangestuurd door een clusterdirecteur.

Dit heeft in 2018 geresulteerd in de vorming van de clusters Finance, Banking, Integrated Business Services, IT, Legal, Overheid en Participaties. De Raad van Bestuur beoordeelt de clusters vanuit financieel perspectief voornamelijk op omzet en bedrijfsresultaat. De financierings­baten- en lasten worden op groepsniveau beoordeeld en niet op clusterniveau. De operationele clusterresultaten bevatten geen financieringsbaten- en/of lasten, winstbelastingen en resultaten die voortvloeien uit verkoop van deelnemingen. De systematiek van doorbelastingen en verrekeningen is de afgelopen jaren consistent toegepast.

Deze organisatorische wijziging heeft geresulteerd in een gewijzigd aansturingsmodel en een gewijzigde aggregatie van de operationele segmenten. De aggregatie van twee of meer operationele segmenten tot een geaggregeerd operationeel segment is het gevolg van o.a. vergelijkbaarheid in economische kenmerken (zoals brutomarge en toekomstige omzet­groei) en aard van de diensten.

In 2018 zijn de operationele entiteiten geaggregeerd tot de volgende rapportagesegmenten:

- Finance & Banking
- Overheid & Legal
- IT, Integrated Business Services & Participaties (IT, IBS & Participaties)

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 en werving- en selectiediensten. De vergelijkende cijfers over 2017 zijn aangepast in overeenstemming met de gewijzigde aggregatie van de rapportagesegmenten.

Vanuit non-allocated corporate vennootschappen worden geen commerciële activiteiten uitgevoerd. Zij vormen derhalve geen onderdeel van een operationeel segment.

Aangezien een zeer belangrijk deel van de activiteiten van DPA zich concentreert in Nederland (circa 99% van de geconsolideerde omzet in 2018), wordt geen geografische informatie over onze bedrijfsactiviteiten gegeven. Circa 13% van de omzet heeft betrekking op één externe klant en wordt hoofdzakelijk gegenereerd in het operationeel segment Finance & Banking.

	Finance & Banking	Overheid & Legal	IT, IBS & Partici- paties	Non- allocated Corporate	Totaal
2018					
Omzet per segment	95.534	30.883	42.430	-10.025	158.822
Intercompany omzet	-5.206	-3.611	-1.208	10.025	-
Netto-omzet	90.328	27.272	41.222	-	158.822
Kostprijs omzet	70.965	21.180	30.762	-7.397	115.510
Intercompany kostprijs omzet	-4.765	-3.153	-407	8.325	-
Nettokostprijs omzet	66.200	18.027	30.355	928	115.510
Brutowinst	24.128	9.245	10.867	-928	43.312
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	516	-	74	1.351	1.941
Afschrijvingen op materiële vaste activa	106	24	146	284	560
Bedrijfsresultaat	7.220	3.934	5.310	-4.970	11.494
Netto financieringslasten					-1.127
Resultaat geassocieerde deelnemingen					-313
Resultaat voor belastingen					10.054
Winstbelasting					-1.064
Resultaat					8.990
Totaal activa	24.354	5.257	13.053	66.906	109.570
Totaal passiva	21.399	6.707	9.663	6.305	44.074
2017					
Omzet per segment	82.037	22.490	40.761	-8.029	137.259
Intercompany omzet	-3.404	-1.617	-1.248	6.269	-
Netto-omzet	78.633	20.873	39.513	-1.760	137.259
Kostprijs omzet	60.211	15.587	29.793	-4.705	100.886
Intercompany kostprijs omzet	-2.769	-1.316	-1.015	5.100	-
Netto kostprijs omzet	57.442	14.271	28.778	395	100.886
Brutowinst	21.191	6.602	10.735	-2.155	36.373
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	338	-	117	1.344	1.799
Afschrijvingen op materiële vaste activa	253	58	211	-101	421
Bedrijfsresultaat	6.008	2.356	-91	-4.313	3.960
Netto financieringslasten					-1.147
Resultaat geassocieerde deelnemingen					-88
Resultaat voor belastingen					2.725
Winstbelasting					-655
Resultaat					2.070
Totaal activa	42.116	13.561	21.968	39.929	117.574
Totaal passiva	16.946	2.801	11.724	28.486	59.957

Zoals vermeld in toelichting 18 'Immateriële activa' is er geen bijzondere waardevermindering ten laste van het resultaat gebracht (2017: nihil).

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

8. Netto-omzet

Dit betreft de omzet uit hoofde van professionele inzet van medewerkers in de segmenten ‘Finance & Banking’, ‘Overheid & Legal’ en ‘IT, IBS & Participaties’. De toepassing van IFRS 15 leidt niet tot een materiële wijziging in de wijze van omzetverantwoording voor de diensten die DPA verricht zoals nader is beschreven in toelichting 2 ‘Gehanteerde Grondslagen’. De standaard wordt met ingang van 1 januari 2018 retrospectief toegepast. De vergelijkende cijfers zijn derhalve in overeenstemming met de oude standaarden en IFRS 15.

	2018	2017
Netto-omzet	158.822	137.259

In de netto-omzet is een bedrag van 3,4 miljoen euro (2017: 2,6 miljoen) opgenomen gerelateerd aan werving- en selectiediensten.

9. Kostprijs van de omzet

	2018	2017
De kostprijs van de omzet betreft de kosten van gedetacheerden:		
Directe personeelskosten	78.116	68.234
Overige directe kosten	37.394	32.652
	115.510	100.886

In ‘Overige directe kosten’ is een bedrag van 7,9 miljoen euro voor autokosten gedetacheerden opgenomen (2017: 7,0 miljoen). In ‘Directe personeelskosten’ is 0,2 miljoen euro aan reorganisatielasten opgenomen (2017: 0,4 miljoen). De overige reorganisatielasten zijn onder de indirecte personeelskosten opgenomen (zie toelichting 12 ‘Algemene beheerskosten’) en bedragen 1,0 miljoen euro (2017: 2,1 miljoen).

10. Overige opbrengsten

	2018	2017
Verkoopresultaat Cauberg Huygen Holding B.V.	3.902	-
Verkoopresultaat overige verkooptransacties	-31	-
	3.871	-

Onder de overige opbrengsten is in 2018 het eenmalige effect van het verkoopresultaat van Cauberg Huygen Holding B.V. opgenomen van 3,9 miljoen euro alsmede het eenmalige effect van het verkoopresultaat van de overige verkooptransacties. Voor een verdere toelichting op het verkoopresultaat van Cauberg Huygen Holding B.V. alsmede de overige verkooptransacties wordt verwezen naar toelichting 6 ‘Wijzigingen in de consolidatiekring’.

11. Verkoopkosten

	2018	2017
Indirecte personeels- en gerelateerde kosten	17.627	15.944
Advertenties en marktwerking	1.470	1.431
Huisvesting	1.026	722
	20.123	18.097

12. Algemene beheerskosten

	2018	2017
Indirecte personeelskosten	6.658	6.300
Afschrijving materiële vaste activa	560	420
Amortisatie immateriële activa	1.941	1.975
Huisvesting	1.025	722
Eenmalige kosten en opbrengsten	-733	-794
Overige algemene kosten	6.115	5.693
	15.566	14.316

In ‘Overige algemene kosten’ is een bedrag van 2,1 miljoen euro opgenomen voor autokosten (2017: 1,9 miljoen). In het kader van de acquisities van SOZA XPERT in 2015, PeopleGroup in 2016 en Your Professionals in 2017 zijn afspraken gemaakt ten aanzien van uitgestelde betalingen die (deels) gekoppeld zijn aan de gerealiseerde afspraken over (toentertijd) toekomstige jaren. De hieruit volgende earn-out verplichtingen zijn 0,6 miljoen euro lager dan oorspronkelijk was voorzien. Dit saldo is vrijgevallen ten gunste van de algemene beheerskosten (eenmalige kosten en opbrengsten). Tevens wordt verwezen naar toelichting 26 ‘Handels- en overige schulden’.

De volgende honoraria van Deloitte zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening van respectievelijk 2018 en 2017 op basis van de aan het boekjaar gerelateerde kosten:

Honoraria van de accountant	2018			2017		
	Deloitte	Overig Deloitte	Deloitte totaal	Deloitte	Overig Deloitte	Deloitte totaal
Controle geconsolideerde jaarrekening	264	-	264	180	-	180
Andere niet-controlediensten	-	-	-	-	-	-
Totaal	264	-	264	180	-	180

In de honoraria van de accountant 2018 is een bedrag van 0,1 miljoen euro opgenomen voor de additionele urenbesteding van Deloitte Accountants in het kader van de geconsolideerde jaarrekening 2017.

13. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

Dit betreft het gemiddelde aantal werknemers (fte) exclusief zelfstandige professionals. De kosten van zelfstandige professionals zijn niet verantwoord onder 'Lonen en salarissen' maar onder 'Overige directe kosten'. Zie ook toelichting 9 'Kostprijs van de omzet'.

	2018	2017
Het totaal aan lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten begrepen in het bedrijfsresultaat is:		
Lonen en salarissen	84.033	74.727
Sociale lasten	13.391	11.193
Pensioenlasten	2.989	2.751
	100.413	88.671
Overige personeelskosten	1.988	1.807
	102.401	90.478
Deze personeelskosten zijn onder de volgende hoofden in de winst- en verliesrekening verantwoord:		
Kostprijs van de omzet	78.116	68.234
Verkoopkosten	17.627	15.944
Algemene beheerskosten	6.658	6.300
	102.401	90.478
Het gemiddeld aantal werknemers (fte) gedurende het boekjaar was als volgt:		
Gedetacheerden in vaste dienst (interim professionals)	1.376	1.230
Eigen medewerkers (intern)	237	203
	1.613	1.443

14. Personeelgerelateerde voorzieningen

De personeelgerelateerde voorziening betreft een verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen die is gewaardeerd tegen actuele waarde met inachtneming van actuariële uitgangspunten in overeenstemming met IAS 19 'Employee Benefits'. De toegezegd-pensioenregeling wordt beheerd door Nationale Nederlanden vanaf 1 januari 2016 en door Zwitserleven in relatie tot de opgebouwde aanspraken in de periode voorafgaand aan 1 januari 2016. De regeling is gebaseerd op het gemiddelde loon. DPA heeft geen bijstortverplichtingen om tekorten aan te vullen. De opgebouwde pensioenuitkeringen bij Nationale Nederlanden en Zwitserleven worden door beide verzekeraars gegarandeerd, waardoor een tekort niet kon ontstaan.

In de tabel op de hiernavolgende pagina is een aansluiting opgenomen tussen het verloop over de periode vanaf 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018 en de eindstand van de nettoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten en de onderdelen daarvan. Per 31 december 2018 bedraagt de nettoverplichting uit hoofde van deze regeling 0,7 miljoen euro (2017: 1,5 miljoen).

	2018	2017
Verplichting		
Verplichting begin boekjaar	13.742	14.230
Aanpassing regeling	-291	-
Servicekosten onderneming	295	383
Werknemersbijdragen	173	183
Toe te rekenen rentekosten	340	324
Transfer	-21	-
Actuariële (winst)/verlies verplichtingen (demografische assumpties)	-549	-
Actuariële (winst)/verlies verplichtingen (financiële assumpties)	251	-1.154
Actuariële (winst)/verlies verplichtingen (aanpassing op grond van ervaring)	-320	-224
Verplichting einde boekjaar	13.620	13.742
Beleggingen		
Beleggingen begin boekjaar	12.285	12.552
Aanpassing regeling	-234	-
Toe te rekenen interest opbrengsten	302	284
Werkgeversbijdrage	345	367
Technische winstdeling	-	-593
Werknemersbijdragen	173	183
Administratiekosten	-78	-83
Transfers	-21	-
Actuariële winst/(verlies) bezittingen	179	-425
Beleggingen einde boekjaar	12.951	12.285
Overzicht van niet-gerealiseerde resultaten		
Actuariële (winst)/verlies verplichtingen (demografische assumpties)	549	-
Actuariële (winst)/verlies verplichtingen (financiële assumpties)	-251	1.154
Actuariële (winst)/verlies verplichtingen (aanpassing op grond van ervaring)	320	224
Actuariële (winst)/verlies bezittingen	179	-425
Belastingeffect	-199	-238
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	598	715
Balansverplichting einde boekjaar		
Verplichting einde boekjaar	13.620	13.742
Bezittingen einde boekjaar	12.951	12.285
Nettoverplichting einde boekjaar	669	1.457
Overzicht van gerealiseerde resultaten		
Servicekosten onderneming	-295	-383
Netto toe te rekenen rentekosten	-38	-40
Administratiekosten	-78	-83
Aanpassing regeling	57	-
Totaal	-354	-506

Bij de bepaling van de nettoverplichting per 31 december 2018 is uitgegaan van een aantal kenmerken en veronderstellingen. De voornaamste kenmerken en veronderstelling zijn:

- De pensioenleeftijd is 68 jaar (2017: 67 jaar)
- De pensioenopbouw is gebaseerd op het gemiddelde loon
- De medewerkersbijdrage is gelijk aan eenderde van de af te dragen pensioenpremies
- De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,4% (2017: 2,5%)
- De looninflatie is 2,5% (2017: 2,5%)
- De carrièregerelateerde loonontwikkeling ('career merit') varieert tussen 3% (2017: 4%) voor junior professionals en 0% (2017: 1%) voor senior professionals
- De prijsinflatie is gelijkgesteld aan 2,0% (2017: 2%)
- De pensioenindexatie is 0% (2017: 0%)
- De sterftecijfers zijn gebaseerd op de AG Prognosetafel 2018 (2017: AG Prognosetafel 2016)
- 25% van de oud-medewerkers kiest voor waardeoverdracht (2017: 25%)

Het saldo van de niet-gerealiseerde, actuariële winsten/(verliezen) op bezittingen en de actuariële (winsten)/verliezen op verplichtingen wordt ten gunste of laste van het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat gebracht. In 2018 is een waardemutatie van 0,6 miljoen euro ten gunste van het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat gebracht (2017: 0,7 miljoen). Deze mutatie wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een aanpassing van de pensioenleeftijd (van 67 naar 68 jaar) en van de gehanteerde disconteringsvoet.

De pensioenvoorziening heeft een overwegend langlopend karakter.

De service- en administratiekosten voor de onderneming uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling worden voor 81% ten laste van de kostprijs van de omzet gebracht en voor 19% ten laste van de algemene beheerskosten, naar rato van de verhouding tussen professionals en stafmedewerkers. De toe te rekenen interest wordt verantwoord onder de financieringslasten.

De verwachte bijdrage van DPA in 2019 uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling bedraagt 0,3 miljoen euro.

Sensitiviteitsanalyse - disconteringsvoet	-0,5%	Basisscenario (2,4%)	+0,5%
Verplichting einde boekjaar	15.851	13.621	11.746
Beleggingen einde boekjaar	15.087	12.951	11.155
Nettoverplichting	764	670	591

Deze sensitiviteitsanalyse is uitgevoerd op basis van het basisscenario waarbij andere assumpties constant zijn gehouden.

15. Financieringsbaten- en lasten

	2018	2017
Financieringsbaten	190	84
Financieringslasten	-1.317	-1.231
	-1.127	-1.147

Voor verdere details wordt verwezen naar toelichting 25 'Leningen'.

16. Winstbelastingen

	2018	2017
Acute winstbelastingen		
Winstbelasting boekjaar	1.205	569
Latente winstbelastingen		
Ontstaan en realisatie van tijdelijke verschillen	-141	86
Totaal winstbelastingen	1.064	655

Aansluiting met het effectieve belastingtarief	%	2018	%	2017
Resultaat voor belastingen		10.054		2.725
Winstbelastingen op basis van het nominale belastingtarief	25,0%	-2.514	25,0%	-681
Vrijgesteld verkoopresultaat deelnemingen	-9,7%	972	0,0%	-
Wijziging in belastingtarief tijdelijke verschillen	-2,6%	260	0,0%	-
Permanente verschillen	-1,2%	118	-4,1%	113
Vrijgesteld resultaat deelnemingen	0,8%	-78	0,8%	-23
Latente winstbelastingen	-1,3%	128	3,2%	-86
Tariefverschillen	-0,8%	76	-3,1%	85
Niet-aftrekbare bedragen	0,9%	-86	2,3%	-63
Overig	-0,6%	60	0,0%	-
Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)	10,6%	-1.064	24,0%	-655

In 2018 was de effectieve belastingdruk 10,6%: 13,4% lager dan in 2017 (24,0%). Beide percentages zijn lager dan het nominale tarief vennootschapsbelasting van 25%. De daling van de belastingdruk wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het vrijgestelde verkoopresultaat van Cauberg Huygen Holding B.V. De impact hiervan is -9,7%. Hiernaast leidt een stapsgewijze daling van het vennootschapsbelastingtarief van 25% naar 22,5% in 2020 en naar 20,5% in 2021 tot verlaging van de latente belasting posities. Dit heeft een negatief effect op de effectieve belastingdruk. De impact is -2,6%. De permanente verschillen die hoofdzakelijk toezien op de vrijval van de earn-out hebben een impact van -1,2% op de effectieve belastingdruk (2017: -4,1%). Verder resteren de latente winstbelastingen -1,3% (2017: 3,2%), het vrijgestelde resultaat deelnemingen van 0,8% (2017: 0,8%), de niet-aftrekbare bedragen 0,9% (2017: 2,3%), tariefverschillen als gevolg van toepassing eerste en tweede schijf van -0,8% (2017: -3,1%) en overige posten -0,6% (2017: 0,0%).

17. Winst per aandeel

	2018	2017
Resultaat toekomend aan aandeelhouders	8.308	1.974
Resultaat toekomend aan minderheidsaandeelhouders	682	96
Resultaat	8.990	2.070
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		
Uitgegeven aandelen per 1 januari	46.968.197	46.968.197
Effect inkoop eigen aandelen	-	-
Effect van uitgegeven aandelen	-	-
Gewogen gemiddeld aantal aandelen gedurende het jaar	46.968.197	46.968.197
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (verwaterd)		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen gedurende het jaar	46.968.197	46.968.197
Geschat effect van toekomstige uitgifte aandelen uit hoofde van earn-out verplichtingen	-	-
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (verwaterd)	46.968.197	46.968.197
Resultaat per gewogen gemiddeld aantal aandelen	0,18	0,04
Verwaterd resultaat per gewogen gemiddeld aantal aandelen	0,18	0,04

Toelichting op het overzicht financiële positie

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

18. Immateriële vaste activa

Het verloop in 2018 van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Goodwill'	Klantrelaties	Merk- en handels-namen	Overig	Totaal
Aanschafwaarde	113.254	19.338	5.722	1.635	139.949
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945	-14.644	-1.439	-408	-64.436
Boekwaarde per 31 december 2017	65.309	4.694	4.283	1.227	75.513
(Des)investeringen	-	-	-	174	174
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	120	-	-	-	120
Activa ten behoeve van verkoop	-457	-	-	-142	-599
Herallocatie	-	74	-47	-27	-
Amortisatie	-	-1.070	-575	-296	-1.941
Boekwaarde per 31 december 2018	64.972	3.698	3.661	936	73.267
Aanschafwaarde	112.917	19.412	5.675	1.640	139.644
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945	-15.714	-2.014	-704	-66.377
Boekwaarde per 31 december 2018	64.972	3.698	3.661	936	73.267

In de overige immateriële vaste activa is een bedrag van 0,4 miljoen euro (2017: 0,3 miljoen) begrepen inzake ontwikkelingskosten ten aanzien van intern ontwikkelde software en een bedrag van 0,1 miljoen euro inzake activa in uitvoering (2017: 0,0 miljoen). Er is geen bedrag voor geactiveerde financieringskosten opgenomen. Voor de geactiveerde ontwikkelingskosten is een reserve opgenomen, zie toelichting 37 'Eigen vermogen'.

**Toelichting aanpassing vergelijkende cijfers*

Ten behoeve van het inzichtvereiste zijn de vergelijkende cijfers 2017 aangepast. In 2018 heeft DPA geconstateerd dat de waardering van het belang van minderheidsaandeelhouders bij de overname van Your Professionals niet op basis van de eigen grondslagen is bepaald overeenkomstig IFRS 3 'Bedrijfscombinaties'. DPA heeft in 2018 het belang van minderheidsaandeelhouders tegen het proportionele (61,1%) aandeel in de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen van Your Professionals gewaardeerd en heeft hierop de vergelijkende cijfers aangepast.

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. In 2017 bestonden de kasstroomgenererende eenheden uit de verschillende business units.

In 2017 is DPA gestart met het inrichten van een nieuw organisatiemodel. De nieuwe organisatorische oriëntatie is een indeling van vakgebieden die de grootzakelijk en publieke markt bedienen. Binnen deze clusters wordt samengewerkt door de betreffende business units doordat zij gezamenlijke klanten hebben. De clusters hebben de vorm van redelijk zelfstandige operationele eenheden die worden aangestuurd door een clusterdirecteur.

Dit resulteerde in 2018 in de vorming van de clusters Finance, Banking, Integrated Business Services, IT, Legal, Overheid en Participaties. 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. De Raad van Bestuur neemt vanaf 2018 beslissingen op basis van managementinformatie overeenkomstig de nieuwe clusterstructuur.

De nieuwe clusterstructuur beschrijft de wijze waarop de Raad van Bestuur de activiteiten bewaakt en beslissingen over continueren en afstoten van de activiteiten neemt. Daarnaast is er binnen de clusters een grote verwevenheid van de activiteiten, omzet en de manier waarop de klantrelaties worden bediend. De verwevenheid is aanleiding om tot een hogere aggregatie van de activiteiten te komen voor het testen van de goodwill voor impairment. De structuur is naar verwachting langdurig consistent en zal niet op een korte termijn tot een significant andere uitkomst leiden.

Als gevolg van de herdefiniëring van de kasstroomgenererende eenheden zijn de vergelijkende cijfers aangepast. De boekwaarde van aan de verschillende eenheden toegerekende goodwill bedraagt:

Kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend	Gealloceerde goodwill 2018	Gealloceerde goodwill 2017
Banking	17.926	17.926
Finance	20.680	20.680
IT	12.811	12.881
Legal	3.430	3.430
Integrated Business Services	1.035	1.035
Overheid	5.750	5.750
Participaties	3.340	3.607
	64.972	65.309

Tenminste eenmaal 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 naar economische- en marktomstandigheden, en op sectorontwikkelingen die kenmerkend zijn voor een specifieke kasstroomgenererende eenheid.

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 Raad van Bestuur en de clusterdirecteur 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 een constant groeipercentage van 2,0% (2017: 1,8%). Dit is het gemiddelde van de verwachte jaarlijkse looninflatie op de middellange termijn.

De Raad van Bestuur 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-percentages 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 Raad van Bestuur heeft een aantal mogelijke scenario's voor de ontwikkeling van de omzet per kasstroomgenererende eenheid doorerekend. De groei voor 2019 is gebaseerd op de interne begroting. De omzetontwikkeling vanaf 2019 is gebaseerd op een inflatiepercentage variërend tussen 1,9 en 2,0%. Dit resulteert in een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van de verschillende kasstroomgenererende eenheden gedurende de forecastperiode 2020-2023. In alle kasstroomgenererende eenheden is een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei gedurende de forecastperiode verondersteld van 4,0%. Voor de periode na 2023 is een constante groei van 2,0% verondersteld.

Brutomarge en EBITDA-marge

De in de impairment-test gehanteerde brutomarge en EBITDA-marge zijn voor 2019 overeenkomstig de interne begroting. De prognoses voor de jaren 2020 tot en met 2023 zijn gebaseerd op het budget van 2019. De gemiddelde jaarlijkse brutomarge over de jaren 2019 tot en met 2023 is voor Banking 26,7% (2018: 21,3%), Finance 29,7% (2018: 28,9%), IT 26,6% (2018: 24,5%), Legal 38,9% (2018: 41,9%), Integrated Business Services 37,0% (2018: 37,3%), Overheid 25,7% (2018: 23,0%) en Participaties 27,9% (2018: 27,4%).

De gemiddelde jaarlijkse EBITDA-marge over 2019 tot en met 2023 is: Banking 11,5% (2018: 9,1%), Finance 8,4% (2018: 8,4%), IT 10,5% (2018: 7,1%), Legal 17,0% (2018: 20,8%), Integrated Business Services 15,7% (2018: 15,9%), Overheid 9,1% (2018: 6,8%) en Participaties 6,7% (2018: 0,7%).

Disconteringsvoet

De geprognosticeerde kasstromen worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet na belastingen van 10,3% (2017: 10,0%). De gehanteerde vermogenskostenvoet komt conform IAS 36.55 overeen met een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet voor belastingen van 13,7% (2017: 13,3%). 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. De rente bedroeg 1,1% (2017: 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 het marktrisico van effectenbeleggingen en het systeemrisico van de bedrijfstak waarin DPA actief is. Het bevat een opslag voor de mate van marktkapitalisatie van DPA.

Op basis van de doorerekende scenario's is de waardebepaling van de kasstroomgenererende eenheden tot stand gekomen. Op 30 september 2018 is geconstateerd dat voor geen van de kasstroomgenererende eenheden een bijzondere waardevermindering van de goodwill noodzakelijk is. Per ultimo boekjaar heeft de Raad van Bestuur de vier eerdergenoemde belangrijke variabelen nogmaals beoordeeld, wat niet tot een bijzondere waardevermindering heeft geleid.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

De Raad van Bestuur heeft gevoeligheidsanalyses uitgevoerd op de waardebepaling van de verschillende kasstroomgenererende eenheden. Daarbij is een evaluatie uitgevoerd van de effecten van een structureel lagere voortdurende groei na 2023 van een half en één procentpunt. Voorts is een analyse uitgevoerd van de gevoeligheid van een structureel hogere disconteringsvoet van een half en één procentpunt. Voor alle kasstroomgenererende eenheden leidt de gevoeligheidsanalyse niet tot een bijzondere waardevermindering.

19. Materiële vaste activa

Het verloop in 2018 van de materiële vaste activa is als volgt:

	Verbouwingen, inrichting en inventaris	Computerhardware	Totaal
Aanschafwaarde	7.246	5.237	12.483
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-6.579	-4.621	-11.200
Boekwaarde per 31 december 2017	667	616	1.283
Investeringsen	523	306	829
Desinvesteringsen	-86	-5	-91
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	6	30	36
Activa ten behoeve van verkoop	-99	-117	-216
Herallocatie	-17	17	-
Afschrijvingen	-285	-275	-560
Boekwaarde per 31 december 2018	709	572	1.281
Aanschafwaarde	7.573	5.468	13.041
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-6.864	-4.896	-11.760
Boekwaarde per 31 december 2018	709	572	1.281

In 2018 heeft DPA geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord. In 2018 zijn geen in voorgaande jaren verwerkte bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa teruggenomen.

20. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt toe te rekenen:

	Geassocieerde deelnemingen	Leningen aan geassocieerde deelnemingen	Overige langlopende vorderingen	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2017	332	980	1.781	3.093
IFRS 9-effect	-	-39	-	-39
Boekwaarde per 1 januari 2018	332	941	1.781	3.054
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-313	-	-	-313
Opgenomen in consolidatie	172	-1.152	-	-980
Leningen verstrekt	-	625	1.554	2.179
Aflossingen op leningen	-	-20	-1.296	-1.316
Dotatie voorziening	-	-120	-99	-219
Verminderd met kortlopend gedeelte	-	17	-168	-151
Boekwaarde per 31 december 2018	191	291	1.772	2.254

DPA heeft belangen in een aantal geassocieerde deelnemingen die alle individueel immaterieel zijn.

DPA heeft per 7 november 2018 haar 30%-belang in Claimingo Holding B.V. uitgebreid naar 51% door het uitoefenen van een optierecht. Claimingo Holding is vanaf 1 november 2018 meegeconsolideerd en classificeert vanaf deze datum niet meer als geassocieerde deelneming. In de periode 1 januari 2018 tot 7 november 2018 zijn de resultaten van Claimingo Holding verwerkt als resultaat geassocieerde deelnemingen. De reële waarde van het 30%-belang op moment van uitbreiding bedroeg 0,2 miljoen euro negatief en is verwerkt als 'opgenomen in consolidatie'. De lening die DPA op 7 november 2018 aan Claimingo Holding heeft verstrekt bedroeg 1,2 miljoen euro. Deze is eveneens verwerkt als 'opgenomen in consolidatie' doordat de lening vanaf 7 november 2018 binnen de Groep geëlimineerd wordt. Zie ook toelichting 6 'Wijzigingen in de consolidatiekring'.

Voor het IFRS 9-effect wordt verwezen naar toelichting 2 'Gehanteerde grondslagen - Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2018'. In 2018 heeft zich een belangrijke toename voorgedaan in het kredietrisico van de leningen aan geassocieerde deelnemingen. Derhalve worden de verwachte kredietverliezen gebaseerd op mogelijke situaties en ontwikkelingen die er gedurende de verwachte totale levensduur van de vordering toe kunnen leiden dat de deelneming in gebreke blijft. Een belangrijke reden hiertoe is in gebreke blijven van aflossing of rente met meer dan 90 dagen. In 2018 is een additionele voorziening gevormd van 0,1 miljoen euro.

De overige langlopende vorderingen betreffen het langlopende gedeelte van de studievergoedingen die de tandartsen van DPA Spanish Professionals nog verschuldigd zijn aan DPA. De vergoedingen worden over een periode van 36 tot 40 maanden terugbetaald en dragen een rente van 4%. De boekwaarde van de handelsvorderingen is nagenoeg gelijk aan de reële waarde. De voorziening op de overige langlopende vorderingen bedraagt 0,4 miljoen euro (2017: 0,3 miljoen) en is inbegrepen in de boekwaarde per ultimo boekjaar. Het kortlopende deel van de overige langlopende vorderingen ten bedrage van 1,6 miljoen euro (2017: 1,4 miljoen) is opgenomen onder de overige vorderingen.

21. Latente belastingen

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

	Activa		Verplichtingen		Netto	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Immateriële vaste activa	-	-	1.407	1.964	-1.407	-1.964
Personeelgerelateerde voorzieningen	168	120	-	-	168	120
Voorwaartse verliescompensatie	306	884	-	-	306	884
Boekwaarde per 31 december	474	1.004	1.407	1.964	-933	-960

De latente belastingverplichting uit hoofde van de immateriële en materiële vaste activa heeft betrekking op de tijdelijke waarderingsverschillen voortvloeiende uit verschillen tussen de commerciële afschrijvingstermijn en de fiscale afschrijvingstermijn en anderzijds op bedrijfscombinaties. Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode. De overgedragen vergoeding in een bedrijfscombinatie wordt gewaardeerd tegen reële waarde. Deze wordt berekend als de som van de reële waarden van de door de overnemende partij overgedragen activa op de overnamedatum, de door de overnemende partij aangegane verplichtingen jegens voormalige eigenaren van de overgenomen partij en de door de overnemende partij uitgegeven aandelenbelangen in ruil voor zeggenschap in de overnemende partij. Er ontstaan tijdelijke verschillen als de fiscale boekwaarde door de overname niet of niet in gelijke mate wijzigt als de commerciële boekwaarde. Waardering vindt plaats tegen vastgestelde belastingtarieven.

De fiscale waardering van personeelgerelateerde voorzieningen wijkt af van de commerciële waardering door een verschil in de gehanteerde actuariële veronderstellingen. Waardering vindt plaats tegen vastgestelde belastingtarieven.

Als het waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar is om het verrekenbare verschil te verrekenen, is er onder IAS 12 ‘Winstbelastingen’ een verplichting tot het opnemen van een latente belastingvordering. Het totale bedrag aan compensabele verliezen van 1,2 miljoen euro is opgenomen als voorwaartse verliescompensatie (2017: 3,5 miljoen), tegen het geldende nominale belastingtarief. In 2018 is een verliesverrekening van 3,0 miljoen euro toegepast en is 0,9 miljoen euro aan compensabele verliezen opgebouwd.

Uit de financiële prognoses blijkt dat er zicht is op winstgevende toekomstige jaren en voldoende fiscale winsten zullen ontstaan om de verantwoorde compensabele verliezen tijdig te kunnen benutten. De compensabele verliezen vervallen uiterlijk in 2023 en 2024.

De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd voor zover de vorderingen en verplichtingen onderdeel uitmaken van dezelfde fiscale eenheid en de vennootschap aan het hoofd van deze fiscale eenheid hiertoe een in rechte afdwingbaar recht heeft. Een bedrag van 0,3 miljoen euro gerelateerd aan voorwaartse verliescompensatie ziet toe op latente belastingvorderingen die geen onderdeel uitmaken van de fiscale eenheid.

Het overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen en -verplichting in 2017 is als volgt:

	1 januari 2017	Verwerving latente belasting- verplichting	Reclassificatie latente belasting- verplichting	Verantwoord in het totaalresultaat	Verantwoord in de winst- en verliesrekening	31 december 2017
Immateriële vaste activa	-1.223	-1.038	-86	-	383	-1.964
Pensioenvoorziening	358	-	-	-238	-	120
Voorwaartse verliescompensatie	1.039	-	-	-	-155	884
Boekwaarde	174	-1.038	-86	238	288	-960

Het overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen en -verplichting in 2018 is als volgt:

	1 januari 2018	IFRS 9-effect per 1 januari 2018	Verwerving (verkoop) latente belasting- verplichting	Verantwoord in het totaalresultaat	Verantwoord in de winst- en verliesrekening	31 december 2018
Immateriële vaste activa	-1.964	-	-56	-	613	-1.407
IFRS 9-effect		94			-94	-
Pensioenvoorziening	120	-	-	-199	247	168
Voorwaartse verliescompensatie	884	-	60	-	-638	306
Boekwaarde	-960	94	4	-199	128	-933

22. Handels- en overige vorderingen

De specificatie van de handels- en overige vorderingen is als volgt:

	2018	2017
Handelsdebiteuren	18.775	25.226
Nog te factureren bedragen	9.216	7.903
	27.991	33.129
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	-503	-364
	27.488	32.765
Overige vorderingen	4.556	4.214
Stand per 31 december	32.044	36.979

Voor het IFRS 9-effect wordt verwezen naar toelichting 2 ‘Gehanteerde grondslagen - Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2018’. DPA heeft de vrijstelling benut die het mogelijk maakt om vergelijkende informatie over voorgaande perioden niet aan te passen.

De reële waarde van de handelsdebiteuren en de nog te factureren bedragen en overige vorderingen benadert de boekwaarde. De nog te factureren bedragen hebben betrekking op verrichte prestaties die op korte termijn worden gefactureerd aan klanten, waarna verantwoording plaatsvindt onder de handelsdebiteuren. In 2017 was een bedrag van 0,3 miljoen euro opgenomen in de nog te factureren bedragen aangaande onderhanden projecten. De onderhanden projecten hadden betrekking op de lopende projecten die werden uitgevoerd door de ingenieurs van Cauberg Huygen. Als gevolg van de verkoop van Cauberg Huygen is ultimo 2018 geen onderhanden werk positie meer opgenomen. Zie ook toelichting 6 ‘Wijzigingen in de consolidatiekring’.

In de overige vorderingen is voor een bedrag van 1,6 miljoen euro het kortlopende gedeelte begrepen van de overige langlopende vorderingen (2017: 1,4 miljoen) en voor 0,1 miljoen euro het kortlopende gedeelte van de leningen aan geassocieerde deelnemingen (2017: 0,1 miljoen). Zie ook toelichting 20 ‘Financiële vaste activa’. In het voorgaande boekjaar is het kortlopende gedeelte van de studievergoedingen gepresenteerd onder de handelsdebiteuren. Om vergelijkingsdoeleinden zijn de vergelijkende cijfers 2017 hierop aangepast. In de overige vorderingen is een rekening courant verhouding opgenomen van 0,4 miljoen euro die toeziet op de verkochte dochterondernemingen overeenkomstig toelichting 6 ‘Wijzigingen in de consolidatiekring’ en een kortlopend karakter heeft.

De handelsdebiteuren en de nog te factureren bedragen zijn in onderpand gegeven als zekerheid voor een bevoorschotting van de handelsdebiteuren door Rabobank. Verwezen wordt naar toelichting 25 ‘Leningen’.

DPA neemt een verwacht kredietverlies op voor de gehele resterende looptijd van de handelsdebiteuren. Het verwachte kredietverlies op de handelsdebiteuren wordt primair bepaald aan de hand van een voorzieningsmatrix. Deze is gebaseerd op historische kredietverliezen op handelsdebiteuren. In de voorziening wordt rekening gehouden met informatie die met redelijke kosten en inspanning beschikbaar is over economische ontwikkelingen en toekomstverwachtingen voor individuele handelsdebiteuren. Handelsdebiteuren die in faillissement verkeren of surseance van betaling hebben aangevraagd worden volledig voorzien.

Het verloop van de voorziening bijzondere waardevermindering handelsdebiteuren is:

	2018	2017
Stand per 1 januari	364	524
IFRS 9-effect	337	-
Stand per 1 januari aangepast	701	524
Dotaties	218	130
Vrijval	-225	-233
Activa ten behoeve van verkoop	-191	-
Vorderingen afgeschreven als oninbaar	-	-57
Stand per 31 december	503	364

De onderstaande tabel toont het risicoprofiel van de handelsdebiteuren (inclusief de nog te factureren bedragen) in overeenstemming met de voorzieningsmatrix van DPA.

31 december 2018	Verwacht kredietverlies %	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies	Additioneel verantwoord kredietverlies	Netto boekwaarde
Niet vervallen	0,4%	26.826	107	-	26.719
1-30 dagen	1,7%	693	12	-	681
31-60 dagen	4,2%	22	1	-	21
61-90 dagen	12,5%	-2	-	-	-2
90 dagen of meer	6,7%	174	11	94	69
Faillissementen	100%	278	278	-	-
Totaal		27.991	409	94	27.488

Het kredietverlies is bepaald in overeenstemming met IFRS 9. Beoordeling van de verwachte kredietverliezen per 1 januari 2018 aan de hand van de voorzieningsmatrix resulteert in een verhoging van de voorziening van 0,3 miljoen euro. Verwezen wordt naar toelichting 2 'Gehanteerde grondslagen - Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2018'.

1 januari 2018	Verwacht kredietverlies %	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies	Additioneel verantwoord kredietverlies	Netto boekwaarde
Niet vervallen	0,4%	28.500	114	-	28.386
1-30 dagen	1,7%	577	10	-	567
31-60 dagen	4,2%	2.407	101	-	2.306
61-90 dagen	12,5%	460	58	-	402
90 dagen of meer	6,7%	954	79	108	767
Faillissementen	100%	231	231	-	-
Totaal		33.129	593	108	32.428

23. Liquide middelen

	31 december 2018	31 december 2017
Liquide middelen	282	706

De liquide middelen staan ter vrije beschikking. 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 nettoschuldpositie wordt toegevoegd aan de rentedragende schulden. Verwezen wordt naar toelichting 25 'Leningen'.

24. Totaal eigen vermogen

	Aantal gewone aandelen	
	2018	2017
Uitstaand per 1 januari	46.968.197	46.968.197
Inkoop eigen aandelen	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingen	-	-
Uitstaand per 31 december - volgestort	46.968.197	46.968.197
Uitstaande aandelen	46.968.197	46.968.197
Maatschappelijk kapitaal - nominale waarde in euro	15.000.000	15.000.000

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 2017: 46.968.197). DPA kent geen cumulatief preferente aandelen of prioriteitsaandelen. 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 DPA worden gehouden zijn alle rechten opgeschort totdat deze aandelen opnieuw worden uitgegeven.

Voor het verloop van mutaties in het eigen vermogen wordt verwezen naar toelichting 37 'Mutatieoverzicht van het eigen vermogen'.

Voorstel winstbestemming	2018	2017
Winst aandeelhouders	8.308	1.974
Toevoeging overige reserves	4.081	1.035
Dividend uit te keren op gewone aandelen	4.227	939

Conform artikel 34 en 35 van de statuten wordt aan de Algemene Vergadering voorgesteld om 4,1 miljoen euro toe te voegen aan de reserves. Hierdoor is 4,2 miljoen euro beschikbaar voor dividend. Het dividend per aandeel komt uit op 0,09 euro (2017: 0,02 euro). Voor dividend is geen verplichting opgenomen en zijn er geen fiscale gevolgen.

25. Leningen

	2018	2017
Leningen		
Stand per 1 januari	13.032	7.995
Verkregen	3.522	7.442
Verworven in bedrijfscombinaties	-	587
Afgelost	-10.575	-2.992
Stand per 31 december	5.979	13.032
Verminderd met het langlopende gedeelte	2.733	9.290
Kortlopende gedeelte	3.246	3.742
Kredietfaciliteit		
Stand per 1 januari	16.524	9.989
Opgenomen	-5.199	6.535
Stand per 31 december	11.325	16.524
Totaal leningen	17.304	29.556

Ultimo 2018 wordt een bedrag van 0,2 miljoen euro (2017: 0,1 miljoen) aangehouden op een geblokkeerde G-rekening op grond waarvan de bestedingsmogelijkheid van deze middelen is beperkt tot fiscale verplichtingen. Het positieve saldo van deze rekening is gesaldeerd met de negatieve saldi van de kredietfaciliteit.

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de leningen en overige financieringsverplichtingen van DPA die worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Voor meer informatie over het door DPA gelopen rente-, valuta- en liquiditeitsrisico wordt verwezen naar toelichting 27 'Financiële risicobeheersing'.

Faciliteiten

DPA heeft twee financieringen met Coöperatieve Rabobank U.A. afgesloten: een kredietfaciliteit en een acquisitiefinanciering.

Eind 2018 heeft DPA aanvullende afspraken gemaakt over de kredietfaciliteit. De maximale kredietfaciliteit bedraagt nu 25 miljoen euro, met dien verstande dat het feitelijk toegestane maximumbedrag wordt vastgesteld aan de hand van de 'borrowing base'. De kredietfaciliteit is tot uiterlijk 31 december 2020 ter beschikking gesteld en hierna tot wederopzegging. De borrowing base voor elke relevante periode bedraagt het saldo van 70% van het totaalbedrag van de 'nog te factureren omzet' plus 70% van het totaalbedrag van de rechtsgeldig verpande vorderingen. De rente op deze faciliteit bedraagt tot en met 31 december 2020 het gemiddelde van het in een kalendermaand vastgestelde 1-maands Euribor rentetarief verhoogd met een opslag van 2%. De bereidstellingsprovisie voor het niet-benutte gedeelte van de kredietfaciliteit bedraagt 50 basispunten op jaarbasis.

De acquisitiefinanciering met Rabobank is op 18 december 2014 afgesloten met een oorspronkelijk maximale omvang van 18 miljoen euro. Per jaareinde 2018 bedraagt de uitstaande schuldpositie op deze acquisitiefinanciering 6,0 miljoen euro (jaareinde 2017: 12,7 miljoen). Deze financiering wordt in 2019 en 2020 door acht kwartaalaflossingen tot nul teruggebracht per jaareinde 2020. De rente op deze acquisitiefinanciering is het 3-maands Euribor tarief verhoogd met een opslag van gemiddeld 2,87%.

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

Voor de krediet- en de acquisitiefaciliteit is als financiële conventant overeengekomen dat de senior net debt ratio (de geconsolideerde, niet-achtergestelde rentedragende schulden minus vrij beschikbare liquide middelen gedeeld door de genormaliseerde EBITDA) niet hoger mag zijn dan 2,75.

Tevens is een operationele conventant opgenomen: de productiviteit, gemeten als facturabele 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 conventant worden vennootschappen buiten beschouwing gelaten waarvan de dienstverlening niet wordt bepaald door de inzet per uur onder leiding en toezicht van de opdrachtgever.

De EBITDA cover test (het aandeel in de totale EBITDA gerealiseerd door de entiteiten die zijn mee verbonden aan de kredietfaciliteit) dient altijd minimaal 80% te zijn.

De financiële conventanten worden op kwartaalbasis getoetst. De senior net debt ratio bedroeg 1,6 ultimo 2018 (2,6 ultimo 2017). DPA voldoet per 31 december 2018 aan de financiële conventanten en alle overige voorwaarden zoals vastgelegd in de overeenkomst met Rabobank.

Naast de financiële conventanten zijn er voor dit soort financieringen gebruikelijke niet-financiële voorwaarden overeengekomen.

De reële waarde van de leningen 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 leningen is nagenoeg gelijk aan de reële waarde.

26. Handels- en overige schulden

	31 december 2018	31 december 2017
Handelscrediteuren	4.416	4.152
Belastingen en sociale lasten	8.469	9.271
Earn-out verplichtingen	318	2.204
Lonen, salarissen en uitgestelde beloningscomponenten	7.446	7.035
Handels- en overige schulden	4.519	4.239
	25.168	26.901
Verminderd met het langlopende gedeelte	187	831
Kortlopende gedeelte	24.981	26.070

Gezien het voornamelijk kortlopende karakter is de boekwaarde van de handels- en overige schulden nagenoeg gelijk aan de reële waarde.

Earn-out verplichting

In 2017 is DPA met de verkopende aandeelhouders van Your Professionals overeengekomen dat over een periode van twee jaar een extra vergoeding wordt betaald van 75 en 38,9% van de EBITDA over respectievelijk 2017 en 2018. Dit heeft geresulteerd in een verwachte voorwaardelijke vergoeding per 31 december 2017 van 1,2 miljoen euro. Deze schatting is gebaseerd op de EBITDA-doelstellingen van Your Professionals over deze jaren. Gedurende 2018 is ten aanzien van bovenstaande earn-out verplichting 0,5 miljoen euro uitgekeerd die betrekking heeft op de gerealiseerde resultaten over

het boekjaar 2017 en heeft een oprenting plaatsgevonden van 0,1 miljoen euro. De earn-out verplichting gekoppeld aan de gerealiseerde resultaten over 2018 is 0,6 miljoen lager dan oorspronkelijk was voorzien. Dit saldo is vrijgevallen ten gunste van de algemene beheerskosten.

In het kader van de acquisities van SOZA XPERT in 2015 en PeopleGroup in 2016 zijn afspraken gemaakt ten aanzien van uitgestelde betalingen die (deels) gekoppeld zijn aan de gerealiseerde afspraken over toekomstige jaren. De earn-out verplichtingen van ultimo 2017 ten aanzien van SOZA XPERT en PeopleGroup zijn in 2018 volledig afgewikkeld. Gedurende 2018 is 0,8 miljoen euro uitgekeerd wat betrekking heeft op de gerealiseerde resultaten over boekjaar 2017. De earn-out verplichting gekoppeld aan de gerealiseerde resultaten over 2017 is 0,1 miljoen lager dan oorspronkelijk was voorzien. Dit saldo is vrijgevallen ten gunste van de algemene beheerskosten, tevens wordt verwezen naar toelichting 12 'Algemene beheerskosten'.

27. Financiële risicobeheersing

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

- Kredietrisico
- Liquiditeitsrisico
- Marktrisico

In dit onderdeel van de toelichting wordt informatie gegeven over de blootstelling van DPA aan elk van de bovengenoemde risico's, de doelstellingen, grondslagen en procedures van DPA voor het beheren en meten van deze risico's evenals het kapitaalbeheer van DPA. 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 DPA. 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 onderneming 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 handels- en overige vorderingen op klanten en uitstaande liquide middelen bij banken. Voor banken worden alleen onafhankelijke professionele en hooggekwalificeerde kredietinstellingen binnen Nederland geaccepteerd.

Handels- en overige vorderingen

Binnen DPA 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. DPA heeft dusdanige maatregelen getroffen dat het kredietrisico met betrekking tot één enkele kredietinstelling beperkt is. Op grond van de interne richtlijn worden de kredietrisico's ter zake van handels- en overige vorderingen doorlopend beoordeeld.

Met het merendeel van de klanten wordt meerdere jaren zakengedaan en is in het verleden slechts in beperkte mate sprake geweest van een situatie waarin de klant niet aan zijn verplichtingen heeft kunnen voldoen. De maximale blootstelling aan kredietrisico is gelijk aan het totaal van de openstaande vorderingen zoals opgenomen in toelichting 22 'Handels- en overige vorderingen'. De vijf grootste opdrachtgevers vertegenwoordigen per 31 december 2018 21% van de totale positie handelsvorderingen (2017: 17%).

De Raad van Bestuur beoordeelt de kredietrisico's inzake handels- en overige vorderingen op klanten en uitstaande liquide middelen bij banken als beperkt.

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat DPA niet kan voldoen aan haar financiële verplichtingen. Het uitgangspunt van het liquiditeitsrisicobeheer is dat 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 DPA in gevaar komt.

Ter bepaling van de kasstroombehoefte maakt DPA gebruik van liquiditeitsprognoses voor de korte en middellange termijn. Daarmee ziet DPA erop toe dat uit de operationele kasstromen en de beschikbare kredietfaciliteit voldoende liquiditeiten voorhanden zijn om op 'going concern'-basis gedurende twaalf maanden de verwachte operationele kosten te dekken en aan de financiële verplichtingen te voldoen.

Eind 2018 heeft DPA aanvullende afspraken gemaakt over de kredietfaciliteit. De maximale kredietfaciliteit bedraagt ultimo 2018 25 miljoen euro, met dien verstande dat het feitelijk toegestane maximumbedrag wordt vastgesteld aan de hand van de 'borrowing base'. De kredietfaciliteit is tot uiterlijk 31 december 2020 ter beschikking gesteld en hierna tot wederopzegging. De borrowing base voor elke relevante periode bedraagt het saldo van 70% van het totaalbedrag van de 'nog te factureren omzet' plus 70% van het totaalbedrag van de rechtsgeldig verpande vorderingen. Ultimo 2018 bedroeg de uitstaande kredietfaciliteit 11,3 miljoen euro (2017: 16,5 miljoen).

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van DPA 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.

DPA maakt geen gebruik van derivaten en hedging-instrumenten.

Renterisico

Renterisico's kunnen betrekking hebben op lange en korte termijn financiering. DPA monitort voortdurend de ontwikkeling van de liquiditeiten in relatie tot de beschikbare financieringsfaciliteiten en schommelingen in rentepercentages. De resultaten en de operationele geldstromen van DPA zijn grotendeels onafhankelijk van schommelingen in rentepercentages.

De rente op de kredietfaciliteit bedraagt tot en met 31 december 2020 het gemiddelde van het in een kalendermaand vastgestelde 1-maands Euribor rentetarief verhoogd met een opslag van 2%. De bereidstellingsprovisie voor het niet-benutte deel van de kredietfaciliteit bedraagt 50 basispunten op jaarbasis. De rente op de acquisitiefinanciering is het 3-maands Euribor tarief verhoogd met een opslag van gemiddeld 2,87%.

Als dit noodzakelijk is, zal DPA 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 de overige variabelen constant zouden zijn gebleven, was de netto rentelast over het verslagjaar circa 0,2 miljoen euro hoger of lager geweest.

Kasstroom- en reële waarde renterisico

DPA heeft in beperkte mate rentedragende activa. Hierdoor is het resultaat niet sterk afhankelijk van wijzigingen in de rentevoet. Het kasstroom- en renterisico is voornamelijk een gevolg van lange- en kortetermijnleningen tegen een variabele rentevoet.

Valutarisico

DPA 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, agio, algemene reserves en minderheidsbelangen van DPA.

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:

<i>x duizend euro</i>	31 december 2018	31 december 2017
Totale verplichtingen	44.074	59.957
Af: Liquide middelen	-282	-706
Netto verplichting	43.792	59.251
Totaal eigen vermogen	65.496	57.617
Verhouding netto schuld/eigen vermogen	66,9%	102,8%

De contractuele looptijden en kasstromen van financiële activa en verplichtingen, inclusief rentebetalingen, zijn in de tabel hierna opgenomen.

<i>x duizend euro</i>	Boek- waarde	Contractuele kasstroom	6 maanden of minder	6-12 maanden	Tussen 1-2 jaar	Tussen 2-5 jaar	Na 5 jaar
2018							
Financiële verplichtingen							
Rekening courant kredieten banken	-11.325	-11.325	-113	-113	-226	-678	-10.195
Rentedragende schulden	-5.979	-5.979	-1.623	-1.623	-2.733	-	-
Voorzieningen	-669	-669	-	-	-	-	-669
Overige schulden, exclusief vooruit ontvangen bedragen	-25.168	-25.168	-12.557	-12.424	-187	-	-
Niet in de balans opgenomen verplichtingen	-17.693	-17.693	-3.346	-3.346	-3.326	-6.617	-1.058
Totaal financiële verplichtingen	-60.834	-60.834	-17.639	-17.506	-6.472	-7.295	-11.922
Activa							
Financiële vaste activa	2.063	2.063	-	-	1.031	1.032	-
Handels- en overige vorderingen	32.044	32.044	32.044	-	-	-	-
Liquide middelen	282	282	282	-	-	-	-
Niet in de balans opgenomen activa	-	-	-	-	-	-	-
Totaal activa	34.389	34.389	32.326	-	1.031	1.032	-
Saldo	-26.445	-26.445	14.687	-17.506	-5.441	-6.263	-11.922
2017							
Financiële verplichtingen							
Rekening courant kredieten banken	-16.524	-18.175	-165	-165	-330	-990	-16.524
Rentedragende schulden	-13.032	-12.972	-2.038	-2.037	-2.601	-6.266	-
Voorzieningen	-2.089	-2.089	-632	-	-	-	-1.457
Overige schulden, exclusief vooruit ontvangen 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
Totaal financiële verplichtingen	-74.587	-76.178	-19.288	-17.255	-9.196	-11.332	-19.106
Activa							
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	-	-	-	-	-	-	-
Totaal activa	40.446	40.446	37.382	-	1.053	1.521	490
Saldo	-34.141	-35.732	18.094	-17.255	-8.143	-9.811	-18.616

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.

28. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

	31 december 2018	31 december 2017
Verplichtingen korter dan 1 jaar	6.692	6.037
Verplichtingen langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	9.943	9.510
Verplichtingen langer dan 5 jaar	1.058	1.125
Totale verplichtingen	17.693	16.672
Garanties afgegeven aan derden	553	1.175

De verplichtingen betreffen nagenoeg uitsluitend huurcontracten van vestigingen ten bedrage van 6,3 miljoen euro (2017: 5,3 miljoen euro) en leasecontracten van auto's ten bedrage van 11,4 miljoen euro (2017: 11,5 miljoen euro). Aan medewerkers ter beschikking gestelde auto's worden in het algemeen verkregen op basis van operationele lease met een contractduur van 36 tot 48 maanden. Alle panden waarin DPA is gehuisvest, worden gehuurd. DPA heeft geen panden in eigendom.

Er zijn geen andere garanties afgegeven dan die voor huurverplichtingen en aansprakelijkheidsverklaringen zoals bedoeld in artikel 2:403 BW.

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

29. 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 deze objecten zijn aangegaan tegen vastgestelde marktconforme huurprijzen. In 2018 is uit hoofde van deze huurovereenkomsten 0,3 miljoen euro aan huur betaald (2017: 0,3 miljoen).

Voor opleidingsbijeenkomsten maakte DPA gebruik van locaties in eigendom van een vennootschap van de heer Winter. Vanaf 1 januari 2019 maakt DPA hier geen gebruik meer van. In 2018 zijn vergoedingen betaald voor een totaalbedrag van 0,3 miljoen euro uit hoofde van het gebruik van deze locaties (2017: 0,5 miljoen).

DPA heeft van Your Professionals een door de aandeelhouders van Your Professionals verstrekte lening overgenomen van 0,6 miljoen euro. Deze lening is verantwoord onder toelichting 25 'Leningen'. Het Euro overnight LIBOR rentetarief is +3% per jaar. Deze lening is in juli 2018 afgewikkeld.

Beloningen bestuurders en commissarissen

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

30. Beloningen Raad van Bestuur

De leden van de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Commissarissen vormen het key-management personeel. De volgende aan de beloning van de leden van de Raad van Bestuur gerelateerde bedragen zijn opgenomen in de winst-en verliesrekening 2018 en 2017:

Beloningen bestuursleden	E. Winter		O. Berten		D. Theyse		S. Heesakkers		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Periodiek betaalde beloningen	350	350	350	350	125	-	-	100	825	800
Pensioenrechten	75	50	75	50	21	-	-	18	171	118
Winstdelingen en bonusbetalingen	315	245	315	245	113	-	-	63	743	553
Ontslagvergoeding	-	-	-	-	-	-		100	-	100
	740	645	740	645	259	-	-	281	1.739	1.571

De heer Heesakkers is per 20 april 2017 terugtreden als lid van de Raad van Bestuur. Mevrouw Theyse is per 23 mei 2018 benoemd als lid van de Raad van Bestuur in de rol van CFO.

De bezoldigingen van bestuurders wordt conform art 2:383c BW toegelicht. Het bezoldigingsbeleid van DPA is weergegeven in het remuneratieverslag en wordt ter vastlegging aan de Algemene Vergadering voorgelegd. De post periodiek betaalde beloningen betreft het totaal van het brutosalaris en vakantiegeld.

- DPA 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 kortetermijnbonus is gekoppeld aan het behalen van de jaarlijkse omzet- en EBITDA-taakstelling: 80% van de kortetermijnbonus hieraan gekoppeld.
 - 20% van de kortetermijnbonus is gekoppeld aan het behalen van specifiek overeengekomen doelstellingen. Deze kunnen kwantitatief en kwalitatief zijn.

Op basis van de uitkomsten van de beoordeling door de Raad van Commissarissen van de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd is voor de variabele beloning (korte termijn) over 2018 de bovenstaande beloning ten laste van het resultaat over 2018 gebracht. De bonus wordt geheel uitgekeerd als brutosalaris.

Het remuneratieverslag over 2018 is gepubliceerd op www.dpa.nl.

31. Beloningen Raad van Commissarissen

De volgende aan de beloning van de leden van de Raad van Commissarissen gerelateerde bedragen zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening 2018 en 2017:

Beloningen leden Raad van Commissarissen	R. Icke		B. van Genderen		A. Klene		S. Engels		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Periodiek betaalde beloningen	50	50	35	35	21	-	14	35	120	120
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	50	50	35	35	21	-	14	35	120	120

De heer A. Klene heeft op 22 mei 2018 mevrouw S. Engels opgevolgd als commissaris.

32. Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen noemenswaardige gebeurtenissen voorgedaan die invloed hebben op de jaarrekening 2018.

Enkelvoudige balans per 31 december 2018 (vóór resultaatbestemming)

<i>x duizend euro</i>	Toelichting	31 december 2018	31 december 2017
Activa			
Immateriële vaste activa	34	61.047	61.052
Financiële vaste activa	35	55.952	47.949
Vaste activa		116.999	109.001
Handels- en overige vorderingen	36	12.565	8.976
Liquide middelen		-	-
Vlottende activa		12.565	8.976
Totaal activa		129.564	117.977
Passiva			
Geplaatst kapitaal	37	4.697	4.697
Overige wettelijke reserve	37	416	693
Agio	37	68.348	69.287
Algemene reserve	37	-20.913	-22.815
Niet-gerealiseerde resultaten	37	1.995	1.397
Onverdeeld resultaat	37	8.308	1.974
Eigen vermogen		62.851	55.233
Vorzieningen	38	58.776	45.164
Leningen	25	2.733	9.290
Kortlopende verplichtingen	39	5.204	8.290
Totaal passiva		129.564	117.977

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2018

<i>x duizend euro</i>	Toelichting	2018	2017
Netto-omzet		-	-
Kostprijs van de omzet		-	-
Brutowinst		-	-
Overige opbrengsten	6	3.892	
Verkoopkosten		-	-
Algemene beheerskosten		-537	-702
		-537	-702
Bedrijfsresultaat		4.429	702
Financieringsbaten		237	31
Financieringslasten		-520	-367
Netto financieringslasten		-283	-336
Resultaat voor belastingen		4.146	
Resultaat dochterondernemingen	35	4.100	1.705
Winstbelasting		62	-97
Resultaat na belastingen		8.308	1.974

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

33. Algemeen

Grondslagen voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening van DPA Group N.V. 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 de 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 2018 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.

Dochterondernemingen

Dochterondernemingen waarin overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover DPA de centrale leiding heeft worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en schulden en het resultaat te berekenen volgens de waarderingsgrondslagen voor activa en verplichtingen zoals vermeld in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. De eerste verwerking vindt plaats tegen kostprijs die vervolgens wordt aangepast voor het aandeel van DPA in de mutaties in het totaalresultaat van de dochteronderneming.

De waardering van de dochterondernemingen omvat de immateriële vaste activa (zoals klantrelaties, merk- en handelsnamen) welke in een bedrijfscombinatie zijn verworven, onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Als de nettovermogenswaarde negatief is, wordt de dochteronderneming op nihil gewaardeerd. Daarbij worden tevens andere langlopende belangen in aanmerking genomen die feitelijk moeten worden aangemerkt als onderdeel van de netto-investering in de dochteronderneming. Wanneer DPA Group N.V. geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende dochteronderneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de dochteronderneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met op vorderingen op de dochteronderneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

Fiscale eenheid

DPA Group N.V. vormt samen met een aantal van haar dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting en de omzetbelasting. Elk der vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

34. Immateriële vaste activa

Het verloop in 2018 en 2017 van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Goodwill	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2017	61.052	61.052
Aanschafwaarde	61.052	61.052
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-	-
Boekwaarde per 31 december 2017	61.052	61.052
Desinvesteringen	-5	-5
Amortisatie	-	-
Boekwaarde per 31 december 2018	61.047	61.047
Aanschafwaarde	61.047	61.047
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-	-
Boekwaarde per 31 december 2018	61.047	61.047

35 Financiële vaste activa

Een overzicht van de financiële vaste activa is onderstaand opgenomen:

	Deelnemingen in dochterondernemingen	Vorderingen op dochterondernemingen	Totaal
Boekwaarde 1 januari	44.099	3.850	47.949
Aankopen, verstrekte leningen	-184	2	-182
Verkopen, aflossingen	-685	-1.647	-2.332
Aandeel resultaat dochterondernemingen waarin wordt deelgenomen	4.100	-	4.100
Dividend dochterondernemingen	-465	-	-465
Aandeel in overige rechtstreekse vermogensmutaties	279	-	279
Dotaties verlieslatend deel	6.483	120	6.603
Boekwaarde 31 december	53.627	2.325	55.952

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.

Materiele aanpassing vergelijkende cijfers voorgaand boekjaar

In he voorgaande boekjaar zijn de immateriële vaste activa die in een bedrijfsovername verworven zijn gepresenteerd als onderdeel van de immateriële vaste activa. In 2018 heeft DPA Group N.V. de immateriële vaste activa die in een bedrijfsovername verworven zijn in een bedrijfsovername gepresenteerd als onderdeel van de dochterondernemingen overeenkomstig de nettovermogenswaarde. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.

Als het aandeel van de aan DPA Group N.V. toerekenbare verliezen de boekwaarde van de dochteronderneming (inclusief separaat gepresenteerde immateriële vaste activa en overige niet door zekerheden gedekte vorderingen) overschrijdt, worden de verdere verliezen niet meer verwerkt, tenzij door DPA Group N.V. zekerheden zijn gesteld ten behoeve van de dochteronderneming of verplichtingen zijn aangegaan of betalingen namens de dochteronderneming zijn verricht. In dat geval neemt DPA Group N.V. een voorziening op voor dergelijke verplichtingen. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast. Dit heeft tot gevolg dat een verschuiving plaatsvindt tussen de dochterondernemingen, de voorzieningen en de kortlopende verplichtingen. De grootste reclassificatie heeft betrekking op de rekening courant posities en de voorziening op de dochterondernemingen doordat een deel van de voorziening op de dochteronderneming gepresenteerd stond als kortlopende verplichting.

36. Vorderingen en overlopende activa

Een overzicht van de vorderingen en overlopende activa is onderstaand opgenomen:

	31 december 2018	31 december 2017
Vorderingen op dochterondernemingen	11.310	8.938
Winstbelastingen	1.167	30
Overige vorderingen en overlopende activa	88	8
	12.565	8.976

37. Eigen vermogen

Mutatatieoverzicht van het eigen vermogen	Geplaatst kapitaal	Overige wettelijke reserves	Agio-reserve	Algemene reserve	Onverdeeld resultaat	Niet-gerealiseerde resultaten	Totaal eigen vermogen
Stand per 31 december 2016	5.002	457	71.801	-29.524	6.945	682	55.363
Resultaatbestemming 2016	-	-	-	6.945	-6.945	-	-
Resultaat 2017	-	-	-	-	1.974	-	1.974
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	-	715	715
Dotatie wettelijke reserve	-	236	-	-236	-	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingen	-	-	-	-	-	-	-
Uitgekeerd dividend	-	-	-2.819	-	-	-	-2.819
Ingetrokken ingekochte eigen aandelen*	-305	-	305	-	-	-	-
Stand per 31 december 2017	4.697	693	69.287	-22.815	1.974	1.397	55.233
IFRS 9 aanpassing	-	-	-	-282	-	-	-282
Stand per 1 januari 2018	4.697	693	69.287	-23.097	1.974	1.397	54.951
Resultaatbestemming 2017	-	-	-	1.974	-1.974	-	-
Resultaat 2018	-	-	-	-	8.308	-	8.308
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	-	598	598
Dotatie wettelijke reserve	-	-277	-	277	-	-	-
Uitgekeerd dividend	-	-	-939	-	-	-	-939
Verwerving belang	-	-	-	-67	-	-	-67
Stand per 31 december 2018	4.697	416	68.348	-20.913	8.308	1.995	62.851

* De 3.052.496 aandelen die DPA op 31 december 2016 in haar eigen kapitaal hield, zijn in 2017 ingetrokken na het verkrijgen van een machtiging van de Algemene Vergadering. De verwerking van het intrekken van de ingekochte eigen aandelen in het mutatie-overzicht van het eigen vermogen was niet als zodanig in de jaarrekening 2017 weergegeven. De stand per 31 december 2017 is hierop aangepast.

Gewone aandelen

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 2017: 46.968.197). DPA kent geen cumulatief preferente aandelen of prioriteitsaandelen. 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 2018 is over het boekjaar 2017 een dividend uitgekeerd van 0,02 euro per aandeel ten laste van de agioreserve voor 0,9 miljoen euro.

Overige wettelijke reserve

DPA heeft, in overeenstemming met artikel 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 0,4 miljoen euro. Deze wettelijke reserve wordt verminderd naarmate de geactiveerde bedragen afnemen door hierop in mindering gebrachte afschrijvingen en waardeverminderingen.

Agioreserve

De agioreserve 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 22 mei 2018 is de resultaatbestemming over 2017 als volgt vastgesteld:

Resultaatbestemming 2017

Ten gunste van de algemene reserve	1.974
Resultaat na belasting	1.974

Niet-gerealiseerde resultaten

De niet-gerealiseerde resultaten hebben betrekking op de ongerealiseerde resultaten als gevolg van de pensioenregeling, zie ook toelichting 14 'Pensioenvoorziening'.

Voorstel bestemming van het resultaat over het boekjaar 2018

Van het resultaat over het boekjaar 2018 van 8,3 miljoen euro wordt 4,1 miljoen euro toegevoegd aan de algemene reserve.

Sinds 1 januari 2015 is het dividendbeleid van DPA gericht op uitkering van 50% van de nettowinst aan de aandeelhouders. Conform artikel 34 van de statuten wordt voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders dat 4,1 miljoen euro wordt toegevoegd aan de reserves. Hierdoor is 4,2 miljoen euro beschikbaar voor dividend. Het dividend per aandeel komt hiermee uit op 0,09 euro (2017: 0,02 euro). Voor dividend is geen verplichting opgenomen en er zijn geen fiscale gevolgen.

38. Voorzieningen

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

	2018	2017
Stand per 1 januari	45.164	32.211
Dotatie	13.612	12.953
Stand per 31 december	58.776	45.164

39. Kortlopende verplichtingen

Een overzicht van de kortlopende verplichtingen is onderstaand opgenomen:

	31 december 2018	31 december 2017
Belastingen en sociale lasten	284	644
Schulden op dochterondernemingen	1.259	2.018
Kortlopend deel leningen	3.244	3.450
Overige schulden	417	2.178
	5.204	8.290

Overige gegevens

Statutaire bepalingen omtrent winstbestemming

Artikel 34 en 35 van de Statuten van DPA Group N.V. bepalen inzake de winstbestemming het volgende:

Artikel 34

1. Onder winst wordt verstaan het batig saldo van de vastgestelde winst- en verliesrekening.
2. De vennootschap kan slechts uitkeringen van winst aan de aandeelhouders en andere winstgerechtigden doen, voor zover het eigen vermogen groter is dan het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal, vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.
3. Uitkering van winst kan eerst geschieden na vaststelling van de jaarrekening, waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
4. De raad van bestuur bepaalt onder voorafgaande of gelijktijdige goedkeuring van de raad van commissarissen welk deel van de winst wordt gereserveerd.
5. De winst die na toepassing van het bepaalde in lid 4 resteert, staat ter beschikking van de algemene vergadering.
6. De algemene vergadering kan op voorstel van de raad van bestuur - welk voorstel de voorafgaande of gelijktijdige goedkeuring van de raad van commissarissen behoeft - besluiten tot uitkeringen aan houders van aandelen ten laste van dat deel van het eigen vermogen dat het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden, te boven gaat.

Artikel 35

1. De algemene vergadering is op voorstel van de raad van bestuur - welk voorstel de voorafgaande of gelijktijdige goedkeuring van de raad van commissarissen behoeft - bevoegd te besluiten dat een uitkering van dividend of een andere uitkering op aandelen geheel of ten dele niet plaatsvindt in geld, doch in aandelen in het kapitaal van de vennootschap.
2. Bij de berekening van de winstverdeling tellen mee de aandelen die de vennootschap in haar kapitaal houdt.
3. Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

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 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 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 2018 en van het resultaat en de kasstromen over 2018 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 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. Het geconsolideerde overzicht winst-en-verliesrekening.
2. De volgende overzichten over 2018: het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde overzicht financiële positie, het mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. De enkelvoudige balans per 31 december 2018.
2. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018.
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 € 1.200.000 (2017: € 800.000). De materialiteit is evenredig afgeleid uit de winst voor belastingen en de netto-omzet en is gebaseerd op 1,2% van de netto-omzet en 5,5% van de winst voor belastingen. 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 voor de jaarrekening als geheel	1.200.000
Rapportagetolerantie voor geconstateerde afwijkingen	60.000

Wij zijn met Algemene Vergadering van aandeelhouders overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 60.000 (2017: € 40.000) 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.

Op het hoofdkantoor in Bussum vindt de consolidatie van de groep plaats alsmede, de financiële administratie van de business units. Minder dan 1% van de totale activa alsmede de netto-omzet wordt geadministreerd door een extern kantoor. De groepscontrole heeft zich gericht op de door de groep geadministreerde business units. Wij hebben geen gebruik gemaakt van andere accountants bij de controle.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaam-heden 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 Algemene Vergadering van aandeelhouders 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.

Omschrijving	Onze controleaanpak	Observaties
De waardering van de goodwill en overige immateriële vaste activa		
Goodwill betreft een significant bedrag op de geconsolideerde balans van de vennootschap.	De aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen hebben wij beoordeeld op redelijkheid en consistentie met interne budgetten en meerjaren-prognoses zoals goedgekeurd door de raad van bestuur en raad van commissarissen. 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 2023 en de waarde aan het einde van de planningshorizon. Wij verifieerden de betrouwbaarheid van de informatie waarop de verwachtingen zijn gebaseerd en beoordeelden de redelijkheid, relevantie en consistentie van de gehanteerde veronderstellingen.	Wij zijn het eens met de inschattingen van de raad van bestuur en beoordelen de toelichtingen in de jaarrekening als toereikend, inclusief de toelichting met betrekking tot de aannames en sensitiviteitsanalyses. Wij zijn eens met de aanpassing door het management van de samenstelling van de rapporterende segmenten en de allocatie van goodwill aan de kasstroom genererende eenheden.
De vennootschap is, op basis van IAS 36.10, verplicht om jaarlijks het bedrag van de goodwill te toetsen op bijzondere waardevermindering ('impairment test').		
De beoordeling of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill en overige immateriële vaste activa wordt beschouwd als een kernpunt in de controle, omdat dit aanzienlijke onzekerheden met zich meebrengt ten aanzien van de inschatting van de toekomstige kasstromen en de bepaling van de disconteringsvoet.		
Zoals in de jaarrekening toegelicht in paragraaf 7 (Segment informatie) is de samenstelling van de rapporterende segmenten en de kasstroom generende eenheden in 2018 aangepast naar 7 kasstroom genererende eenheden (clusters).	Onze waarderingsdeskundigen zijn betrokken geweest om te verifiëren dat de waarderingsmethodiek juist is toegepast en dat de disconteringsvoet, het groeipercentage op lange termijn en andere aannames consistent zijn met waarneembare marktgegevens.	
	Wij hebben de door DPA uitgevoerde sensitiviteitsanalyses ten aanzien van de belangrijkste aannames beoordeeld, om de mate van verandering vast te stellen bij deze aannames die ofwel individueel ofwel gezamenlijk zouden leiden tot een bijzondere waardevermindering op de goodwill.	

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 Algemene Vergadering van aandeelhouders op 22 mei 2018 herbenoemd als accountant van DPA Group N.V. Wij zijn 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 uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle 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 wij naar de website van de NBA.

Amsterdam, 28 maart 2019

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. A.J. Heitink RA

Adresgegevens

DPA Group N.V.
Gatwickstraat 11, 1043 GL Amsterdam
www.dpa.nl

Colofon

Redactie: C&V Communicatie, Caroline Jooren
Vormgeving: Phidesign, Inge Hattuma
Fotografie: Marieke Duijsters in samenwerking met Today
Drukwerk: Drukkerij de Toekomst
Dit verslag is gedrukt op FSC-gecertificeerd papier