



Focusgedreven groei

Jaarverslag 2019

DPA Group N.V.

Gatwickstraat 11
1043 GL Amsterdam

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

www.dpa.nl

Jaarverslag 2019

DPA Group N.V.

Focusgedreven groei



Inhoud

Over DPA	7
Kerncijfers	7
Profiel, missie en visie	8
Bestuursverslag	11
Gefocuste groei	11
Marktonwikkelingen	15
Onze strategie	18
Onze professionals	22
Groeps- en segmentprestaties	28
Cultuur en langetermijnwaardecreatie	33
Corporate Governance	40
Corporate governance verklaring	40
Personalia bestuurders en commissarissen	43
Aandeelhoudersinformatie	45
Verslag Raad van Commissarissen	49
Risico's, risicobeheersing en -controle	53
Remuneratierapport 2019	60
Geconsolideerde jaarrekening 2019	67
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2019	64
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2019	65
Geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2019 (vóór resultaatbestemming)	66
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar	67
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	68
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	69
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	89
Toelichting op het overzicht financiële positie	96
Beloningen bestuurders en commissarissen	113
Enkelvoudige jaarrekening 2019	117
Enkelvoudige balans per 31 december 2019 (vóór resultaatbestemming)	118
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2019	119
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	120
Overige gegevens	125
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	127
Adresgegevens	133

Over DPA

Kerncijfers

in miljoenen euro's tenzij anders aangegeven

Vijfjarenoverzicht	2019	2018	2017	2016	2015
Resultaat					
Netto-omzet	151,7	158,8	137,3	125,6	116,3
Brutowinst	47,0*	43,3	36,4	33,4	29,6
EBIT (bedrijfsresultaat)	12,3**	11,5	4,0	9,9	5,2
Resultaat voor belastingen	11,4	10,1	2,8	8,5	3,7
Nettoresultaat	7,8	8,3	2,0	6,9	4,8
Nettoresultaat per aandeel (in euro's)	0,17	0,18	0,04	0,14	0,10
Vermogenspositie					
Balanstotaal	117,8	109,8	117,6	102,8	107,0
Eigen vermogen	68,8	65,5	57,6	56,4	53,5
Solvabiliteit (in % van balanstotaal)	58,4	59,7	49,0	54,9	50,0
Liquiditeit (in % vlottende activa ten opzichte van kortlopende verplichtingen)	77,5	82,9	79,5	78,1	83,8
Netto schuldpositie	22,5***	17,0	28,9	17,8	14,1
Medewerkers					
Gemiddeld aantal interim professionals (fte)	1.252	1.376	1.230	1.085	959
Gemiddeld aantal indirecte medewerkers (fte)	187	237	203	165	155
Toegevoegde waarde per gemiddelde indirecte medewerker (x 1.000 euro)	251	183	179	203	191
Aandelen					
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (x 1.000)	46.968	46.968	46.968	48.256	50.021
Aantal uitstaande aandelen jaareinde (x 1.000)	46.968	46.968	46.968	46.968	50.021
Hoogste koers (in euro's)	1,58	2,00	1,75	1,75	1,94
Laagste koers (in euro's)	1,28	1,26	1,58	1,76	1,52
Ultimo koers (in euro's)	1,39	1,32	1,72	1,61	1,68

*Brutowinst zonder toepassing van IFRS 16 bedraagt 42,8 miljoen euro;

**EBIT zonder toepassing van IFRS 16 bedraagt 12,1 miljoen euro;

***Netto schuldpositie zonder toepassing van IFRS 16 bedraagt 8,7 miljoen euro.

Profiel, missie en visie

Professionals voor vandaag en morgen

DPA levert specialisten voor complexe vraagstukken en tijdelijke opdrachten. Snel en zeker: vanuit onze clusters met ruim 1.400 DPA-professionals en ons netwerk zelfstandige specialisten. Deze medewerkers koppelen we via effectieve werving, selectie en matching aan opdrachtgevers waar zij aan uitdagingen werken die bij hen passen. Ook op andere manieren bieden we onze medewerkers de ruimte om zich doorlopend te ontwikkelen.

Detachering is de ideale oplossing voor organisaties die snel professionals met specifieke kennis en competenties nodig hebben. Het werkt tevens als ontwikkel- en loopbaanversneller voor mensen die vakinhoudelijk willen groeien.

Vakkennis

Klanten weten dat DPA altijd goede interim professionals beschikbaar heeft en dat wordt gewaardeerd. Verder zien ze dat we investeren in de kennis en technologische ontwikkelingen van morgen. Daarom komen de meest uiteenlopende projecten onze kant op, wat zich vertaalt in afwisseling en dynamiek voor onze professionals. Zij doen in korte tijd veel ervaring op. Ook ontwikkelen ze vakkennis en kwaliteiten die elke organisatie meerwaarde bieden.

Vaardigheden

DPA biedt professionals het beste van twee werelden: afwisseling en uitdaging in combinatie met de zekerheid van een vaste baan. Door bij ons te werken leer je uiteenlopende organisaties en bedrijfsculturen kennen en ontdek je waar je echt goed in bent. Hier komt bij dat we doorlopend investeren in je professionele en persoonlijke ontwikkeling. Zo ontwikkel je ook je functionele, sociale en communicatieve vaardigheden en raak je helemaal ingesteld op een leven lang leren en groeien.

Verbinding

DPA is een powerhouse van gedreven professionals die plezier en voldoening uit het uitoefenen van hun vak halen. Ondernemende mensen met lef en doorzettingsvermogen, die nog beter in hun werk willen worden. Die verbinden we met elkaar en met een groot netwerk aan gerenommeerde opdrachtgevers. Door in snelveranderende omgevingen en wisselende teams te werken, blijf je vooroplopen in je specialisme. Bovendien bouw je een groot netwerk op dat relevant is voor je verdere leven.

Onze visie

DPA verbindt de beste professionals en matcht hen aan uitdagende opdrachten bij gerenommeerde werkgevers. Dit doen we voor actuele kennisgebieden zoals business control, compliance, supply chain management en privacy. We zorgen dat onze hoogopgeleide specialisten hun kennis en competenties doorlopend ontwikkelen. Hierdoor zien opdrachtgevers ons als een proactieve kennispartner die hen steeds van de juiste specialistische expertise voorziet en effectieve antwoorden aanreikt op de uitdagingen van de toekomst.

Onze missie

Of je nu professional of opdrachtgever bent... DPA brengt je in beweging. Je kunt ons zien als een powerhouse 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.

Onze organisatiestructuur

Onze clusters bedienen meerdere markten:

- Finance - specialisten in finance & accounting, planning & control en governance
- Banking - specialisten in het bank- en verzekeringswezen en vakgebieden zoals compliance en risk
- Supply Chain & Logistics - professionals met kennis van ketenvraagstukken en logistiek
- IT - professionals met specialistische IT- en technische kennis en expertise
- Legal & Public - legal counsels, juristen en specialisten in vraagstukken rond privacy en tax, alsmede specialisten die thuis zijn in de wet- en regelgeving in het publieke domein

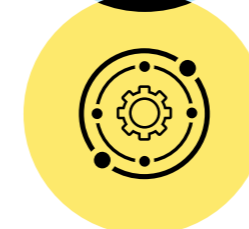
DPA's Point Of View: de cultuur die ons verbindt



Persoonlijk - We zijn betrokken en eerlijk. De ontwikkeling en groei van onze medewerkers staat voorop. We zijn oprecht geïnteresseerd in hun drijfveren, achtergrond en ambities. Ook met onze opdrachtgevers investeren we in goede relaties en denken we als kennispartner proactief mee. Zo openen we steeds nieuwe deuren door voortdurend mensen en organisaties met elkaar te verbinden.



Ondernemend - Bij DPA werken professionals met ambitie en drive. Ze krijgen de ruimte om te ontdekken waar ze goed in zijn en gelukkig van worden. Met alle vrijheid - en ook de verantwoordelijkheid - om zich te ontwikkelen en te groeien. Ondernemen zit in ons bloed. Vandaar dat we regelmatig uitdagingen spotten én oppakken. Ook voor maatschappelijke initiatieven om samen verschil te maken voor de wereld om ons heen. Op ons kun je rekenen.



Vakbekwaam - We zijn experts in specifieke kennisdomeinen met eigen communities als katalysator voor kennisuitwisseling en ontmoetingsplaats van vakgenoten. We begrijpen waar de markt naartoe gaat en delen die inzichten met onze opdrachtgevers. Samen met onze professionals ontwikkelen we vandaag al de kennis en vaardigheden die morgen relevant en nodig zijn.



"Voor professionals is DPA een werkgever die hen in staat stelt om zich vakinhoudelijk te ontwikkelen door aan afwisselende uitdagingen bij mooie organisaties te werken. Tegelijkertijd versterken ze hun persoonlijke competenties en bouwen ze aan hun netwerk. We ondersteunen hen bij het verwezenlijken van hun ambities en fungeren vaak als carrièreversneller."

Désirée Theyse en Arnold van Mameren, CFO en CEO

Bestuursverslag

Gefocuste groei

Bij DPA doen we er alles aan om professionals en opdrachtgevers in beweging te brengen of zelfs een voorsprong in hun markt te bezorgen. Voortbouwend op ons Businessplan 2018-2021 hebben we dit boekjaar een aantal zaken op scherp gezet in de manier waarop we dit willen realiseren. Met de genomen maatregelen is de basis voor de toekomst versterkt en dat is duidelijk zichtbaar in de resultaten. Hierdoor kan DPA ook in 2020 uitdagingen zoals arbeidsmarktschaarste, toepassing van nieuwe technologieën en aantrekkelijk werkgeverschap voortvarend tegemoet treden.

Voor ondernemingen en organisaties zijn werknemers naast productiefactor ook een bron van innovatie en creativiteit. Als detacheringsbedrijf in het segment van gespecialiseerde hoger opgeleiden levert DPA hier een duurzame bijdrage aan. Hierbij concentreren we ons op de kernclusters Banking, Finance, Supply Chain & Logistics, IT en Legal & Public. De kenniscommunities binnen deze clusters zijn ingericht op het vormgeven van klantwaarde en groei van professionals. Samen willen we verder groeien. Dit is belangrijk om te kunnen blijven investeren en vernieuwen.

Vakinhoudelijke kennis en competenties

Voor de grootzakelijke en publieke markt is DPA een strategische partner voor hoogwaardige capaciteitsinvulling. Voor elk expertisedomein bieden we snel toegang tot de beste medewerkers: mensen die vooruitkijken, de nieuwste technologieën beheersen en snel inzetbaar zijn. Voor professionals is DPA een werkgever die hen in staat stelt om zich vakinhoudelijk te ontwikkelen door aan afwisselende uitdagingen bij mooie organisaties te werken. Tegelijkertijd versterken ze hun persoonlijke competenties en bouwen ze aan hun netwerk. We ondersteunen hen bij het verwezenlijken van hun ambities en fungeren vaak als carrièreversneller.

Aantrekkelijk werkgeverschap

De kwaliteit van onze medewerkers is hoog en dit komt mede door de aandacht die DPA aan opleiding en persoonlijke ontwikkeling besteedt. Onder andere via onze eigen DPA Academy met circa 25 opleidingen, trainingen en workshops. Voor de talenten die bij ons werken wil DPA niet gewoon een goede werkgever zijn, maar een uitstekende werkgever. Een werkgever die zich onderscheidt door de ruimte die mensen krijgen om gedreven met hun vak bezig te zijn, aan passende uitdagingen te werken en zowel vakinhoudelijk als persoonlijk te blijven groeien.

Duurzaam ondernemen

Duurzaam ondernemen is een 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. Ook hebben we een aanpak uitgewerkt voor het vergroten van onze maatschappelijke relevantie.

In 2019 hebben we via maatschappelijk platform MAEX en UAF aan twee impactvolle initiatieven meegewerkt. We zijn een verbinding aangegaan met JobOn, een activiteitenplatform voor hoogopgeleide starters en in-between-jobbers. Tevens hebben we de mensen van www.buurtbuik.nl geholpen om op een sympathieke manier voedselverspilling tegen te gaan. Deze aanpak van social return is de betrokken medewerkers erg goed bevallen. Daarom gaan we dit beleid verder uitwerken en binnen DPA uitrollen.

Solide financiële resultaten

De omzet in 2019 was 151,7 miljoen euro (2018: 158,8 miljoen). De brutowinst zonder toepassing van IFRS 16 daalde naar 42,8 miljoen euro (2018: 43,3 miljoen). De EBITDA voor toepassing van IFRS 16 bedroeg 14,3 miljoen euro (2018: 10,1 miljoen). In 2019 is een resultaat na belastingen behaald van 8,5 miljoen euro (2018: 9,0 miljoen). Deze resultaten zijn bereikt door de verscherpte focus op de kernactiviteiten.

Bestuur

Sinds 28 augustus 2019 bestaat het bestuur van DPA uit Arnold van Mameren (CEO) en Désirée Theyse (CFO). Olav Berten trad in mei 2019 terug als Chief Operating Officer. Wij zijn hem zeer erkentelijk voor de voortrekkersrol die hij sinds 2011 vervulde in de transformatie en groeifase van DPA. Eric Winter nam in augustus 2019 afscheid als CEO van DPA, na ruim acht jaar aan het roer van de onderneming te hebben gestaan. Hij blijft bij DPA betrokken als commissaris. Als drijvende kracht achter belangrijke ontwikkelingen en innovaties gaf hij met veel toewijding leiding aan de onderneming. Daar zijn we hem bijzonder dankbaar voor.

Clean, lean & mean

DPA koerst op langetermijnwaardcreatie met proposities die relevant en aantrekkelijk zijn voor onze opdrachtgevers en professionals. Alle clusters op een top 3-positie in hun markt, dat is de centrale doelstelling. Hiertoe is DPA 'clean, lean and mean' ingericht met een compacte en efficiënte organisatiebesturingsstructuur die maximale wendbaarheid mogelijk maakt. In 2019 is de invoering van cloudplatform AFAS Online nagenoeg afgerond, wat verder bijdraagt aan de kwaliteit van de aansturing, de flexibiliteit en de kostenefficiëntie.

Focusgedreven groei

Met onze strategie bouwen we aan een solide organisatie die dagelijks relevant is voor haar professionals en opdrachtgevers. De belangrijkste voorwaarde om duurzaam succesvol te zijn, is het vermogen om te zorgen voor optimale inzetbaarheid van specialistische professionals. In 2019 hebben we veel voortgang geboekt in onze ontwikkeling als kennispartner die de business van de klant begrijpt. Die gewend is vooruit te kijken en snel de vertaalslag naar nieuwe kennis en diensten maakt. We doen er alles aan om de ingezette lijn in 2020 vast te houden.

Strategie gericht op focusgedreven groei

Ons businessplan 2018-2021 is gebaseerd op vijf strategische pijlers:

1. Focus op klantrelaties en kernklanten
2. Focus op 'niche specialized professionals'
3. Bouwen aan inzetbaarheid van medewerkers
4. Voortbouwen aan een sterke digitale cultuur en platform
5. Duurzaam ondernemen

2019 was een belangrijk jaar. Door de aangescherpte focus hebben we de kwaliteit van onze dienstverlening verder kunnen verhogen. In 2020 blijven onze strategische pijlers leidend om een gezonde basis te waarborgen en focusgedreven groei te realiseren. Hierdoor zien wij ons - met de wereldwijde economische onzekerheid en krappe arbeidsmarkt - de komende jaren beter geëquipeerd om aan de behoeftes van klanten en professionals te beantwoorden en om onze kernactiviteiten te versterken.

Gevolgen Corona (COVID-19)

Het is evident dat de uitbraak van het coronavirus impact zal hebben op de mondiale, Europese en Nederlandse economie. In Nederland zijn de economische consequenties inmiddels al merkbaar. De precieze impact op de Nederlandse economie zal afhangen van de snelheid waarmee het coronavirus onder controle komt in binnen- en buitenland, hetgeen op dit moment niet met zekerheid te voorspellen is.

DPA volgt nauwlettend de ontwikkelingen rond het coronavirus. In deze onzekerheid is de continuïteit van de bedrijfsvoering voor DPA het primaire streven. Hierbij houden wij rekening met alle stakeholders van DPA, te weten de medewerkers, de opdrachtgevers, de leveranciers, de aandeelhouders, alsmede de bank. DPA heeft een taskforce ingesteld en DPA volgt de aangescherpte maatregelen die vanuit de Rijksoverheid gelden om verspreiding van het coronavirus tegen te gaan.

DPA is in nauw contact met haar opdrachtgevers en professionals over specifieke maatregelen voor de betrokken professionals. DPA is alert op bedrijf kritische processen die beïnvloed kunnen worden door (maatregelen omtrent) het coronavirus zoals de vraag naar en de productiviteit en beschikbaarheid van onze medewerkers.

De impact van het coronavirus op onze maatschappij en economie is groot en lijkt de komende periode nog groter te worden. DPA is continue bezig met scenarioanalyses voor de omzet- en EBITDA-ontwikkeling op de korte- en middellange termijn waarbij rekening wordt gehouden met de (mogelijke) gevolgen van het coronavirus. Dit geeft DPA de mogelijkheid om versneld de noodzakelijke maatregelen te treffen indien de gevolgen van het coronavirus zich zodanig ontwikkelen dat een (steeds) negatiever scenario reëel wordt. Om de kasstroombehoefte te bepalen gebruikt DPA liquiditeitsprognoses voor de korte en middellange termijn voortkomend uit deze scenario analyses.

DPA doet alles om de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen. Derhalve ziet DPA er dagelijks op toe dat uit de op dat moment bekende operationele kasstromen en 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. Hierdoor verwacht DPA in staat te zijn om (op continue basis) noodzakelijke maatregelen te treffen.

In het verlengde hiervan wordt aan de Algemene Vergadering voorgesteld om over 2019 geen dividend uit te keren en het nettoresultaat geheel toe te voegen aan de reserves. Ook zal DPA voor zover mogelijk gebruik gaan maken van de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkbehoud (NOW) waarmee een (substantiële) tegemoetkoming van de loonkosten verkregen kan worden. Daarnaast zal DPA, indien nodig, in gesprek treden met de Rabobank over mogelijke verruiming van de voorwaarden van de kredietfaciliteit en met de Belastingdienst over bijzonder uitstel van betaling van de inkomstenbelasting, vennootschapsbelasting, omzetbelasting en loonbelasting.

Verder volgt DPA nauwlettend de (economische) maatregelen die het kabinet in samenwerking met de relevante instanties, zoals het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) treft en past deze zoveel mogelijk toe waar dat kan.

Tot slot

We zijn onze opdrachtgevers, aandeelhouders en andere relaties zeer erkentelijk voor hun vertrouwen en bijdrage aan het succes van onze onderneming. Graag willen we de Raad van Commissarissen en de Ondernemingsraad bedanken voor de deskundige en betrokken wijze waarop zij ons in 2019 bijstonden. Tenslotte een speciaal dankwoord voor onze medewerkers en de bij DPA aangesloten zelfstandige professionals. We zien ernaar uit om samen verder te bouwen aan een toekomstbestendig en gezond DPA.

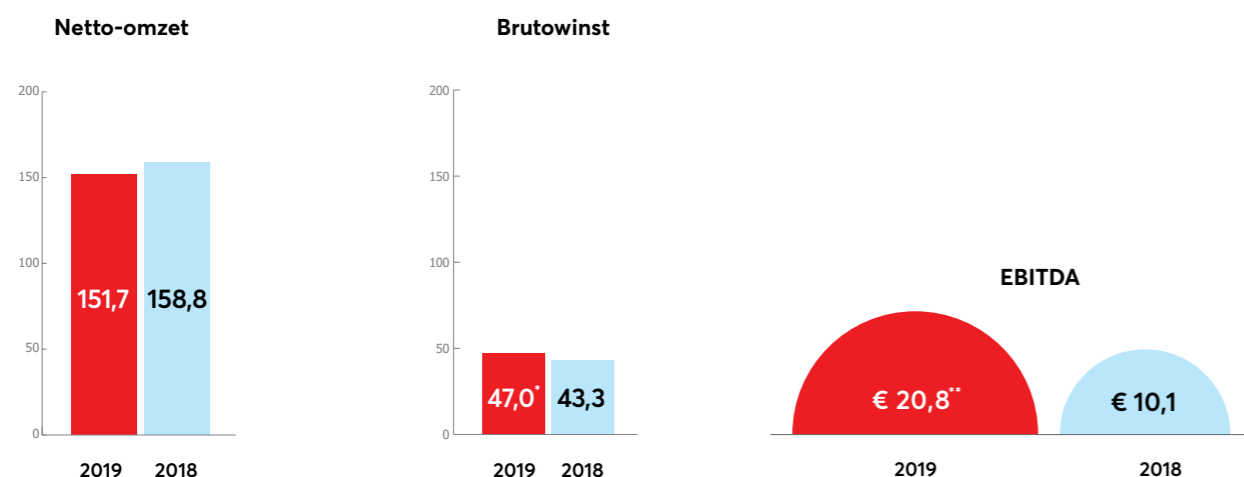
Amsterdam, 26 maart 2020

Raad van Bestuur van DPA
Arnold van Mameren, CEO
Désirée Theyse, CFO

Het jaar 2019 in beeld

Resultaat

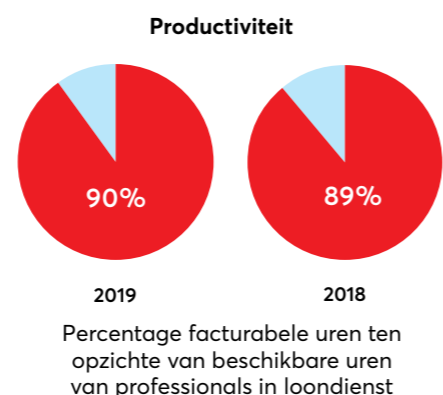
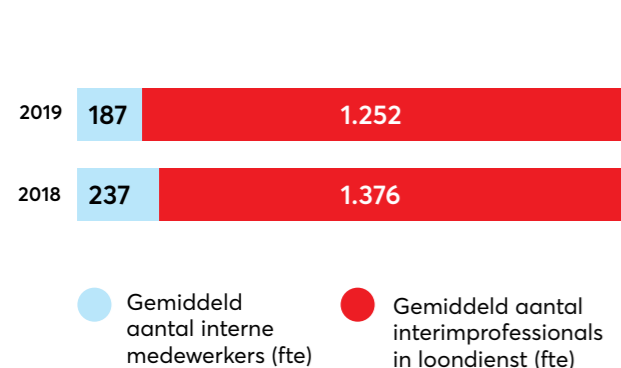
in miljoenen euro's tenzij anders aangegeven



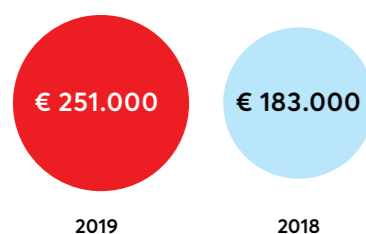
* Brutowinst zonder toepassing van IFRS 16 bedraagt 42,8 miljoen euro;

** EBITDA zonder toepassing van IFRS 16 bedraagt 14,3 miljoen euro.

Medewerkers



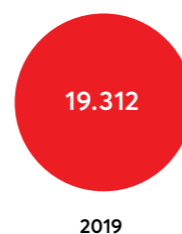
Toegevoegde waarde per gemiddelde interne medewerker



Investering in opleiding per jaar per medewerker



Aantal opleidingsuren van medewerkers



Marktontwikkelingen

Dynamiek arbeidsmarkt vraagt om structureel investeren

De groei van de Nederlandse economie zorgt voor toenemende spanning op de arbeidsmarkt. Daarnaast zorgen grote veranderingen in technologie, demografie, sociale patronen en werkrelaties ervoor dat de context van de arbeidsmarkt permanent verandert. DPA is hier continu mee bezig. Ook zetten we ons in om de spanning op de arbeidsmarkt te verzachten door structureel te investeren in vakinhoudelijke kennis, expertise en competenties van hoogopgeleide professionals in schaarse specialismen.

2019 was het zesde jaar op rij van economische groei van de Nederlandse economie. Het bruto binnenlands product groeide met 2,6% en de investeringen namen met 4% toe. De netto arbeidsparticipatie - het aandeel van de werkzame beroepsbevolking in de bevolking van 15 tot 75 jaar - bereikte in het derde kwartaal van 2019 volgens het CBS een nieuw record van 68,8%. Op dat moment hadden 9,0 miljoen mensen betaald werk: bijna 70% van de Nederlanders van 15 tot 75 jaar. Op 1 januari 2019 telde Nederland ruim 1,2 miljoen zzp'ers, blijkt uit de cijfers van het CBS.

Arbeidsmarktkrapte

Volgens de arbeidsmarktprognose 2019-2020 van het UWV zijn er in 2020 bijna 10,8 miljoen banen (2019: 10,5 miljoen). In twee jaar komen er 309.000 banen bij en ontstaan jaarlijks zo'n 1,1 miljoen vacatures. De arbeidsmarkt blijft krap, al groeit het aantal banen minder snel dan in 2017 en 2018. Hierdoor hebben bedrijven moeite om voldoende en geschikt personeel te vinden. Volgens het rapport 'Arbeidsmarkt in kaart' van het SCP ziet 64% van de werkgevers het aantrekken van personeel als het grootste knelpunt in het personeelsbeleid en vindt 30% dit een groot probleem. Een ander knelpunt is de beheersing van de werkdruk: bijna 60% zegt hier (grote) moeite mee te hebben.

Kennis en competenties

Uit een in september 2019 gepubliceerd onderzoek van UWV blijkt dat de kennis die bedrijven vragen steeds breder wordt. Ook verwachten drie van de tien werkgevers dat de komende twee jaar bredere vaardigheden nodig zijn. Er is bijvoorbeeld meer behoefte aan digitale vaardigheden. Bedrijven noemen ook klantgerichtheid, probleemoplossend vermogen, samenwerken en aanpassingsvermogen als vereiste vaardigheden voor de komende jaren. Als partner voor de inzet van gespecialiseerde professionals met een groot landelijk klantennetwerk is DPA goed in staat om in deze ontwikkeling voorop te lopen.

De veranderde behoefte aan competenties werd ook gesignaleerd in het rapport 'The Future of Jobs' van het World Economic Forum. Volgens de onderzoekers verandert 42% van de benodigde competenties. Analytisch vermogen en beheersing van nieuwe technologieën worden belangrijker, evenals creativiteit, originaliteit, kritisch denkvermogen, overtuigingskracht en onderhandelingsvaardigheden. Ook belangrijker worden oog voor detail, flexibiliteit en vindingrijkheid.

Focus op specialismen

Onze interim professionals ondersteunen opdrachtgevers op de vakgebieden finance & control, banking & insurance, IT, compliance & risk, engineering, supply chain & logistics, privacy & informatiebeveiliging, legal, procurement & facility en marketing. Zij worden vooral ingezet in de sectoren industrie, zakelijke dienstverlening en overheid. Door hen in te huren, kunnen organisaties snel over up-to-date specialistische kennis beschikken. Kennis die zeer actueel is, doordat onze professionals in wisselende werkomgevingen aan steeds nieuwe opgaven werken. Hierdoor zijn ze gewend om snel op te starten en in kansen en mogelijkheden te denken. Ook zorgen ze voor een frisse blik en kijken ze verder dan de medewerkers die ergens al lang werken. Zo zorgt DPA voor extra flexibiliteit en kennis in het segment van hoger opgeleiden.

Ondscheidend vermogen

Als bureau voor inzet van hoogopgeleide professionals en consultants onderscheidt DPA zich ten opzichte van andere werkgevers vooral op het gebied van loopbaanbegeleiding en persoonlijke aandacht. Dit is onze kernkwaliteit. We bieden afwisselende uitdagingen bij gerenommeerde opdrachtgevers. Daarmee zorgen we voor hogere arbeidswaarde, invulling van duurzame inzetbaarheid en werkgeluk. Tevens voorzien we in een kenniscommunity en opleidingsmogelijkheden op maat. DPA besteedt 1,2% van de omzet aan opleiding, dit is aanzienlijk meer dan het gemiddelde in het bedrijfsleven.

Veranderende wet- en regelgeving

Opdrachtgevers waarderen het dat DPA anticipeert op nieuwe kennisvragen die ontstaan door veranderende wet- en regelgeving en technologische ontwikkelingen. Zo zorgde de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) de afgelopen twee jaar voor veel mooie opdrachten. Naar verwachting zal ook de Europese ePrivacy-verordening voor extra werk zorgen voor onze privacyprofessionals. Voor onze juristen in het overheidssegment gaat de komst van de Omgevingswet gepaard met nieuwe uitdagingen en extra werk. In het bancaire segment zien we dat de verplichting om een goed Know Your Customer- of Customer Due Diligence-beleid te voeren voor steeds nieuwe opdrachten zorgt.

Visie op werk

Een belangrijk gegeven is dat werk voor hoogopgeleide professionals moet bijdragen aan het realiseren van persoonlijke waarden zoals welzijn, groei en geluk. Daarom investeert DPA veel in aantrekkelijk werkgeverschap. Ook dagen we mensen uit om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun groei en steeds nieuwe stappen te zetten. Onze professionals hechten veel waarde aan onze bedrijfscultuur en de persoonlijke betrokkenheid in hun cluster. Een belangrijke graadmeter voor de medewerkerstevredenheid is het ziekteverzuimpercentage. In 2019 was dit 2,5% (2018: 2,9%).

Marktvisie: DPA houdt je in beweging

Professionals komen bij DPA om vakkennis, expertise en kwaliteiten te ontwikkelen die organisaties meerwaarde bieden. Bij opdrachtgevers zorgen ze voor continuïteit en kennisontwikkeling en dat is onmisbaar in onze kenniseconomie. Hierdoor komen de meest uiteenlopende projecten onze kant op, wat zich vertaalt in volop afwisseling en leermogelijkheden voor onze medewerkers. Bovendien kunnen we door onze marktpositie en nieuwsgierigheid proactief klantbehoeften signaleren en hierop anticiperen. Ook dat is belangrijk om onze medewerkers te helpen om in beweging te blijven. En om goed voorbereid te zijn op de uitdagingen en kansen die de toekomst brengt.



Onze strategie

Medewerkers en opdrachtgevers helpen om kansen te benutten

DPA is een ondernemend bedrijf met een heldere ambitie: marktleider zijn in haar kernactiviteiten. Dit vraagt om een duidelijke visie en weloverwogen strategische keuzes. Deze zijn vastgelegd in ons Businessplan 2018-2021. Om dit plan te realiseren, is in 2018 een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd.

Om DPA een duidelijk gezicht in de markt te geven, zijn onze activiteiten gebundeld in vijf markt- en kennisgerichte clusters. Van daaruit kunnen we onze aandacht concentreren op specifieke vakgebieden ofwel niches en op het creëren van toegevoegde waarde voor onze opdrachtgevers en medewerkers. Naast scherpere focus zorgt deze aanpak voor meer slagkracht en hogere rentabiliteit. Deze koers zetten we in 2020 voort.

Focus op klantrelaties

De rode draad in onze strategie is focus op klantrelaties en 'niche specialized professionals'. We willen organisaties de beste oplossingen bieden voor interimopdrachten en invulling van tijdelijke functies. Voor hoogopgeleide professionals willen we een aantrekkelijke werkgever zijn die hen boeit en bindt met ontwikkelmogelijkheden en loopbaanversnelling. Ter ondersteuning van onze businessmodellen willen we optimaal gebruikmaken van digitale technologieën. De vijfde pijler onder onze strategie is duurzaam ondernemen.

Oplossingen op maat

Wij verzorgen oplossingen op maat voor organisaties die tijdelijk één of meer interim professionals of consultants willen inzetten. Als vanwege een project of piekperiode extra kennis of capaciteit nodig is, biedt DPA uitkomst. Met onze klanten onderhouden we langdurige relaties. We verdiepen ons in hun kennisvraagstukken en uitdagingen. Want het is belangrijk dat we hun organisatie en markt goed kennen. Onze key accounts zijn specifiek benoemd en krijgen extra aandacht, omdat ze een cruciale bijdrage leveren aan onze doelstelling om professionals van aantrekkelijke uitdagingen te voorzien. Door deze aanpak hebben we ook in 2019 belangrijke raamovereenkomsten gewonnen en nieuwe opdrachtgevers aan ons verbonden.

Niche specialized professionals

DPA is volledig gefocust op specifieke domeinen binnen finance, banking, supply chain, IT en legal. Hierdoor zien organisaties in de grootzakelijke en publieke markt ons als strategische partner voor de invulling van specialistische interimfuncties. We zetten ons doorlopend in om de beste professionals aan ons te verbinden. Door in dienst van DPA te treden, kiezen zij voor vakmanschap en doorlopend leren vanuit kenniscommunities die opdrachtgevers echt vooruithelpen.

Bouwen aan inzetbaarheid van medewerkers

We willen een aantrekkelijke werkgever zijn, en hoogopgeleide professionals boeien en binden met ontwikkelmogelijkheden op maat. Dit begint met het bieden van passende opdrachten, persoonlijke aandacht voor hun welzijn en uitstekende arbeidsvoorwaarden. Daarnaast biedt DPA een breed scala aan mogelijkheden voor zelfontwikkeling en omgang met collega's. Een belangrijke rol hierin speelt DPA Academy: ons in-house opleidingsinstituut waar professionals aan hun vaardigheden werken en kennis en ervaring delen. Door ons in hun profielen en ambities te verdiepen, kunnen we hen gericht helpen om te blijven groeien. Samen stippelen we de juiste koers uit, bouwen we aan employability en verhogen we de kans op professioneel en persoonlijk succes.

Voortbouwen aan een sterke digitale cultuur en platform

We benutten technologie om onze klanten en medewerkers de best mogelijke persoonlijke ervaringen te bieden. Bijvoorbeeld voor de processen rond het aannemen en inzetten van professionals. In 2019 is een nieuw IT-systeem in gebruik genomen dat de back- en midoffice-processen integreert. Onze website is doorontwikkeld als boegbeeld van ons merk: persoonlijk, interactief en mobiel. Ook voor social media ontwikkelen we doorlopend aansprekende content zoals verhalen van professionals, verslagen van evenementen en video-interviews met medewerkers. Zo investeren we doorlopend in onze 'digital first'-cultuur en -aanpak.

"DPA heeft zoveel talent in huis. Door de continue beweging zijn onze professionals in staat om zichzelf en de organisaties van opdrachtgevers naar een hoger niveau te brengen. Samen ontwikkelen we krachtige antwoorden op de arbeidsmarktuitdagingen van nu."

Arnold van Mameren, CEO DPA



Duurzaam ondernemen

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 onze aandeelhouders en winst voor de samenleving. Dit laatste onder andere in de vorm van social return. Hiervoor hebben we in 2019 de stap gemaakt van ad-hoc initiatieven naar structureel beleid, met ondersteuning van maatschappelijk platform MAEX. In het kader van ons MVO-beleid hebben we uit de door de VN gedefinieerde Sustainable Development Goals (SDG's) vier doelen geselecteerd. Hierdoor kunnen we beter focussen op de gebieden waarop we maatschappelijk meerwaarde willen creëren. Via een MVO-jaarverslag geven we inzicht in onze initiatieven en voortgang.

Focusgedreven groei

Met onze strategie bouwen we aan een solide organisatie die dagelijks relevant is voor haar professionals en opdrachtgevers. De belangrijkste voorwaarde om duurzaam succesvol te zijn, is het vermogen om te zorgen voor optimale inzetbaarheid van specialistische professionals. In 2019 hebben we veel voortgang geboekt in onze ontwikkeling als kennispartner die de business van de klant begrijpt. Die gewend is vooruit te kijken en snel de vertaalslag naar nieuwe kennis en diensten te maken. We gaan er alles aan doen om de ingezette lijn in 2020 vast te houden.

Case study

DPA's point of view: ondernemend

Ondernemen zit in ons bloed. Van de bedrijfscultuur tot de opstelling van medewerkers. We zijn alert op uitdagingen én gewend om kansen op te pakken. Ook voor maatschappelijke initiatieven om samen verschil te maken voor de wereld om ons heen. Praktisch, creatief en oplossingsgericht.



Vernieuwen met FinTech

Een gesprek met businessmanager Gerco de Wit



FinTech is de verzamelaar voor innovatieve producten en diensten die zijn bedoeld om de kwaliteit, snelheid en het gebruiksgemak van financiële dienstverlening te vergroten. DPA heeft een nieuwe activiteit gestart voor detachering en advisering op dit gebied. Initiatiefnemer is businessmanager Gerco de Wit, die in eerste instantie vanuit Fagro hiermee was gestart. "Wij spelen met deze nieuwe business unit

in op de schaarste aan specialisten met ervaring in het toekomstbestendig maken van de financiële functie."

"Met dit initiatief bouwen we voort op eerdere investeringen van de DPA-bedrijven Fagro en ConQuaestor. We brengen kennis en expertise samen op gebieden als process mining, robotic process automation, data analytics en artificial intelligence. Professionals die bij ons werken kunnen bijvoorbeeld een FinTech-basisopleiding volgen die is opgezet met Zuyd Hogeschool. Hier versterken ze hun kennis van onder andere robotic process automation, procesoptimalisatie en data analytics."

"Onze FinTech-professionals denken bijvoorbeeld mee over een juiste aanpak en implementatie van innovatieve toepassingen. Verder zullen we nieuwe productmarktcombinaties ontwikkelen, mogelijk in samenwerking met andere DPA-specialisaties. We werken ook samen met een ERP-leverancier in de vastgoedmarkt en dat levert technisch optimaal functionerende robots op."



Statushouders helpen om hun weg naar werk te vinden

De ervaringen van Diederik Gelauff, directeur van het DPA-cluster Legal & Public

De weg naar werk is niet voor iedereen even vanzelfsprekend. Er staan bijvoorbeeld nog veel hoogopgeleide vluchtelingen langs de zijlijn van de arbeidsmarkt in Nederland. Mensen die niets liever willen dan snel aan het werk en volwaardig meedraaien in de voor hen nieuwe maatschappij. Diederik Gelauff, directeur van het DPA-cluster Legal & Public startte samen met UAF een project om hier iets aan te doen.

"Betaald werk is misschien wel de beste manier is om je thuis te voelen in een maatschappij. Vandaar dat wij de samenwerking zijn aangegaan met UAF, de stichting die zich inzet voor de arbeidsmarktintegratie van gevluchte studenten en professionals. Samen hebben we een plan uitgewerkt om 15 statushouders verder te helpen. Vervolgens heb ik mijn collega's om hulp gevraagd. Iedereen reageerde enthousiast en wilde graag zijn of haar kennis en netwerk inzetten. Het is heel gaaf om te merken dat er in je omgeving zoveel bereidheid is om mensen verder te helpen."

"Elke statushouder is gekoppeld aan een DPA-buddy die hem of haar voor een periode van drie maanden helpt om een stap verder te komen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Met als ultiem doel het vinden van een duurzame arbeidsrelatie. We zijn meteen aan de slag gegaan met de LinkedIn-profielen en cv's. Er zijn bijvoorbeeld professionele portretfoto's gemaakt. De professionals gaan gedurende drie maanden zelf aan de slag, met hun DPA-buddy als coach en vraagbaak. Daarna zien we elkaar weer als groep en kunnen we elkaar vertellen waar we staan. Ik weet bijna zeker dat tegen die tijd de eerste successen behaald zijn!"



Onze professionals

Vooruitlopen in je specialisme

Voor onze medewerkers is het belangrijk om werk te doen waar ze goed in zijn en om te blijven groeien als mens en professional. Vanuit deze gedachte bezorgt DPA haar medewerkers uitdagingen die bij hen passen en opdrachtgevers de juiste vakspecialisten op het juiste moment.

De kernactiviteit van DPA is samen te vatten als het selecteren, matchen en ontwikkelen van toptalent. Met onze dynamische loopbaanbenadering helpen we gespecialiseerde professionals om nog slimmer gebruik van hun competenties te maken in omgevingen waar ze maximaal tot hun recht komen. Hierdoor zorgen we voor productieve inzetbaarheid op korte en lange termijn. Leren, ontdekken en groeien: dat is het gemeenschappelijke doel in onze communities van vakgenoten. Dit in een cultuur waarin samenwerken vanzelfsprekend is en ieder weet waar hij of zij goed in is én beter in wil worden.

Inzicht geeft uitzicht

Blijven bewegen is iets waar we bij DPA heilig in geloven. Want beweging zorgt voor ontwikkeling en groei. Natuurlijk moet je soms ook even stilstaan, om je doelen scherp te stellen en je koers uit te zetten. Door regelmatig de balans op te maken, prikkelen we onze medewerkers om aandacht aan hun kennis en vaardigheden te blijven besteden. Waar ben ik goed in en welk werk ligt mij het beste? Heb ik de juiste kennis en competenties? 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 en investeren we in opleiding en training.

Persoonlijke aandacht: coaching, begeleiding en opleiding

We faciliteren en stimuleren de groei van onze professionals door persoonlijke begeleiding en coaching, opleidingen, trainingen en kennisplatforms. Onze professionals hebben een opleidingsbudget dat ze aan relevante opleidingen bij gerenommeerde instituten kunnen besteden. De concrete invulling van deze investering in tijd en geld hangt af van de individuele ambities en opleidingsbehoeften en wordt actief gestimuleerd. Voor invulling van sectorspecifieke marktbehoeften ontwikkelen we regelmatig zelf vakinhoudelijke opleidingsprogramma's zoals het APICS-programma voor supply chain professionals.

DPA Academy en Fagro Academy

DPA Academy heeft een breed aanbod van trainingen en workshops voor de professionals in alle vakgebieden. Hier volgen DPA-professionals opleidingen en trainingen waarmee ze hun sociale vaardigheden versterken. DPA Academy ondersteunt ook opdrachtgevers, onder andere door in samenwerking leerinterventies te ontwerpen en aan te bieden voor ontwikkelvraagstukken. Fagro Academy verzorgt trainingen specifiek voor het finance-vakgebied in bijvoorbeeld businesscontrol, financial accounting, risk management & internal audit en projectcontrol.

Vaste opleidingspartners

Naast DPA Academy en Fagro Academy werken we samen met opleidingsinstellingen zoals Avans Hogeschool, Fontys, Tias Nimbas en de Universiteit van Maastricht. Met Avans+ verzorgen we bijvoorbeeld businesscontrol- en projectcontrolopleidingen. Voor het specialisme inkoop verzorgt InkoopAcademie training van professionals in inkopen met businessfocus. Bancaire professionals volgen hun Wft-opleidingen bij NIBE-SVV, de grootste opleider voor de financiële dienstverlening. Ook doen veel finance professionals via DPA de tweejarige opleiding tot Register Controller.

Medewerkerstevredenheid

We vinden het belangrijk dat mensen plezier in hun werk hebben en dit als afwisselend en uitdagend ervaren. Dat ze voldoende zeggenschap hebben over hun werk en er energie van krijgen. Dat ze een goede band hebben met hun fieldmanager of leidinggevende en zich gewaardeerd voelen. Een belangrijke graadmeter is het ziekteverzuimpercentage. In 2019 was dit 2,5% (2018: 2,9%). Dit is in lijn met ons streven en relatief laag in onze branche.

In het in 2018 uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoek kreeg DPA als werkgever het rapportcijfer 7,7 van de interne medewerkers en 7,4 van de interim professionals. Hierbij gaven de medewerkers aan zeer tevreden te zijn over de sfeer en cultuur bij DPA. Ook betrokkenheid en motivatie en ontwikkeling en loopbaan scoorden goed.

Constructieve relatie met de OR

DPA heeft een ondernemingsraad die bestaat uit vijf leden. De kerntaken zijn vertegenwoordiging van de medewerkers en toetsing van het beleid en de plannen. Voor het bestuur is het van grote waarde dat de OR helpt om voeling te houden met wat er onder de medewerkers leeft. In 2019 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 bespreken de OR en het bestuur zaken als de strategie, de resultaatontwikkeling, goed werkgeverschap, de organisatiecultuur, diversiteit en langetermijnwaardcreatie. Andere belangrijke onderwerpen zijn de ontwikkelingen bij de clusters, de arbeidsvoorwaarden, beloningsverhoudingen, opleidingsprogramma's, kostenbeheersing en de autoregeling. We zijn de OR zeer erkentelijk voor het goede overleg en de constructieve samenwerking.

Aantrekkelijk werkgeverschap

Bovenaan op onze agenda staat aantrekkelijk werkgeverschap. Voor DPA staat dit synoniem voor het bieden van ontwikkel-, groei- en netwerkmogelijkheden op maat. DPA wil een uitdagende werkplek zijn waar medewerkers hun ontwikkeling als professional en mens versnellen. Naast de kwaliteit van de opdrachten speelt de bedrijfscultuur hierin een belangrijke rol. We merken dat onze medewerkers veel waarde hechten aan factoren zoals omgang met gelijkgestemde vakgenoten en vrijheid om het werk op hun eigen manier in te richten. Allemaal zaken waar we in 2020 nog beter in willen worden. Ook hebben we stappen gezet om ons op het gebied van maatschappelijke relevantie te onderscheiden in onze markt.

Het in het afgelopen jaar doorgevoerde organisatie-model op basis van clusters heeft gezorgd voor betere sturing en samenhang binnen onze kenniscommunities. Hierdoor is er meer aandacht voor de toegevoegde waarde voor medewerkers en klanten. Ook zijn de clusters succesvol bij onze opdrachtgevers en slagen ze er - ondanks de krappe arbeidsmarkt - beter in om nieuwe talenten aan zich te binden. We zullen er alles aan doen om deze positieve ontwikkeling het komende jaar voort te zetten.

DPA voor professionals:



Case study

DPA's point of view: vakbekwaam



DPA investeert doorlopend in de vakinhoudelijke bekwaamheid van haar professionals. Omdat we snel schakelen, vertrouwen opdrachtgevers ons de meest uiteenlopende projecten en vacatures toe. En dat vertaalt zich weer in nieuwe kansen en doorgroeimogelijkheden voor onze medewerkers. Zo zorgen we voor energie en beweging voor vakspecialisten én organisaties die willen groeien.

Vanuit de DPA kennisgroepen krijgen professionals alle ruimte om te ontdekken en te groeien. Hierin worden ze begeleid door hun fieldmanager die hen op weg helpt, steunt en stimuleert. Die hen proactief en met volle aandacht meevoert naar hun volgende loopbaanstap. Naast katalysator voor vakinhoudelijke ontwikkeling fungeren de DPA kennisgroepen

ook als ontmoetingsplaats waar vakgenoten ervaringen en vakkennis uitwisselen. Zo blijven onze professionals zichzelf en elkaar - en daarmee ook de bedrijfsvoering van opdrachtgevers - naar een hoger niveau tillen.



Inkoop bij het Prinses Máxima Centrum voor Kinderoncologie: samen bergen verzetten

Een gesprek met Paul van der Knaap, Associate bij DPA Procurement



De inkoopprofessionals van DPA hielpen bij de realisatie van het Prinses Máxima Centrum voor kinderoncologie in Utrecht. Dit complex van 40.000 m² is het grootste kinderkankerziekenhuis van Europa. Paul van der Knaap was een van de ervaren DPA-professionals die inkoopondersteuning boden bij het opzetten van deze geheel nieuwe organisatie in een nieuw gebouw. "Dit is geen 'business as usual'. Je loopt tegen allerlei uitdagingen aan doordat de werkprocessen van de organisatie nog niet altijd duidelijk zijn."

"Onze inkopers werden uitgedaagd op het uiterste van hun vakkennis, samenwerkingsvaardigheden en flexibiliteit. Samen met deskundigen van uiteenlopende pluimage, zorgprofessionals, onderzoekers, ouders en de kinderraad is hard gewerkt aan de totstandkoming van het centrum. De grootste uitdaging was om te zorgen dat alles goed functioneert en dat de nieuwe medewerkers goed met de apparatuur en materialen zouden kunnen werken."

"Goed naar de behoeften van de business luisteren is erg belangrijk. Als je goed uitvraagt wat nodig is en de leveranciers de ruimte geeft om advies uit te brengen, krijg je overal ondersteuning. Als we met levertijden de deadlines niet konden halen, gingen we in overleg met de business over wat er op welk moment minimaal nodig was. Ook gingen we in overleg met de leverancier over wat maximaal haalbaar was. Dan blijkt vaak dat je samen bergen kunt verzetten. Enorm motiverend om dit te ervaren!"

Privacy: meegroeien in een jong vakgebied



Paul Schraven leidt het team van privacy- en informatiebeveiligingsspecialisten van DPA. Professionals die alles weten van privacy-juridische vraagstukken, informatiebeveiliging en processen en normenkaders. En die hun kennis en expertise inzetten om organisaties te ondersteunen bij vraagstukken rond risk management, compliance en business continuity management. "Er is veel vraag naar functionarissen gegevensbescherming ofwel data protection officers of FG's. Reuters noemde deze functie zelfs the hottest ticket in town."

DPA heeft organisaties geholpen om de FG-rol met de juiste competenties in te vullen, vertelt Paul. "Wij zorgen dat professionals met weinig ervaring in dit jonge vakgebied zich kunnen ontwikkelen door hen te laten werken aan opdrachten die aansluiten bij hun ontwikkeling. Onze ervaren superspecialisten adviseren organisaties over de borging van privacybeleid of leiden privacyprogramma's. Daarnaast verzorgen we vaak de volledige opzet, regie en uitvoering van het privacy- en informatiebeveiligingsbeleid bij organisaties."

"Met de opdrachten waar ze aan werken, geven onze professionals richting aan hun ontwikkeling. We bieden een persoonlijk ontwikkelplan, een buddysysteem en kennisbijeenkomsten. Daarnaast investeren we in opleidingen, zowel extern als intern. Al onze medewerkers volgen de opleiding tot Data Protection Officer en behalen certificaten van de International Association of Privacy Professionals."

"Er is veel vraag naar functionarissen gegevensbescherming ofwel data protection officers of FG's. Reuters noemde deze functie zelfs the hottest ticket in town."

Paul Schraven, directeur privacy en informatiebeveiliging bij DPA

"Competenties zoals klantgerichtheid, analytisch vermogen en creativiteit zijn in toenemende mate bepalend voor het onderscheidend vermogen van onze professionals"

Annelijn Kaspers, coördinator learning & development DPA Academy



DPA Academy – bouwen aan de competenties van de toekomst

Om alles uit je talent te halen, wil je jezelf blijven ontwikkelen. Dat is wat DPA begrijpt en mogelijk maakt. Als DPA professional werk je aan afwisselende uitdagingen, wissel je kennis uit met vakgenoten en volg je opleidingen om je vakkennis te verbreden en verdiepen. Ook volg je trainingen, workshops en coachingstrajecten om zelfinzicht en vaardigheden te vergaren. Dit laatste doe je bij DPA Academy: hét learningcenter waar DPA-kennis en kunde elkaar ontmoeten.

"Competenties zoals klantgerichtheid, analytisch vermogen en creativiteit zijn in toenemende mate bepalend voor het onderscheidend vermogen van onze professionals", zegt Annelijn Kaspers, coördinator learning & development bij DPA Academy. "Daarom besteden we doorlopend aandacht aan hun soft skills. We verzorgen een breed scala aan vaardigheidstrainingen, van energiemangement tot effectief communiceren. Ook verzorgen we trainingen zoals Persoonlijk Leiderschap en Ik als performance improvement coach. De interne medewerkers ondersteunen we met trainingen die zijn gericht op recruitment, sales en HR."

Groeps- en segmentprestaties

Focusgedreven groei

In 2019 profiteerde DPA van de gemaakte strategische keuze om extra focus op de kernproposities aan te brengen. Hiertoe zijn de specialistische activiteiten samengebracht in de clusters Legal & Public, Finance & Control, Supply Chain & Logistics, IT en Banking & Insurance. Dit zorgt voor meer focus en strategische en operationele flexibiliteit. Ook is de positionering van DPA versterkt.

Door de krapte in de arbeidsmarkt is het verloop onder de medewerkers in alle specialismen van DPA hoger dan gewenst. Gedurende het boekjaar slaagden de clusters er steeds beter in om talenten aan zich te verbinden. Het aantal professionals in loondienst daalde nog wel tot 1.271 ultimo 2019 (ultimo 2018: 1.314), maar de laatste maanden van 2019 lieten weer een opgaande trend zien.

Ontwikkelingen in de clusters

Eind 2019 zijn de clusters Legal en Overheid samengevoegd tot het cluster *Legal & Public*. Binnen Legal zijn in 2019 de proposities voor legal counsels, tax en privacy versterkt. Ook zijn antwoorden ontwikkeld op de zeer krappe arbeidsmarkt voor juristen, privacy- en informatiebeveiligingsspecialisten. Naast detachering levert werving en selectie inmiddels een structurele bijdrage aan de omzet van deze teams. De proposities voor lokale overheden en de centrale overheid zijn in 2019 verder uitgebouwd, onder andere door successen bij de gunning van aanbestedingen.

Het cluster *Finance & Control* werkte in 2019 hard aan het consolideren van de marktpositie van de labels Fagro en ConQuaestor. In 2020 zet ConQuaestor in op het uitbouwen van zijn positie in de Randstad. Fagro verbreedt zijn klantfocus en gaat zijn klantgroep onder de grotere mkb-bedrijven verder uitbouwen. Begin 2020 start vanuit dit cluster een nieuw team dat zich richt op detachering en advisering op FinTech-gebied. Hiermee wordt ingespeeld op de schaarste aan specialisten met ervaring in het toekomstbestendig maken van de financiële functie. In dit team is kennis en expertise gebundeld op gebieden als robotisering, process mining, data analytics, artificial intelligence en Blockchain. Hierdoor vergroot DPA haar aantrekkelijkheid als werkgever voor talenten die zich op deze gebieden willen ontwikkelen en kunnen we sneller en beter inspelen op klantvragen.

Het cluster *Banking & Insurance* speelde in op de ontwikkelingen in de banksector. Hier was opnieuw veel vraag naar compliancemedewerkers en profielen voor klantencontact. Ook werd goed samengewerkt op opleidingsgebied. Verder zette DPA veel professionals in die banken helpen om financiële criminaliteit op te sporen.

Bij het cluster *Supply Chain & Logistics* is de omzet wederom flink gestegen. Met de activiteiten op het gebied van logistiek, planning, projectmanagement, supply chain management en supply chain systems timmert dit cluster hard aan de weg om haar aantrekkelijkheid voor opdrachtgevers en potentiële medewerkers te vergroten. Ook is de aanwezigheid in Zuidoost-Nederland versterkt.

In het cluster IT is hard gewerkt om de beoogde schaalvergroting te realiseren en de marktpositie te versterken. Dit cluster groeide zowel in omzet als winstgevendheid. De zeer ervaren interim professionals en consultants in dit team werken onder andere aan bedrijfsapplicaties, business intelligence, softwareontwikkeling en infrastructuurprojecten.

Digitalisering

In 2019 is gewerkt aan verdere digitalisering van de back- en midoffice-processen. Hiertoe is in 2019 de overstap gemaakt naar cloudplatform AFAS Online. De speerpunten bij de implementatie zijn gebruikersgemak, eenvoudig, inzicht en efficiëntie.

Toelichting op de financiële resultaten over 2019

Verkorte resultatenrekening
in miljoenen euro's of percentage

	2019 Post-IFRS 16	2019 Pre-IFRS 16	2018 Pre-IFRS 16
Netto-omzet	151,7	151,7	158,8
Kostprijs van de omzet	104,7	108,9	115,5
Brutowinst	47,0	42,8	43,3
Brutomarge	31,0%	28,2%	27,3%
Verkoop- en beheerskosten exclusief afschrijvingen en amortisatie	26,2	28,5	33,2
EBITDA	20,8	14,3	10,1
EBITDA-marge	13,7%	9,5%	6,4%
Afschrijvingen en amortisatie	8,6	2,3	2,5
Verkoopresultaat deelnemingen	0,1	0,1	3,9
Bedrijfsresultaat (EBIT)	12,3	12,1	11,5
EBIT-marge	8,1	8,0%	7,2%
Resultaat	8,5	8,6	9,0

Mede door de verkoop van enkele onderdelen, zoals Cauberg Huygen daalt de omzet in 2019 met 4,5% tot 151,7 miljoen euro (2018: 158,8 miljoen). De EBITDA bedroeg 20,8 miljoen euro (2018: 10,1 miljoen). De brutowinst bedroeg 47,0 miljoen euro (2018: 43,3 miljoen). De brutomarge is 31,0% (2018: 27,3%). De EBITDA voor toepassing van IFRS 16 bedroeg 14,3 miljoen euro. De brutowinst voor toepassing van IFRS 16 bedroeg 42,8 miljoen euro (28,2%).

Op autonome basis is de omzet in 2019 gegroeid met 2,3 miljoen euro (1,6%). De brutowinst steeg in 2019 autonoom met 8,0%. De verkoop- en beheerskosten (exclusief afschrijvingen en amortisatie) voor toepassing van IFRS 16 bedroegen 28,4 miljoen euro, 18,7% van de omzet (2018: 33,2 miljoen; 20,9% van de omzet). Net als in de twee voorgaande jaren leidde de jaarlijkse impairmenttest niet tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill.

Resultaat per segment

In 2019 zijn de operationele clusters geaggregeerd tot de volgende rapportagesegmenten:

- Finance & Banking (Finance & Control en Banking & Insurance)
- Legal & Public
- IT, Supply Chain & Logistics en Participaties

De specificatie van omzet en brutowinst is als volgt:

Netto-omzet in miljoenen euro's tenzij anders aangegeven	2019 % totaal	2019 % totaal	2018 % totaal	
Finance & Banking	88,4	58,3%	90,3	56,8%
Legal & Public	26,5	17,5%	27,3	17,2%
IT, Supply Chain & Logistics en Participaties	36,8	24,2%	41,2	26,0%
Non-allocated Corporate	0,0	0%	0,0	0,0%
Totaal	151,7	100%	158,8	100%

Brutowinst <i>in miljoenen euro's tenzij anders aangegeven</i>		2019 % totaal		2018 % totaal
Finance & Banking	27,2	30,8%	24,1	26,7%
Legal & Public	9,2	34,7%	9,2	33,9%
IT, Supply Chain & Logistics en Participaties	10,4	28,3%	10,9	26,4%
Non-allocated Corporate	0,2		-0,9	
Totaal	47,0	31,0%	43,3	27,3%

Overheadkosten

De overheadkosten zijn de kosten van de interne organisatie. Deze omvatten de kosten van de administratie, de finance en control- en HR-medewerkers, huisvestingskosten, advieskosten en de kosten van de beursnotering, de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. In 2019 bedroegen de overheadkosten 5,7% van de omzet (2018: 7,1%).

Financiële positie

De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedraagt 18,8 miljoen euro positief (2018: 9,7 miljoen positief). 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. Ultimo 2019 waren de debiteurendagen 28 (ultimo 2018: 34). De totale positie van debiteuren en nog te factureren omzet op 31 december 2019 was 27,1 miljoen euro (ultimo 2018: 28,0 miljoen).

De nettokasstroom uit investeringsactiviteiten is 0,7 miljoen euro positief (2018: 3,4 miljoen positief). Het verschil wordt veroorzaakt door de verkoop van Cauberg Huygen in 2018. De nettokasstroom uit financieringsactiviteiten bedraagt 19,5 miljoen negatief (2018: 13,5 miljoen negatief); in het bedrag van 19,5 miljoen euro bedraagt het effect van toepassing IFRS 16 6,6 miljoen euro. Per saldo zijn de langlopende leningen afgenomen met 3,2 miljoen euro en is 5,2 miljoen ingelopen op het rekening courant krediet. De aandeelhouders ontvingen in 2019 een dividend van 4,5 miljoen euro (2018: 1,3 miljoen euro).

Leningen <i>in duizenden euro's</i>	2019	2018
Stand per 1 januari	5.979	13.032
Verkregen	-	3.522
Verworven in bedrijfscombinaties	-	-
Afgelost	-3.246	-10.575
Stand per 31 december	2.733	5.979
Verminderd met het langlopende gedeelte	-	2.733
Kortlopend gedeelte	2.733	3.246
Kredietfaciliteit		
Stand per 1 januari	11.516	16.706
Afgelost	-5.167	-5.190
Stand per 31 december	6.349	11.516
Totaal leningen	9.082	17.495

Faciliteiten

DPA Group N.V. heeft twee financieringen met Coöperatieve Rabobank U.A. afgesloten: een kredietfaciliteit en een acquisitiefinanciering. De kredietfaciliteit bedraagt maximaal 25 miljoen euro en is tot uiterlijk 31 december 2020 ter beschikking gesteld en hierna tot wederopzegging. DPA zal in 2020 met de Rabobank in gesprek treden over deze kredietfaciliteit. Het toegestane maximumbedrag wordt vastgesteld aan de hand van de 'borrowing base'. Deze 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 is op 18 december 2014 afgesloten en bedraagt maximaal 18 miljoen euro. Ultimo 2019 bedraagt de uitstaande schuldpositie op deze financiering 2,7 miljoen euro (ultimo 2018: 6,0 miljoen). In 2019 is per kwartaal 0,8 miljoen euro afgelost op deze faciliteit. In 2020 worden wederom vier kwartaalaflossingen gedaan, waarna de financiering ultimo 2020 tot nul teruggebracht zal zijn. 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 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 3,00. Hierbij is rekening gehouden met de IFRS 16-toepassing.

De EBITDA cover test (het aandeel in de totale EBITDA gerealiseerd door de entiteiten die meeverbonden zijn aan de kredietfaciliteit) dient altijd minimaal 80% te zijn. De financiële conventanten worden op kwartaalbasis getoetst. De senior net debt ratio bedroeg ultimo 2019 1,1 (ultimo 2018: 1,6). DPA voldoet per 31 december 2019 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 totaal eigen vermogen nam in 2019 toe tot 68,8 miljoen euro (2018: 65,5 miljoen). Deze stijging is toe te schrijven aan de nettowinst van 2019 verminderd met het dividend dat in 2019 is uitgekeerd. DPA beoogt een solide financieel beleid te voeren met een solvabiliteit van ten minste 50%. De solvabiliteit bedroeg ultimo 2019 58,4% (ultimo 2018: 59,7%). De nettoschuldpositie bedroeg ultimo 2019 22,5 miljoen (17,0 miljoen per ultimo 2018).

Transacties met bestuurders en commissarissen

In overeenstemming met de Corporate Governance Code worden alle transacties met bestuurders en commissarissen tegen marktconforme condities aangegaan. DPA heeft in 2017 huurovereenkomsten afgesloten voor panden die eigendom van de twee toenmalige bestuurders zijn. Eén van deze bestuurders is in augustus 2019 benoemd als commissaris. De voorwaarden voor deze transacties zijn goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Nadere informatie is beschikbaar via toelichting 30 'Transacties met verbonden partijen' van de jaarrekening.



Cultuur en langetermijnwaardecreeatie

Invulling geven aan de toekomst van werk

DPA is een groep nauw verbonden kenniscommunities waar gespecialiseerde professionals zich vakinhoudelijk en persoonlijk ontwikkelen door aan afwisselende uitdagingen te werken. Een inclusieve werk- en leeromgeving waar mensen proactief kansen signaleren en hun eigen groei en die van opdrachtgevers vormgeven. Onze kerntaak is het inspireren, uitdagen en faciliteren van professionals in hun groei en netwerk. Zodat ze flexibel en relevant blijven en steeds werk blijven maken van hun toekomst.

Onze medewerkers maken een bewuste keuze voor in beweging zijn en blijven. Voor afwisseling, uitdaging en passende begeleiding in de vorm van bijvoorbeeld loopbaanadvies en coaching. En voor een goede plezier-werk-privébalans en vooral veel ontdekken en leren. Onze toekomstbestendige loopbaanpropositie combineren we met aantrekkelijk werkgeverschap en een sterke bedrijfscultuur.

Ondernemend en informeel

Basisvoorwaarde voor ons succes is snelle inzetbaarheid van de beste specialisten: medewerkers die direct kunnen bijdragen aan het verbeteren van de zakelijke prestaties van onze opdrachtgevers. Hiertoe werft, selecteert en verbindt DPA toptalent. Deze mensen stimuleren we om hun ambities waar te maken en hun loopbaan in een hogere versnelling te brengen. Onze cultuur is te omschrijven als ondernemend en informeel: een netwerkorganisatie waar mensen zich thuisvoelen en elkaar respecteren. Medewerkers omschrijven DPA als sympathiek en inspirerend. Een organisatie waar je veel aandacht is voor je ontwikkeling. Energiek, transparant en rechte doorzee.

Vooruitstrevend en vertrouwd

We willen DPA de beste werkplek maken voor slimme, leergierige en gedreven specialisten. Onze denkwijze is simpel: als vakspecialist moet je altijd ergens naartoe bewegen. De mate waarin en de wijze waarop je dat doet, bepaal je zelf. Deze basisgedachte inspireert ons om met een vooruitstrevende blik naar de markt, professional en opdrachtgever te kijken. Om de kwaliteiten en drijfveren van de professional centraal te stellen. Om kansen te spotten en op te pakken. En om persoonlijk en vakbekwaam te werk te gaan. Want je kan iemand alleen in beweging houden als diegene je vertrouwt en gelooft in je expertise.

Gelijke kansen

DPA voorziet in een inclusieve werk- en leeromgeving waar medewerkers worden gewaardeerd om hun persoonlijkheid en bijdrage. Waar mensen elkaar scherp houden en aanvullen. En waar betere prestaties ontstaan doordat je het naar je zin hebt op je werk, lekker in je vel zit en voldoende uitdaging hebt. Diversiteit is diep verankerd in onze bedrijfscultuur. We werken graag met mensen met uiteenlopende achtergronden en staan open voor alle talent. Dit ongeacht zijn of haar ras, etnische achtergrond, leeftijd, geloofsovertuiging, geslacht, seksuele geaardheid en/of lichamelijke beperkingen. Iedere medewerker krijgt gelijke kansen en ontplooiingsmogelijkheden.

Diversiteit

Bij DPA werken ultimo 2019 1.290 interim professionals en 190 indirecte medewerkers. De gemiddelde leeftijd van de professionals was 33,9 jaar en de gemiddelde leeftijdsscope per businessunit is 27 tot 55 jaar. DPA hanteert een beleid waarin zij positief probeert bij te dragen aan een goede man-vrouw-verhouding. In 2019 was 37% van de medewerkers vrouw. Ruim 20% van de managers en directeuren was in 2019 vrouw. Onze kernfilosofie is dat we mensen ruimte en eigen verantwoordelijkheid geven. Samenwerken en elkaar helpen vinden we heel vanzelfsprekend, evenals het geven en nemen van verantwoordelijkheid.

Integriteit

Integriteit is een gezamenlijk belang dat de hele organisatie in al haar geledingen aangaat. Dit mag onder geen beding ondergeschikt worden gemaakt aan de resultaten. Onze gedragscode moedigt onze medewerkers aan om integer te handelen. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers naast de normen en waarden ook de strategische doelen van de onderneming kennen en begrijpen. Ditzelfde geldt voor onze businessprincipes 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.



Klokkenluidersregeling

Onze Klokkenluidersregeling beschrijft hoe DPA omgaat met meldingen van (vermeende) onregelmatigheden. Hierin is vastgelegd hoe eventuele misstanden aan de orde kunnen worden gesteld, als zij ondanks onze open bedrijfscultuur niet in onderling overleg opgelost kunnen worden. Voorop staat dat iedere medewerker misstanden, onregelmatigheden en dergelijke veilig kan melden. Een medewerker die een melding doet, mag als gevolg hiervan niet in zijn of haar positie benadeeld worden.

Mensenrechten

We behandelen onze medewerkers 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 de mensenrechten dienen te respecteren en 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 voor corruptie, omkopen en ander onethisch gedrag

DPA hanteert een zerotolerancebeleid voor 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.

Maatschappelijke rol

DPA vervult een maatschappelijke rol in het versterken van de employability van gespecialiseerde professionals. Langs de drie pijlers ervaring, vakkennis en competenties versnellen we hun leer- en ontwikkelcurve. Ze blijven up-to-date en scherp en bouwen bovendien een netwerk op waar ze lang plezier van houden. We vinden het belangrijk dat onze activiteiten ook op andere manieren bijdragen aan de maatschappij. Daarom bieden we bijvoorbeeld leer- en ervaringsplaatsen aan voor kwetsbare groepen als schoolverlaters en langdurig werklozen. Ook ondersteunen we maatschappelijke activiteiten zoals sponsorielertochten.

Impactvolle initiatieven

De professionals die bij ons werken, zijn intrinsiek gemotiveerd om iets terug te doen voor de maatschappij. Dit doen ze vaak op eigen initiatief en via de DPA-kenniscommunities. Bijvoorbeeld in samenwerking met het UAF, de stichting die gevluchte studenten helpt om een plek op de Nederlandse arbeidsmarkt te verwerven. In het vierde kwartaal van 2019 hebben we samen met UAF een plan uitgewerkt om 15 statushouders via het netwerk van DPA verder te helpen. Elke statushouder is gekoppeld aan een DPA-buddy die hem of haar gedurende drie maanden helpt om een stap verder te komen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Met als ultiem doel het vinden van een duurzame arbeidsrelatie.



Social return

Tevens hebben we in het kader van social return aan impactvolle initiatieven meegewerkt via het maatschappelijke platform MAEX. We zijn een verbinding aangegaan met JobOn, een activiteitenplatform voor hoogopgeleide starters en in-between-jobbers. Ook hebben we de mensen van www.buurtbuik.nl geholpen om op een sympathieke manier voedselverspilling tegen te gaan. In 2020 gaan we op deze benadering van social return voortbouwen. Zo maken we de stap van op zich staande ad-hoc initiatieven naar structureel beleid.

Sustainable development goals

De sustainable development goals (SDG's) van de VN zijn gericht op het oplossen van de urgentste mondiale problemen. De SDG's doen een nadrukkelijk beroep op het bedrijfsleven en andere organisaties om bij te dragen aan de realisatie van de doelen. We hebben vier SDG's geïntegreerd in onze strategie: de doelen die het nauwst met onze bedrijfsactiviteiten en kernwaarden verbonden zijn. Dit zijn SDG 3, 4, 5 en 8: gezondheid & welzijn, kwaliteitsonderwijs, gendergelijkheid & empowerment voor alle vrouwen en meisjes en waardig werk & economische groei. Hiervoor willen we onze maatschappelijke waarde tot uitdrukking brengen. Zo kunnen we onze impact meten en volgen, en in transparante verslaggeving voorzien. Het helpt ons tevens in onze profilering als aantrekkelijke werkgever en maatschappelijk betrokken partner van opdrachtgevers.

MVO-visie

DPA draagt bij aan de ontwikkeling van mensen, organisaties en de samenleving als geheel. We geloven dat we samen positieve maatschappelijke impact kunnen creëren. Dit begint met elke dag het beste uit ons talent te halen om waarde toe te voegen aan de organisatie en op de werkvloer van de bedrijven en instellingen die ons inschakelen.

MVO-ambities

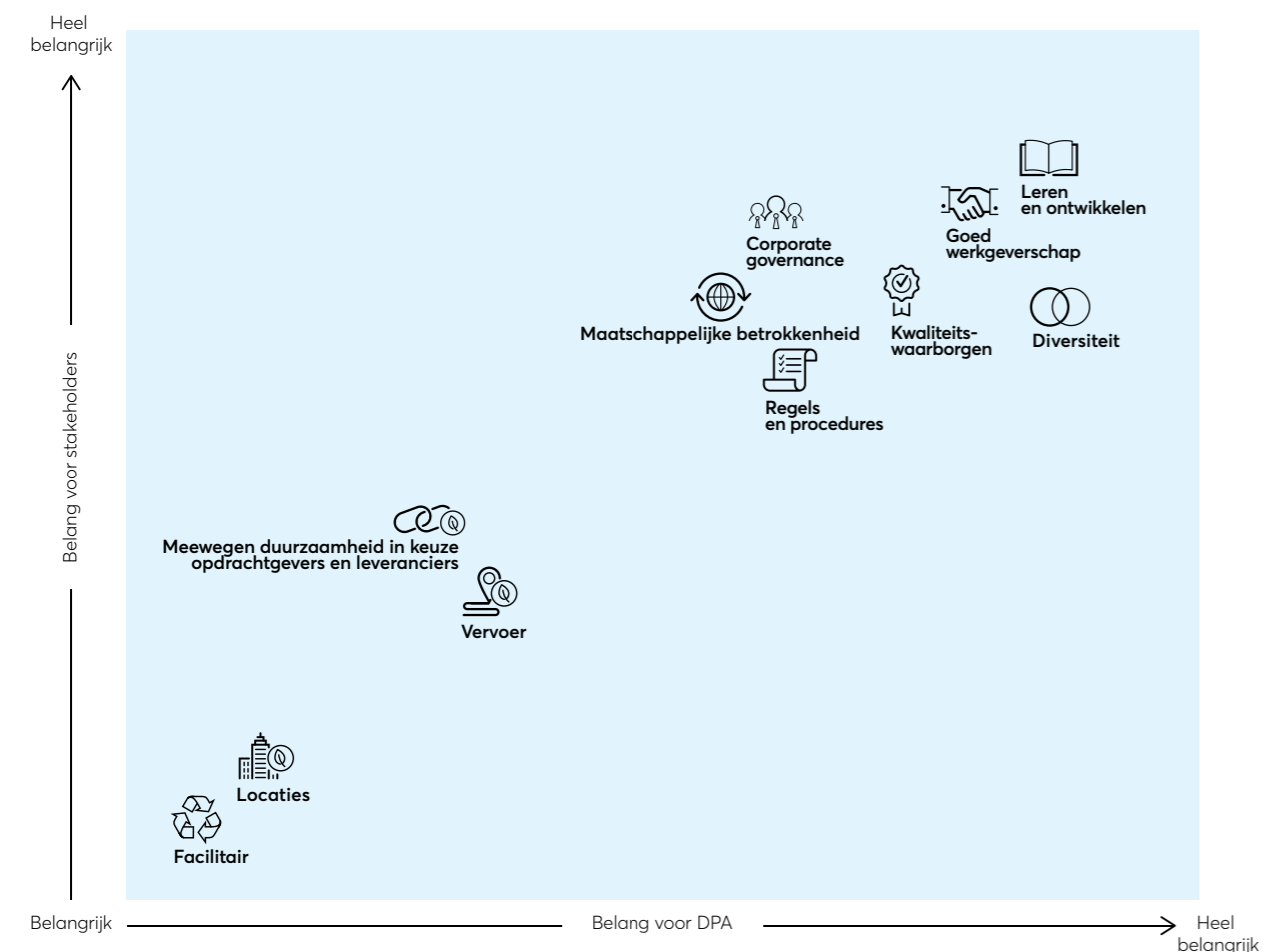
DPA wil een concrete bijdrage leveren aan het gezond maken en houden van onze maatschappij. Onze sociaal maatschappelijke inslag willen we zo concreet, voelbaar en meetbaar mogelijk maken. De 17 Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties vormen ons referentiepunt voor duurzame ontwikkeling.

De SDG's waarop DPA verwacht de meeste winst te behalen zijn:

- SDG 3 - gezondheid en welzijn; door ons vertaald in 'Goed werkgeverschap'
- SDG 4 - kwaliteitsonderwijs; door ons vertaald in 'Leren en ontwikkelen'
- SDG 5 - gendergelijkheid en empowerment; door ons vertaald in 'Diversiteit'
- SDG 8 - waardig werk en economische groei; door ons vormgegeven binnen de subthema's 'Leren en ontwikkelen' en 'Maatschappelijke betrokkenheid'.

Materialiteitsmatrix

Materieel zijn die onderwerpen die belangrijk zijn voor onze in- en externe stakeholders en waarop DPA daadwerkelijk impact kan hebben. Op basis van een intern uitgevoerde materialiteitsanalyse hebben we 2019 de prioriteiten bepaald voor ons MVO-beleid. De hoogste prioriteit is toegekend aan de onderwerpen diversiteit, leren en ontwikkelen, goed werkgeverschap en maatschappelijke betrokkenheid.



Prioriteiten



1. Diversiteit

We vinden het belangrijk dat iedereen gelijke kansen krijgt bij DPA en zien diversiteit als middel om onze impact als organisatie te vergroten. Dit omdat diversiteit in onze optiek leidt tot meer verschillende talenten en meer zienswijzen, en daardoor betere oplossingen.



2. Leren en ontwikkelen

We zien de ontwikkeling van het kennisniveau en de vaardigheden van onze medewerkers als een van onze kerntaken als detacheerder. Door hierin te investeren groeien onze medewerkers en worden we interessanter als werkgever en leverancier.



3. Goed werkgeverschap

DPA kent als werkgever de 'menselijke maat' als stevig fundament. Naast meer regie over hun loopbaan, de zekerheid van uitdagingen, ontwikkelmogelijkheden op maat en uitstekende arbeidsvoorwaarden bieden we onze medewerkers persoonlijke aandacht voor hun gezondheid en welzijn.



4. Maatschappelijke betrokkenheid

DPA vindt het belangrijk dat haar activiteiten positief bijdragen aan de maatschappij. Hier geven we op verschillende manieren uiting aan.

MENS



5. Vervoer

Veel van onze mensen zijn dagelijks onderweg en gaan niet elke dag naar dezelfde plek. We willen de CO2-uitstoot door onze zakelijke reizen terugdringen. Dit stimuleren we door middel van elektrisch rijden, rijden met het openbaar vervoer en fietsgebruik.



6. Locaties

Bij de keuze en inrichting van de locaties van onze interne teams werken we zo duurzaam en efficiënt mogelijk.



7. Facilitair

Bij het faciliteren van onze teams kijken we steeds hoe het efficiënter, minder belastend en gezonder kan.

MILIEU



8. Regels en procedures

We voeren een zero-tolerancebeleid ten aanzien van compliance- en integriteitsrisico's.



9. Kwaliteitswaarborgen

We besteden grote zorg aan de kwaliteit van onze dienstverlening en nemen maatregelen om deze te garanderen.



10. Corporate governance

We maken bewuste keuzes over de houdbaarheid van onze strategie op de lange termijn. Hierbij wegen we continu de belangen van alle stakeholders af, evenals de verantwoording van de gemaakte keuzes.

ETHIEK



11. Duurzame in- en verkoop

DPA voert duurzaam ondernemen door in alle aspecten van de keten van leverancier naar opdrachtgever. Met organisaties die niet passen bij onze duurzaamheidswaarden of organisaties waar herhaaldelijk duurzaamheidsmisstanden worden vastgesteld werken we niet samen. Dat geldt zowel voor leveranciers als opdrachtgevers.

Case study



DPA's point of view: **persoonlijk**

DPA biedt professionals mogelijkheden om impact te hebben op de bedrijfsvoering van verschillende organisaties. En dat heeft weer impact op hún ontwikkeling en werkplezier. Een mooi voorbeeld van een win-winsituatie. Daar komt bij dat onze professionals altijd in verbinding staan met DPA en hun eigen kennissamenleving. En met een cultuur waar ze zich mee kunnen identificeren en waar ze graag bij horen. We zijn open, betrokken en eerlijk. Veel medewerkers geven aan dat de sfeer en bedrijfscultuur belangrijke overwegingen bij hun keuze voor DPA als werkgever.

Een van de kernkwaliteiten van DPA is persoonlijke aandacht. We zijn oprecht geïnteresseerd in de drijfveren, achtergrond en ambities van onze mensen. Ook met onze opdrachtgevers onderhouden we een persoonlijke relatie. Zo kunnen we als kennispartner proactief meedenken en openen we steeds nieuwe deuren door mensen en organisaties met elkaar te verbinden. En doordat onze mensen weten dat we zorgvuldig en doordacht met hun belangen omgaan, kijken ze graag en vol vertrouwen vooruit naar de toekomst.

Een superleuke club van collega's



De ervaringen van interim changemanager Jimmy Ravesloot

"DPA heeft al veel betekend voor mijn ontwikkeling. Op professioneel gebied en op persoonlijk vlak. Taken kan ik relatief gemakkelijk managen. De uitdaging zit hem voor mij in rekening houden met verschillende wensen, meningen en visies. Met name die van de klant. Bij DPA heb ik geleerd hoe ik hier in mijn communicatie het beste mee om kan gaan."

Dit vertelt Jimmy Ravesloot: hij is interim changemanager bij de specialisatie IT van DPA. Naast zijn werk doet hij de studie Business IT & Management. Deze rondt hij in 2020 af. Ook behaalde hij via DPA certificaten voor IT servicemanagement, Professional Scrum Master en projectmanagement. "In projecten zorg ik ervoor dat we veranderingen correct en naar wens van de klant uitvoeren. Ik bekijk de impact en risico's en zorg dat alle IT-disciplines bij elkaar komen. Changes zo goed mogelijk uitvoeren: daar maak ik de klant blij mee en dat is waar ik het voor doe."

Jimmy heeft veel contact met zijn DPA-collega's. "We hebben een superleuke club van collega's met verschillende achtergronden en ervaringen. Ik heb nooit eerder meegemaakt dat de directeur 's avonds langskwam bij een scrumtraining met zelfgekoekt eten voor iedereen. Die persoonlijke betrokkenheid maakt mijn functie extra leuk. Het is fijn om deze professionele organisatie aan mijn zijde te hebben die ook oog heeft voor mijn belangen en ontwikkeling."

Voldoende vertrouwen om de controle uit handen geven



Een gesprek met interim legal counsel Eva Muller

Na 12 jaar werken als advocaat werd Eva Muller interim legal counsel bij DPA. Van die overstap zegt ze nog geen seconde spijt gevoeld te hebben. "Dit werk is uitdagend en afwisselend: heel anders dan mijn vorige baan. Als legal counsel ontwikkel je andere vaardigheden. Je bent meer ondersteunend aan de business en dat vraagt om meer praktische oplossingen. Ook belangrijk is dat je je goed kunt aanpassen, enthousiast bent en een commerciële inslag hebt."

Als advocaat specialiseerde ze zich in ondernemings-, contracten-, aansprakelijkheids- en procesrecht. "Het was ontzettend leerzaam, maar ik werd steeds nieuwsgieriger naar functies in het bedrijfsleven. Werken als interim legal counsel leek me dé manier om mijn kennis en ervaring te verrijken. Bij mijn oriëntatie op een mogelijke carrièreswitch kwam DPA als meest geschikte partij naar voren. Dit mede vanwege hun grote opdrachtgeversnetwerk in het zuiden van het land. Ik besloot de sprong te wagen en ervoor te gaan."

"Als interimmer moet je openstaan voor het onbekende. Een stukje controle uit handen willen geven en erop vertrouwen dat het team van DPA een mooie opdracht zoekt die aansluit bij je competenties en wensen. In mijn geval pakt dit heel goed uit. Het is fijn om deze professionele organisatie aan mijn zijde te hebben die ook oog heeft voor mijn belangen en ontwikkeling."

Corporate governance verklaring

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn samen verantwoordelijk voor de corporate governancestructuur van DPA. Deze wordt jaarlijks geëvalueerd. In deze corporate governance verklaring - die ook op onze website staat - leggen we uit hoe de vennootschap de Nederlandse Corporate Governance Code toepast. Verder verstrekken we alle informatie die moet worden opgenomen op grond van het Besluit tot uitvoering van 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 Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Onze corporate governancestructuur is gebaseerd op Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, de statuten van de vennootschap, de Governance Code en verschillende interne reglementen. Onze gedragscode verwoordt de integriteitsbeginselen waarvan DPA verwacht dat haar professionals ze respecteren in hun werkzaamheden en de omgang met opdrachtgevers, elkaar en andere belanghebbenden. De gedragscode 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 governancestructuur

DPA kent een two-tier bestuursstructuur waarbij het bestuur en toezicht zijn verdeeld over de Raad van Bestuur en een onafhankelijke Raad van Commissarissen. 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 en CFO. Het bestuur is verantwoordelijk voor het strategische, financiële en organisatorische beleid. Samen met de clusterdirecteuren vormt het bestuur de dagelijkse leiding van de onderneming in operationele zin. Het bestuur overlegt met de Raad van Commissarissen over alle belangrijke aangelegenheden. Bepaalde besluiten zijn onderworpen aan goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen benoemt de bestuursleden en bepaalt de beloning en verdere voorwaarden voor aanstelling op basis van het door de aandeelhoudersvergadering vastgestelde remuneratiebeleid.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen oefent toezicht uit op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemt de leden 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 een derde van het aantal commissarissen heeft de Ondernemingsraad een versterkt aanbevelingsrecht. Gezien zijn omvang heeft de Raad van Commissarissen van DPA geen commissies ingesteld. Audit- en remuneratiegerelateerde zaken worden door de gehele raad behandeld. 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 de vaststelling van de jaarrekening, de dividenduitkering, de benoeming van commissarissen, het remuneratiebeleid van het bestuur en statutenwijzigingen. Ook moet zij goedkeuring geven aan besluiten van het 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 vergadering op de DPA-website geplaatst. Agendapunten worden waar nodig voorzien van een deugdelijke toelichting.

Tijdens de Algemene Vergadering op 16 mei 2019 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% van het geplaatst kapitaal op de dag van uitgifte. Deze machtiging is verstrekt tot 16 november 2020.
- De Raad van Bestuur gemachtigd tot inkoop van eigen aandelen met een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal op de dag van inkoop. Deze machtiging is verstrekt tot 16 november 2020.
- Verlenging verleend aan 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 voor een periode van 18 maanden, dus tot 16 november 2020. Deze bevoegdheid is beperkt tot maximaal 10% 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 2019 stonden er 46.968.197 gewone aandelen uit. Ieder aandeel geeft de houder recht op het uitbrengen van één stem. DPA houdt geen aandelen in haar eigen kapitaal.

Afwijkingen van de Code

Het governancebeleid van DPA wijkt op enkele punten af van de bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code. 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 toegelicht in het verslag van de Raad van Commissarissen op pagina 50 van dit jaarverslag (principe 1.3).

2.1.7 tot en met 2.1.10 Verantwoording onafhankelijkheid commissarissen

DPA voldoet aan de best practice-bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.10, waarbij zij opmerkt dat de heer Winter als niet-onafhankelijk wordt beschouwd gezien zijn voormalige rol als bestuurder van DPA.

2.2.2 Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen

De vennootschap wijkt af van bepaling 2.2.2 voor de heer Ron Icke die sinds 3 oktober 2010 voorzitter van de Raad van Commissarissen is. Zijn tweede termijn van vier jaar 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 de heer Icke met in achtneming van de profielschets per 22 mei 2018 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 van Commissarissen. Voor toekomstige herbenoemingen wordt bepaling 2.2.2 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 na afloop op de website van DPA geplaatst, voor zover ze daarop niet reeds aanwezig zijn (principe 4.2.3).

Diversiteit

Het 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. Dit komt doordat divers samengestelde teams creatiever zijn, een grotere variatie aan oplossingen bezien en betere besluiten nemen. De Raad van Commissarissen ondersteunt dit beleid. De samenstelling van het 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% 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 vier de commissarissen zijn man. Voor zijn samenstelling heeft de Raad van Commissarissen een profielschets opgesteld. Deze 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 Corporate Governance Code worden alle transacties met bestuurders en commissarissen tegen marktconforme condities aangegaan. DPA heeft in 2017 huurovereenkomsten afgesloten voor panden die eigendom van de twee toenmalige bestuurders zijn. Eén van deze bestuurders is in augustus 2019 benoemd als commissaris. De voorwaarden voor deze transacties zijn goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Nadere informatie is beschikbaar via toelichting 30 'Transacties met verbonden partijen' van de jaarrekening.

Accountant

Tijdens de Algemene Vergadering van 16 mei 2019 is Deloitte Accountants B.V. voor het boekjaar 2019 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 2019.
- 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 2019 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 hem bekend:

- De jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, financiële positie en winst van DPA over het boekjaar 2019 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 2019 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' (pagina 33 tot en met 37) 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.

Personalia bestuurders en commissarissen

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, VvAA Groep en is hij bestuurslid van Stichting Administratiekantoor V.O. Zee. 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.



Eric Winter - lid van de Raad van Commissarissen (m)

Na zijn studies economie en fiscaal recht startte Eric Winter (1961) in 1987 in de accountancy bij het huidige Ernst & Young. Van 1989 tot 1998 was hij directeur van het mede door hem opgerichte W&R Registeraccountants en Belastingadviseurs. In 2005 begon hij de Nederlandse Interim Groep (NIG). Dit bedrijf is in 2011 door DPA overgenomen waarna Eric Winter op 27 april 2011 benoemd werd als CEO van DPA. Deze rol vervulde hij ruim acht jaar. Eric Winter is op 27 augustus 2019 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in DPA.

Raad van Bestuur



Arnold van Mameren - CEO (m)

Arnold van Mameren studeerde technische natuurkunde en startte zijn loopbaan bij Pink Elephant (later PinkRocade). Hier leidde hij meerdere grote units en leverde hij een bijdrage aan de integratie met Getronics in 2005. Daarna werd hij eindverantwoordelijk voor de consulting business unit van Getronics. In 2010 werd hij eindverantwoordelijk voor KPN Consulting dat onder zijn leiding erkenning kreeg als Great Place to Work. Na twee jaar als Director Operations bij EY Advisory Services voerde hij met succes een turnaround door bij cloud services integrator Pink Elephant. Hij werkt sinds 3 juni 2019 bij DPA en is op 27 augustus 2019 benoemd als CEO.



Désirée Theyse - CFO (v)

Na het afronden van haar studie economie startte Désirée Theyse (1968) 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. Hier adviseerde zij bedrijven bij bijvoorbeeld acquisitietrajecten. In 2012 werd zij Directeur Vastgoed Bank bij Van Lanschot. Ook was zij tweeënehalf 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 Supply Chain & Logistics (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 - clusterdirecteur Legal & Public (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 dit vakgebied ontwikkelde hij ook activiteiten voor de specialisaties privacy en tax. In 2019 zijn de clusters Legal en Overheid samengevoegd. Sindsdien is Diederik ook eindverantwoordelijk voor de bemiddeling van overheidsprofessionals zoals juristen en experts in ruimtelijke ontwikkeling en het sociaal domein.

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 trad 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 totale aantal uitstaande aandelen is 46.968.197 (31 december 2018: 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 streeft naar een dividend aan haar aandeelhouders van 50% van het nettoresultaat. De Raad van Bestuur bepaalt onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen welk deel van de winst wordt gereserveerd. DPA bespreekt haar reserverings- en dividendbeleid als apart agendapunt tijdens de jaarvergadering van de aandeelhouders. Tijdens de vergadering van 16 mei 2019 stemden de aandeelhouders in met een dividenuitkering van 0,09 euro per aandeel in 2019. In lijn met het dividendbeleid zou dit voor 2019 betekenen dat 4,1 miljoen euro toegevoegd wordt aan de reserves en dat 3,8 miljoen beschikbaar zou komen voor dividend. Het dividend zou dan uitkomen op 0,08 euro (2018: 0,09 euro) per aandeel. Gezien de onzekerheid als gevolg van het coronavirus wordt aan de Algemene Vergadering voorgesteld om over 2019 geen dividend uit te keren en het nettoresultaat van 7,8 miljoen euro geheel toe te voegen aan de reserves. Voor een nadere toelichting betreffende de ontwikkelingen rondom het coronavirus wordt verwezen naar de separate toelichting in het bestuursverslag op pagina 12 tot en met 13.

Financiële kalender 2020

Datum	Publicatie/evenement	Tijdstip
26 maart	Publicatie jaarcijfers 2020	Voorbeurs
7 mei	Publicatie trading update eerste kwartaal 2020	Voorbeurs
18 mei	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	Aanvang 13.00 uur
27 augustus	Publicatie halfjaarcijfers 2020	Voorbeurs
9 november	Publicatie trading update derde kwartaal 2020	Voorbeurs

Melding zeggenschap

Per 31 december 2019 houden deze partijen een belang van drie procent of meer in DPA. Deze informatie is ontleend aan het register Wet melding zeggenschap (Wmz) van de Autoriteit Financiële Markten.

Meldingsplichtige

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%
O.O. Berten (middels O.O. Berten Holding B.V.)	23 april 2015	7,0%
Quinta Bliss B.V. (middels Belamog B.V.)	13 juni 2019	6,0%
R.E. Strating (middels TBL Investments B.V.)	13 juni 2019	5,8%
M.C.M. Strating-Schulte Fishedick (middels Binkmans Beheer B.V.)	13 juni 2019	5,7%
I.E. Strating (middels Boezebelle B.V.)	13 juni 2019	5,7%
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%
KasTrust Bewaarder Gestion Actief Beheer Fonds B.V.	1 juli 2013	4,9%
Praude Asset Management (middels Hermes Linder Fund SICAV PLC)	30 oktober 2017	3,1%
NN Group N.V.	11 december 2019	3,0%

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.

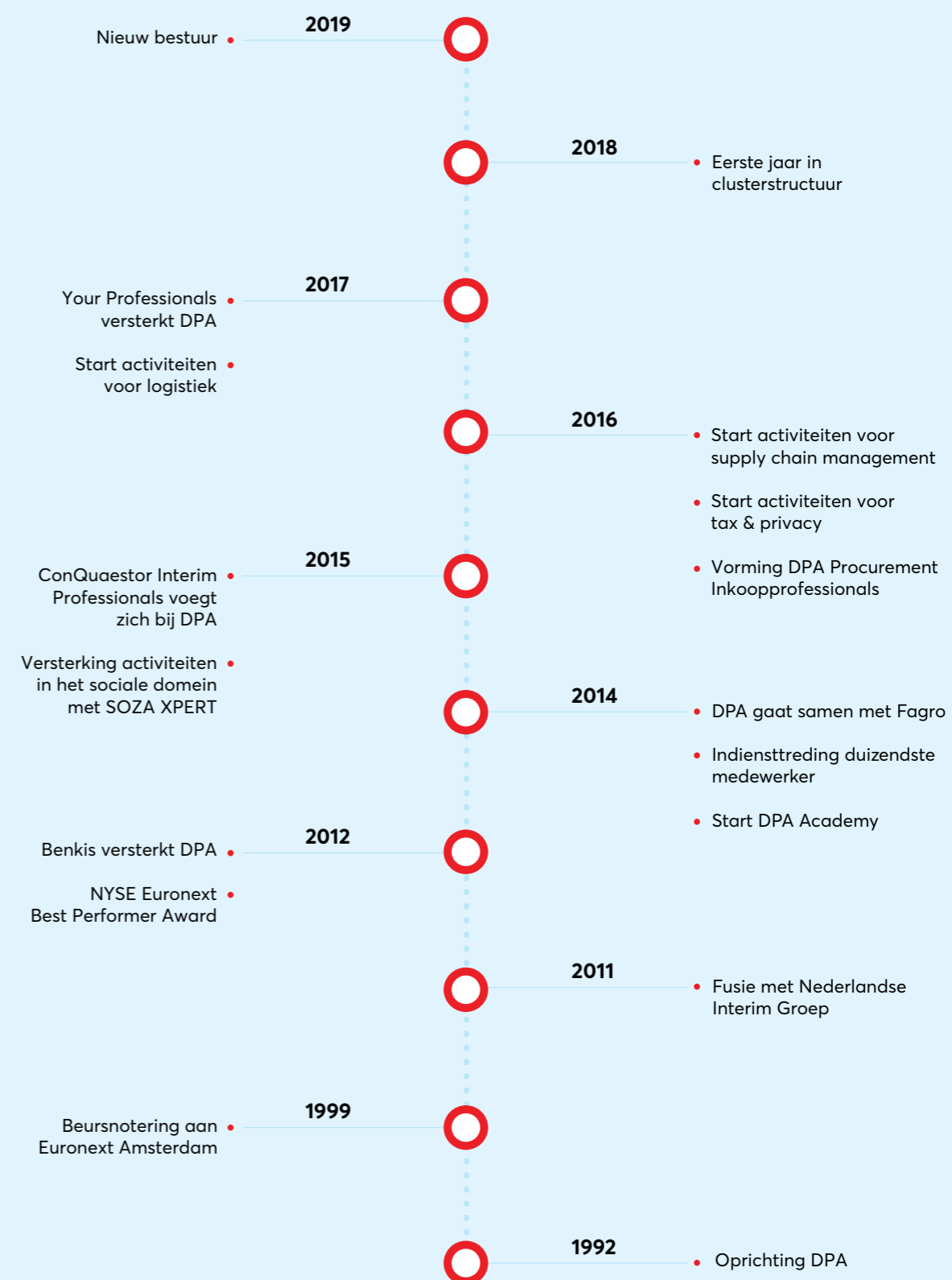
www.dpa.nl

Op onze website vindt u de jaarverslagen, halfjaarberichten, trading updates, persberichten en aandeelhouderspresentaties van DPA. Hier publiceren we ook de publicatiedata en de oproepen en agenda's van aandeelhoudersvergaderingen, evenals de bijbehorende stukken met een toelichting waar dit aan de orde is. De notulen plaatsen we binnen 90 dagen na het plaatsvinden van algemene vergaderingen op de website. Op de website vindt u onder het kopje 'Corporate governance' de relevante reglementen en richtlijnen zoals de gedragscode en het beleid inzake bilaterale contacten.

Contact

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

Mijlpalen





Verslag Raad van Commissarissen

Op koers in de strategie

In 2019 heeft DPA solide resultaten behaald en is veel voortgang geboekt met de implementatie van het businessplan voor 2018-2021. Hierdoor kan de onderneming haar doelgroepen met extra focus bedienen. Ook kan DPA de beschikbare creativiteit beter aanwenden om een onderscheidende bedrijfscultuur te ontwikkelen en veranderingen in haar markten voor te zijn. De centrale vraag is hoe DPA zich verder kan ontwikkelen als aantrekkelijke werkgever. Dit is dé succesvoorwaarde om onderscheidend te zijn in specialistisch detacheren.

In 2018 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. Door deze koerswijziging is de basis versterkt. Hierdoor wordt de continuïteit van de organisatie beter gediend evenals de groeiperspectieven van de medewerkers. In het verslagjaar is de Raad van Commissarissen uitgebreid geïnformeerd over de uitvoering van de strategie en de voortgang bij de clusters en businessproposities.

Toezicht en advies

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van het bestuur, vanuit strategisch en operationeel perspectief. 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 governancestructuur en de relevante sociaal-maatschappelijke aspecten van ondernemen.

De Raad van Commissarissen staat het bestuur bij met advies. De leden ontvangen maandelijks een update over de resultaten en relevante operationele ontwikkelingen. In 2019 kwam de Raad van Commissarissen in vijf reguliere vergaderingen bijeen met het bestuur. In deze vergaderingen zijn de kwartaalresultaten besproken en de operationele ontwikkelingen binnen de clusters, specifieke vakgebieden en markten. Voor elke vergadering stonden daarnaast specifieke thema's of onderwerpen op de agenda.

Er is nagenoeg altijd voltallig vergaderd. In de vergadering van 1 november 2019 is aandacht besteed aan de contouren van de strategie en de hiermee gepaard gaande risico's, de risicobeheersing en de interne controle. Dit is nader aan bod gekomen tijdens de vergadering van 23 januari 2020. 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, langetermijnwaardcreatie en het gedrag en de cultuur binnen de vennootschap.

"In 2019 zijn belangrijke stappen gezet naar aantrekkelijk werkgeverschap en het bieden van ontwikkel-, groei- en netwerkmogelijkheden op maat."

**Bart-Jan van Genderen, Eric Winter, Ron Icke, en Albert Klene,
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 en de doorstroming van de benodigde informatie.

Reguliere vergaderonderwerpen zijn:

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

Andere belangrijke onderwerpen die in 2019 besproken zijn:

- Nieuwe en veranderende wet- en regelgeving
- Het auditplan
- Digitalisering van de back- en front-office
- De arbeidsmarktcrapte
- Huisvesting
- Duurzaam ondernemen en het social returnbeleid
- De samenstelling van het bestuur
- De samenstelling van de Raad van Commissarissen

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 het 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 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 faciliteren dat deze specialisten meebewegen met de ontwikkelingen in hun vakgebied. Essentieel hierbij is een goede balans tussen de verschillende stakeholdersbelangen. Op dit vlak heeft het bestuur verschillende onderwerpen met de Raad van Commissarissen besproken. Een voorbeeld is het social returnbeleid van DPA, waardoor DPA en haar professionals maatschappelijke meerwaarde creëren.

Samenstelling Raad van Bestuur

COO Olav Berten heeft DPA op 16 mei 2019 verlaten. Sindsdien bestaat het bestuur uit twee leden. Op 27 augustus 2019 is Arnold van Mameren toegetreden tot het bestuur als opvolger van Eric Winter, die de onderneming sinds 2011 als CEO heeft geleid. De Raad van Commissarissen is Eric Winter en Olav Berten zeer erkentelijk voor hun rol in de ontwikkeling en groei van DPA.

Sinds 27 augustus 2019 wordt het bestuur van DPA gevormd door:

- Arnold van Mameren, op 27 augustus 2019 benoemd in de functie van Chief Executive Officer (CEO)
- Désirée Theyse, op 23 mei 2018 benoemd in de functie van Chief Financial Officer (CFO)

Eén van de bestuursleden is vrouw. Hiermee is de representatie van vrouwelijke leden (50%) in de Raad van Bestuur geborgd. Het bezoldigingsbeleid en de door de individuele bestuursleden ontvangen remuneratie zijn beschreven in het remuneratieverslag op pagina 60 tot en met 64 van dit jaarverslag. Tijdens de Algemene Vergadering op 16 mei 2019 is het remuneratiebeleid besproken dat in hoofdlijnen ongewijzigd is.

Samenstelling Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen is in 2019 uitgebreid met een vierde lid en bestaat sindsdien uit:

- 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
- Albert Klene, op 22 mei 2018 benoemd voor een eerste termijn van vier jaar
- Eric Winter, op 27 augustus 2019 benoemd voor een eerste termijn van vier jaar

De rol, taken en samenstelling van de Raad van Commissarissen zijn beschreven in het reglement van de Raad van Commissarissen. Dit is beschikbaar via de website van de vennootschap. Alle leden van de raad zijn onafhankelijk in de zin van de Code, met uitzondering van de heer Winter die eerder de rol van bestuurder bij DPA vervulde. 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. De bezoldiging van de commissarissen is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Gezien de omvang en samenstelling van de raad zijn geen aparte commissies ingesteld.

Zoals gebruikelijk heeft de Raad van Commissarissen in 2019 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 en dat de leden afzonderlijk complementair zijn aan elkaar.

Voor de tweede herbenoeming van Ron 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. Eric Winter is benoemd als commissaris, omdat hij gezien zijn ervaring binnen de sector waarin DPA actief is een belangrijke bijdrage kan leveren aan de strategie van DPA.

DPA streeft naar een diverse samenstelling van haar personeelsbestand. Dit uitgangspunt wordt ook nagestreefd voor wat betreft de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Gezien de relatief beperkte omvang van de raad is het niet altijd mogelijk om aan het wettelijk bepaalde streefcijfer met betrekking tot het geslacht te voldoen. Bij een volgende vacature in de Raad van Commissarissen wordt in de zoekopdracht wederom nadrukkelijk aangegeven dat vrouwelijke kandidaten voor de functie gewenst zijn.

Geen tegenstrijdig belang

In 2019 hebben zich geen transacties voorgedaan waarbij potentiële tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of de betreffende bestuurders, commissarissen, aandeelhouders en/of de externe accountant.

Algemene Vergadering 16 mei 2019

Tijdens de Algemene Vergadering van 16 mei 2019 deed de Raad van Bestuur verslag van de ontwikkelingen van DPA in het boekjaar 2018. De Algemene Vergadering stelde de jaarrekening 2018 vast en stemde - naast de voorgestelde wijzigingen in het bestuur en de Raad van Commissarissen - in met het dividendvoorstel. Het bestuur is 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%. 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%. Tevens werd de Raad van Bestuur gemachtigd voor het verkrijgen van eigen aandelen door de vennootschap met een maximum van 10%. Tot slot keurde de Algemene Vergadering de herbenoeming van de externe accountant belast met de controle van de jaarrekening over het boekjaar 2019 goed.

BAVA 27 augustus 2019

Op 3 juni 2019 heeft DPA de aandeelhouders opgeroepen voor een buitengewone vergadering op 27 augustus 2019 om hen in kennis te stellen van het voornemen om Arnold van Mameren te benoemen als bestuurslid en Eric Winter voor te dragen als lid van de Raad van Commissarissen. Tijdens deze BAVA is Eric Winter formeel teruggetreden als bestuurder.

Jaarrekening 2019 en resultaatbestemming

Het door de Raad van Bestuur opgestelde jaarverslag, waarin de jaarrekening over 2019 is opgenomen, is gecontroleerd door Deloitte Accountants B.V. De controleverklaring is weergegeven op pagina 127 tot en met 132. De Raad van Commissarissen heeft kennisgenomen van de jaarrekening en kan zich verenigen met het voorstel van de Raad van Bestuur om het gehele nettoresultaat (toekomend aan de aandeelhouders) van 7,8 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve waardoor geen dividend uitgekeerd zal worden.

Dit voorstel is nader uitgewerkt in de paragraaf 'Voorstel bestemming van het resultaat over het boekjaar 2019' op pagina 123. Op 18 mei 2020 wordt de jaarrekening aan de Algemene Vergadering voorgelegd. De Raad van Commissarissen stelt voor om de jaarrekening ongewijzigd vast te stellen, het dividendvoorstel goed te keuren en decharge te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid en, separaat daarvan, aan de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht.

Tot slot

Wij bedanken het bestuur en alle medewerkers van DPA voor de prettige samenwerking en hun betrokkenheid en inzet. 2019 was een goed jaar. Een jaar waarin belangrijke stappen zijn gezet naar aantrekkelijk werkgeverschap en het bieden van ontwikkel-, groei- en netwerkmogelijkheden op maat.

De executie van de strategie lag op koers, maar wordt wreed verstoord door de coronacrisis. Zoals vermeld in het bestuursverslag op pagina 12 en 13 zetten het bestuur en alle medewerkers zich maximaal in om de negatieve effecten van deze crisis voor onze onderneming het hoofd te bieden.

De Raad van Commissarissen staat het bestuur in het bijzonder en de onderneming in zijn geheel met raad en daad terzijde om samen met onze stakeholders de onderneming sterk uit de crisis te laten komen.

Overigens zullen wij in het persbericht van morgen aankondigen dat DPA voornemens is de AVA op 18 mei te laten plaatsvinden, waarover meer informatie volgt bij de oproeping op 6 april aanstaande.

Amsterdam, 26 maart 2020

Raad van Commissarissen van DPA Group N.V.

Ron Icke RA, voorzitter
Bart-Jan van Genderen
Albert Klene
Eric Winter

Risico's, risicobeheersing en -controle

Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van de corporate governance van DPA en 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 de 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 naleving van relevante wet- en regelgeving te waarborgen.
- Ons risicomanagementsysteem is erop gericht om nadelige effecten van de individuele risico's in een vroeg stadium te verkleinen.
- Het 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

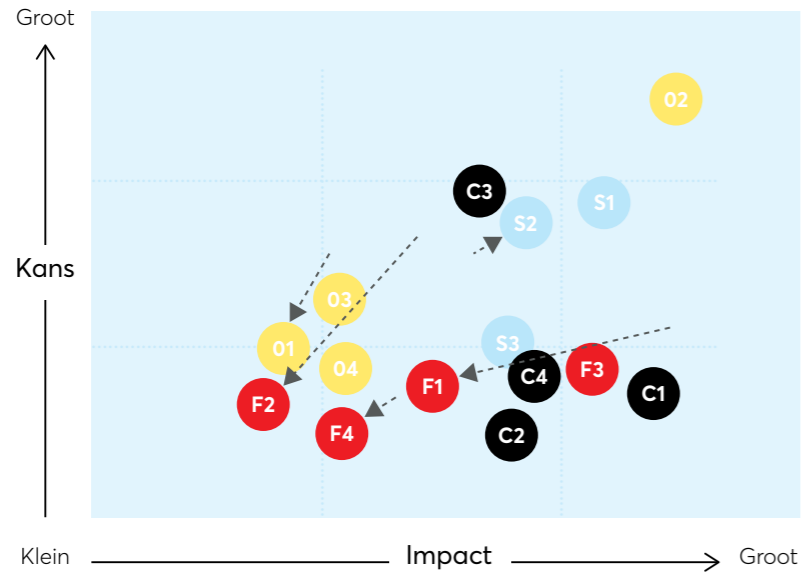
Onze interne controle is gebaseerd op het breed toegepaste COSO Integrated Internal Control Framework (IICF). We zetten verschillende instrumenten in om de risico's te beheersen. Dit zijn richtlijnen en overlegstructuren, rapportages en interne controlemaatregelen. Hierdoor hebben we voldoende zekerheid 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.

In de onderstaande risicomatrix zijn de belangrijkste risico's opgenomen waarmee DPA geconfronteerd wordt. Hierin is te zien welke risico's de grootste impact op de bedrijfsvoering (kunnen) hebben wanneer ze zich voordoen. De beweging van het risico ten opzichte van vorig jaar is weergegeven middels de pijl.



Strategisch	Operationeel	Financieel	Compliance
S1 Conjunctuurgevoeligheid	O1 IT-gerelateerde risico's	F1 Liquiditeit en financiële positie	C1 Niet voldoen aan wet- en regelgeving
S2 Toenemende concurrentie	O2 Behoud en aantrekken van medewerkers	F2 Financiële verslaglegging	C2 Fraude
S3 Technologische ontwikkelingen	O3 Klantafhankelijkheid	F3 Waardering goodwill	C3 Ontwikkelingen op het gebied van arbeidsrecht
	O4 Integratie nieuwe entiteiten	F4 Kredietrisico	C4 Aansprakelijkheid met betrekking tot geleverde diensten

De 15 belangrijkste risico's lichten we in dit hoofdstuk toe. Ook beschrijven we de controlemaatregelen die zijn getroffen om de kans op het materialiseren van deze risico's of de impact te beperken.

Strategische risico's

De belangrijkste risico's in relatie tot de strategie van DPA komen voort uit de economische, technologische en maatschappelijke veranderingen. 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.

In sommige clusters zien we dat de vraag afneemt en in andere clusters is er een toename in de vraag naar specialisten. Deze verhoogde vraag resulteert vervolgens wel in een toenemende concurrentie rondom deze professionals (zie ook S2).

Beheersmaatregelen:

- Omzetspreiding over de activiteiten binnen de clusters.
- 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 detachingsbranche kampt met schaarste op de arbeidsmarkt, vooral aan hoogopgeleide professionals. Opdrachtgevers zijn eerder bereid om deze schaarse medewerkers zelf met een arbeidsovereenkomst aan zich te verbinden. Daardoor heeft DPA te maken met een lagere retentie van hoogopgeleide professionals in combinatie met verhevigde concurrentie-intensiteit op de arbeidsmarkt.

Beheersmaatregelen:

- Een helder gedefinieerde strategie waarin de nadruk ligt op klantfocus, aantrekkelijk werkgeverschap en proactieve werving.
- Aanscherping van de marktpositionering, waardoor klanten en potentiële medewerkers een helder beeld van DPA hebben.
- Nauwlettend volgen van de externe ontwikkelingen om onze strategische uitgangspunten te behouden of te versterken.
- Goed werkgeverschap en persoonlijke aandacht: coaching, begeleiding en opleiding.

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. Met data-analyse is het mogelijk om HR-beslissingen te onderbouwen door data over personeel, de uitvoering van HR-processen en resultaten in de organisatie aan elkaar te koppelen en te analyseren. Waar mogelijk wil DPA meer gebruikmaken van innovaties op het gebied van data-analyse, artificial intelligence en softwarerobots.

Beheersmaatregelen:

- Verdere versterking van DPA's digitale landschap en digital first-cultuur 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. In april 2019 heeft DPA de overstap gemaakt naar AFAS Online waardoor nagenoeg alle bedrijfsprocessen in één bedrijfsapplicatie geautomatiseerd zijn.

Operationele risico's

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

IT-gerelateerde risico's (O1)

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 waar nodig verbeteringen toe.

Beheersmaatregelen:

- DPA is overstapt naar het AFAS Online cloudplatform. Dit zorgt ervoor dat de software snel en stabiel bereikbaar is, altijd up-to-date gehouden wordt en dat de back-ups en recoveryprocedures geregeld zijn.
- 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.

Behoud en aantrekken van medewerkers (O2)

Onze professionals zijn als 'werkkapitaal' uitermate belangrijk voor de continuïteit van onze bedrijfsvoering. De toenemende spanning op de arbeidsmarkt zien we terug als het gaat om het werven en ook als het gaat om het behouden van medewerkers. Het personeelsverloop is hoger dan voorgaande jaren en wij merken dat onze professionals steeds vaker benaderd worden door opdrachtgevers en andere externe partijen. De consensus is dat deze krapte op de arbeidsmarkt de komende jaren aanhoudt.

Beheersmaatregelen:

- Aanscherping van de marktpositionering door 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.
- Meer aandacht voor exitinterviews.
- Meten van medewerkerstevredenheid.

Klantafhankelijkheid (O3)

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. Het risico bestaat echter dat DPA te afhankelijk wordt van de relatief grote kernklanten.

Beheersmaatregelen:

- DPA streeft naar vergroting van het omzetaandeel bij kernklanten door een range aan diensten te bieden en het potentieel voor cross selling te benutten. Door de klantrelatie te intensiveren en te versterken ontstaat een afhankelijkheid vanuit de klant naar DPA.
- Naast de kernklanten behaalt DPA een groot deel van haar omzet bij een groot aantal kleinere relaties. Bij deze klanten zet DPA eveneens in op omzetgroei.

Integratie van nieuwe entiteiten (O4)

DPA richt zich naast organische groei op groei door overnames. Het risico is aanwezig dat het overgenomen bedrijf niet aan de verwachtingen kan voldoen. Dit kan te maken hebben met de integratie en met de gehanteerde inschattingen en veronderstellingen tijdens het overnameproces. Ook is het mogelijk dat een overgenomen bedrijf onvoldoende binnen de kernactiviteiten van DPA past.

Beheersmaatregelen:

- Voorafgaand aan een acquisitie stelt DPA een duidelijk businessplan op.
- Gebruik van interne en externe deskundigen gecombineerd met directe betrokkenheid van het bestuur.
- Ontwikkeling van een high-level integratiehandboek zodat een optimaal integratieproces wordt uitgevoerd bij nieuwe overnames.

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)

DPA heeft twee financieringen met de Coöperatieve Rabobank U.A. afgesloten. Het liquiditeitsrisico is het risico dat DPA niet kan voldoen aan haar 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. DPA heeft de laatste jaren extra aandacht besteed aan het versterken van haar financiële positie.

Beheersmaatregelen:

- Ter bepaling van de kasstroombehoefte maakt DPA gebruik van een forecast-model om de belangrijkste verwachte in- en uitstromen en de ontwikkeling van de kredietfaciliteiten bij te houden. Daarmee ziet DPA erop toe dat voldoende liquiditeiten voorhanden zijn om op een 'going concern'-basis gedurende 12 maanden de verwachte operationele kosten te dekken en te voldoen aan de financiële verplichtingen.
- Periodieke check op het voldoen aan bankconvenanten.
- Regelmatig overleg over bancaire voorwaarden en - indien gewenst - aanpassing op basis van commercieel-strategische ontwikkelingen.

Financiële verslaggeving (F2)

Het verstrekken van volledige, juiste of tijdige financiële en niet-financiële informatie zorgt dat onze stakeholders vertrouwen houden in DPA en haar bedrijfsvoering.

Beheersmaatregelen:

- Sinds april 2019 gebruikt DPA cloudplatform AFAS Online waardoor nagenoeg alle bedrijfsprocessen volledig geautomatiseerd zijn in één ERP-pakket. Dit heeft geresulteerd in verdere digitalisering van de totstandkoming van de balans, P&L, forecast en van de primaire processen.
- Regelmatige controles door in- en externe toezichhouders 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 het bedrag van de goodwill op een bijzondere waardevermindering. 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 handels- en overige vorderingen op klanten en uitstaande liquide middelen bij banken. 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.
- Voor banken worden alleen onafhankelijke professionele en hooggekwalificeerde kredietinstellingen binnen Nederland geaccepteerd.
- Een zeer strak debiteurenbeleid, dat in 2019 resulteerde in een gemiddelde betaaltermijn (DSO) van 28 dagen (2018: 34 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. Sinds 1 januari 2020 heeft DPA te maken met nieuwe wetgeving: de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB). Deze nieuwe wet moet ervoor zorgen dat vaste arbeid minder vast wordt (aantrekkelijker) en dat flexibele arbeid minder flexibel wordt (minder aantrekkelijk). DPA krijgt te maken met een beperkte kostenstijging door de WAB.

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. DPA streeft naar zakendoen op een transparante, billijke en ethische manier. DPA verwacht van al haar medewerkers dat zij collega's en externe partijen respectvol en eerlijk behandelen en dat zij de kernwaarden van DPA en de ethische principes in de Gedragscode naleven. DPA heeft een zerotolerancebeleid ten aanzien van corruptie, omkopen en ander onethisch gedrag. Als bij potentiële deelnemingen of partners sprake is van schending van de mensenrechten, omkoping en corruptie, niet naleven van wet- en regelgeving of milieurisico's, zal DPA niet investeren of samenwerken.

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)

Na de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) is per 1 januari 2020 de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) in werking getreden. DPA houdt deze ontwikkelingen in een vroegtijdig stadium in het oog, zodat zij de juiste maatregelen kan nemen. Daarnaast is bemiddeling van arbeid door intermediairs is aan regels gebonden. De Wet allocatie arbeid door intermediairs (WAADI) legt deze regels vast waarbij DPA het risico loopt om het verschil in arbeidsvoorwaarden aan te vullen. Gelet op de uitspraak van de Raad van State eind 2019 kan DPA haar eigen cao blijven toepassen.

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 fouten gemaakt worden gedurende de uitvoering van opdrachten, waarvoor 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.

Remuneratierapport 2019

Het doel van dit rapport is om het remuneratiebeleid voor het bestuur van DPA en de uitvoering hiervan 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 het bestuur besproken en vastgesteld. Het lange termijn remuneratiebeleid wordt jaarlijks geëvalueerd. De uitkomsten worden samen met de bezoldiging over het afgelopen jaar vastgelegd in het remuneratierapport. Belangrijke wijzigingen in het remuneratiebeleid worden ter goedkeuring aan de aandeelhoudersvergadering voorgelegd. Conform de Wet op de ondernemingsraden wordt de ondernemingsraad geïnformeerd over de beloningen.

In dit remuneratierapport worden de volgende onderdelen besproken:

1. Uitgangspunten remuneratiebeleid
2. Remuneratiebeleid 2018-2019
3. Remuneratiebeleid 2020 en verder
4. Remuneratie 2019
5. Pay ratio
6. Aandelenbelang leden Raad van Bestuur
7. Bezoldiging Raad van Commissarissen

1. Uitgangspunten remuneratiebeleid

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

- Gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden.
- Realisatie van de beoogde doelstellingen in een jaarlijks toe te kennen variabele beloning resulteert
- Overtreffen van de beoogde resultaten in een hogere variabele beloning resulteert
- De langetermijnbelangen van de aandeelhouders, andere stakeholders 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 passend pakket 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 bestuursleden. De Raad van Commissarissen evalueert het remuneratiebeleid periodiek en stelt het waar nodig bij.

Vaste deel van het salaris

Het vaste salarisdeel van de bestuursleden wordt jaarlijks door de Raad van de Commissarissen vastgesteld en eens per drie jaar getoetst aan dat van vergelijkbare beursgenoteerde ondernemingen. In 2019 bedroeg het vaste salarisdeel voor de heren Winter en Berten 350.000,- euro per jaar inclusief 8% vakantiegeld. De heer Berten is per 16 mei 2019 als bestuurder teruggetreden en de heer Winter per 27 augustus.

Mevrouw Theyse ontvangt een vast salaris van 210.000,- euro op jaarbasis inclusief 8% vakantiegeld. De heer Van Mameren is per 27 augustus toegetreden tot het bestuur. Hij ontvangt een vast salaris van 240.000,- euro op jaarbasis inclusief 8% 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% van het vaste jaarsalaris
- De kortetermijnbonus is voor 80% gekoppeld aan het behalen van de jaarlijkse omzet- en/of EBITDA-taakstelling
- De kortetermijnbonus is voor 20% gekoppeld aan het behalen van specifiek overeengekomen kwantitatieve of kwalitatieve doelstellingen

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Naast het salaris ontvingen 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 pensioenvergoeding van 35.000,- euro per jaar ontvangt. Met de heer Van Mameren is een pensioenvergoeding van 50.000 euro per jaar afgesproken. De bestuurders verzorgen hiermee hun eigen pensioenregeling. De bestuursleden kunnen beschikken over een laptop, mobiele telefoon, auto en huisvesting. De hieraan gerelateerde kosten over 2019 waren 82.000,- euro.

Ontslagvergoeding

Bij ontslag als statutair bestuurder of beëindiging van de overeenkomst van opdracht anders dan bij ontslag op staande voet hebben de bestuursleden recht heeft op een vergoeding van maximaal eenmaal het vaste deel van het jaarsalaris.

Change of control

Met de bestuursleden is een change of control-clausule overeengekomen. Deze geeft recht op een vergoeding naast de overeengekomen regeling voor beëindiging van de overeenkomst van opdracht. De 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 (of uitbetaald) zijn.

Benchmarkonderzoek

In 2017 is de remuneratie door een externe partij vergeleken met die van een referentiegroep van AScX-genoteerde ondernemingen. Hierbij is gebleken dat de totale remuneratie van de bestuurders van DPA zich binnen de marge van de referentiegroep bevindt.

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 geen aanleiding gezien om een lange termijn beloningscomponent in te voeren.

3. Remuneratiebeleid 2020

Voorgenomen ongewijzigd beloningsbeleid 2020

Mede in het licht van de gewijzigde Aandeelhoudersrechtenrichtlijn (SRD II) en de gewijzigde samenstelling van het bestuur heeft de Raad van Commissarissen begin 2020 het bezoldigingsbeleid van het bestuur geëvalueerd. Hierbij zijn de resultaten van een door een extern adviesbureau uitgevoerd benchmarkonderzoek meegenomen, waarbij de bezoldiging is getoetst op marktconformiteit. Dit met bijzondere aandacht voor de aansluiting op de bedrijfsstrategie en de consistentie van de interne beloningsverhoudingen, in het licht van de wettelijke eisen die hieraan gesteld worden.

De uitkomst van het onderzoek is dat voor de hoogte van het totale beloningspakket (basissalaris inclusief vakantiegeld, korte termijn variabele beloning en onkostenvergoeding) blijkt dat deze rond de mediaan van de referentiemarkt ligt en recht doet aan de statutaire verantwoordelijkheid van de bestuursleden. Het bestuur van DPA functioneert als een team met een CEO die de eindverantwoordelijkheid draagt en een CFO die mede aanspreekbaar is op het eindresultaat. Het remuneratiebeleid ondersteunt daarnaast de langetermijnwaardcreatie en de gebruikte prestatie maatstaven voor de variabele bezoldiging reflecteren de belangrijkste value drivers voor DPA.

De Raad van Commissarissen zal de Algemene Vergadering voorstellen om het remuneratiebeleid inhoudelijk te continueren en de formulering in lijn te brengen met de wettelijke vereisten van de Herziane Aandeelhoudersrechtenrichtlijn (SRD II). Gezien de onvoorspelbare impact van het coronavirus op de financiële resultaten van DPA stelt de Raad van Commissarissen de vergadering tevens voor om voor 2020 de hoogte van de remuneratie van de bestuursleden ongewijzigd te laten. Het voorstel voor het opnieuw vast te stellen remuneratiebeleid wordt ondersteund door de Ondernemingsraad. Bij goedkeuring door de AVA zal het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur met ingang van 1 januari 2020 van kracht zijn binnen DPA.

4. Remuneratie 2019

Op grond van de Corporate Governance Code dient de vennootschap te rapporteren over de beloningsverhoudingen. Ter vergelijking zijn de gegevens vanaf 2015 vermeld.

Per 27 april 2011 zijn de heren Winter en Berten door de aandeelhoudersvergadering benoemd als bestuurder van DPA. De aandeelhoudersvergadering heeft hen per 23 april 2015 herbenoemd voor een periode van vier jaar en de heer Winter is per 16 mei 2019 nogmaals herbenoemd. Mevrouw Theyse is per 23 mei 2018 tot het bestuur toegetreden als CFO en de heer Van Mameren is sinds 27 augustus 2019 CEO. Op deze datum is de heer Winter teruggetreden als bestuurder en lid geworden van de Raad van Commissarissen.

Voor 2019 zijn met het bestuur bij de situatie van DPA passende honoreringsafspraken gemaakt. De honorering van de bestuursleden bestaat uit de volgende componenten:

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

In 2019 bedroeg het vaste salarisdeel op jaarbasis 350.000,- euro voor de heren Winter en Berten, 210.000,- voor mevrouw Theyse en 240.000,- voor de heer Van Mameren. Deze bedragen zijn inclusief 8% vakantiegeld. Voor het variabele beloningsbestanddeel heeft de Raad van Commissarissen voor 2019 specifieke doelstellingen met het bestuur afgesproken. Deze zijn hoofdzakelijk gericht op de ontwikkeling van de operationele winstgevendheid (EBITDA). Voorts zijn kwalitatieve doelstellingen afgesproken met betrekking tot het MVO-beleid, verlaging van het ziekteverzuimpercentage, vermindering van het verloop van professionals in loondienst, autonome groei van professionals in loondienst, de verbetering van de organisatie van de backoffice en de verlaging van de overheadkosten.

Deze doelstellingen dragen bij aan de beoogde langetermijnwaardcreatie. De Raad van Commissarissen heeft de doelstellingen en hieraan gekoppelde bonussen buiten aanwezigheid het bestuur geëvalueerd en vastgesteld.

Voor de kwalitatieve doelstellingen is de beloning gekoppeld aan vier elementen:

- MVO-beleid in verband met verlaging ziekteverzuim en verlaging verloop van medewerkers (een zesde deel)
- Realiseren autonome groei van professionals in loondienst (een zesde deel)
- Verbetering van de organisatie van de backoffice door de implementatie van AFAS (een derde deel)
- Realiseren van overheadkosten lager dan 6% van de omzet (een derde deel)

Uit de evaluatie blijkt dat bepaalde doelstellingen (gedeeltelijk) zijn behaald en andere doelstellingen (gedeeltelijk) niet. Dit heeft erin geresulteerd dat een bonus is toegekend van 203.000,- euro aan mevrouw Theyse en 80.088,- euro aan de heer Van Mameren. Deze bonussen worden in 2020 uitbetaald. In verband met het terugtreden van de heren Berten en Winter zijn hun bonusbedragen vastgesteld op 131.720,- respectievelijk 229.178,- euro. Deze bedragen zijn in 2019 zijn voldaan.

In 2019 was de bijdrage in de pensioenkosten 28.250,- euro voor de heer Berten, 49.110,- voor de heer Winter, 35.000,- voor mevrouw Theyse en 17.397,- voor de heer Van Mameren. De bestuurders verzorgen hun eigen pensioenvoorziening.

De onderstaande tabel (bedragen x € 1.000) toont de aan de beloning van de bestuursleden gerelateerde bedragen die zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening 2015 tot en met 2019.

Jaar	CEO					COO					CFO					TOTAAL				
	Salaris (vast)	Pensioen (vast)	Bonus (variabel)	Overige emolumenten	Totaal	Salaris (vast)	Pensioen (vast)	Bonus (variabel)	Overige emolumenten	Totaal	Salaris (vast)	Pensioen (vast)	Bonus (variabel)	Overige emolumenten	Totaal	Salaris (vast)	Pensioen (vast)	Bonus (variabel)	Overige emolumenten	Totaal
2019	312	66	309	61	748	132	28	132	6	298	210	35	203	15	463	654	129	644	82	1.509
2018	350	75	315	57	797	350	75	315	17	757	125	21	113	9	268	825	171	743	83	1.822
2017	350	50	245	56	701	350	50	245	16	661	100	18	63	114	295	800	118	553	186	1.657
2016	350	50	310	55	765	350	50	310	23	733	200	35	177	23	435	900	135	797	101	1.933
2015	361	50	333	43	787	361	50	333	32	776	157	-	89	18	264	879	100	755	93	1.827

Voor een schematisch overzicht van de gemaakte kosten voor de bezoldiging van bestuurders wordt tevens verwezen naar de jaarrekening 2019 onder de toelichting 'Beloningen bestuurders en commissarissen' op pagina 113.

5. Pay ratio

De vennootschap dient te rapporteren over de beloningsverhoudingen. De pay ratio reflecteert de verhouding tussen de beloning van de bestuursleden en het gemiddelde salaris van de werknemers van DPA. De Raad van Commissarissen acht de verhouding acceptabel en blijft de ontwikkeling van deze verhouding monitoren.

In onderstaande tabel zijn de overige emolumenten (autokosten, sociale lasten en huisvesting) niet meegenomen.

Jaar	Beloning CEO	Gemiddeld salaris	Pay ratio
2019	687.000	52.924	13,0
2018	740.000	54.444	13,6
2017	645.000	54.146	11,9
2016	710.000	52.605	13,5
2015	744.000	52.571	14,2

Voor de ontwikkeling van de prestaties van de vennootschap wordt verwezen naar de kerncijfers op pagina 7.

6. Aandelenbelang in DPA

Er zijn geen bestuursleden en commissarissen met een aandelenbelang in DPA.

7. Bezoldiging Raad van Commissarissen

Jaarlijks stelt de aandeelhoudersvergadering 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 ontvangen geen prestatie- of vermogensgerelateerde vergoedingen en bouwen geen pensioenrechten op bij DPA. In 2020 blijft het beloningsbeleid voor de Raad van Commissarissen ongewijzigd.

Aan de leden van de Raad van Commissarissen worden geen aandelen, opties op aandelen of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingselementen toegekend. Indien 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 onderstaande tabel (bedragen x € 1.000) toont de aan de beloning van de leden van de raad gerelateerde bedragen die zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening 2015 tot en met 2019.

Jaar	R. Icke	B. van Genderen	A. Klene	E. Winter	S. Engels	Totaal
2019	50	35	35	12	-	132
2018	50	35	21	-	14	120
2017	50	35	-	-	35	120
2016	50	35	-	-	35	120
2015	50	35	-	-	35	120

In 2020 wordt een remuneratiebeleid voor de Raad van Commissarissen opgesteld. Het remuneratieverslag 2019 is gepubliceerd op www.dpa.nl.

Geconsolideerde jaarrekening 2019

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2019

x duizend euro	Toelichting	2019	2018
Netto-omzet	8	151.653	158.822
Kostprijs van de omzet	9	104.666	115.510
Brutowinst		46.987	43.312
Overige opbrengsten	10	56	3.871
Verkoopkosten	11	16.188	20.123
Algemene beheerskosten	12	18.558	15.566
		34.746	35.689
Bedrijfsresultaat		12.297	11.494
Financieringsbaten	15	83	190
Financieringslasten	15	-847	-1.317
Resultaat geassocieerde deelnemingen	20	-107	-313
Resultaat voor belastingen		11.426	10.054
Winstbelastingen	16	-2.950	-1.064
Resultaat		8.476	8.990
Toekomend aan:			
Aandeelhouders (nettoresultaat)		7.837	8.308
Minderheidsaandeelhouders		639	682
Resultaat		8.476	8.990
Resultaat per aandeel toekomend aan de aandeelhouders (in euro per aandeel):			
Resultaat per gewogen gemiddeld aantal aandelen	17	0,17	0,18
Verwaterd resultaat per gewogen gemiddeld aantal aandelen	17	0,17	0,18

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2019

x duizend euro	Toelichting	2019	2018
Resultaat		8.476	8.990
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	14	83	598
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		8.559	9.588
Totaalresultaat niet te reclassificeren naar winst- en verliesrekening na belastingen			
Actuariële resultaten en herwaardering van toegezegde pensioenverplichting (actief)	14	83	598
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		83	598
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders		7.920	8.906
Minderheidsaandeelhouders		639	682
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		8.559	9.588

Geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2019 (vóór resultaatbestemming)

x duizend euro	Toelichting	31 december 2019	31 december 2018
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	18	71.757	73.267
Materiële vaste activa	19	13.665	1.281
Financiële vaste activa	20	2.218	2.254
Totaal vaste activa		87.640	76.802
Vlottende activa			
Handels- en overige vorderingen	22	28.624	32.044
Winstbelastingen		1.106	442
Liquide middelen	23	411	473
Totaal vlottende activa		30.141	32.959
Totaal activa		117.781	109.761
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal		4.697	4.697
Agioreserve		68.348	68.348
Algemene reserve		-16.848	-20.497
Niet-gerealiseerde resultaten		2.078	1.995
Onverdeeld resultaat		7.837	8.308
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap		66.112	62.851
Minderheidsaandeelhouders		2.695	2.645
Totaal eigen vermogen	24	68.807	65.496
Langlopende verplichtingen			
Leaseverplichtingen	26	8.491	-
Personeelgerelateerde voorzieningen	14	593	669
Leningen	25	-	2.733
Latente belastingverplichtingen	21	1.016	933
Overige langlopende verplichtingen	27	-	187
Totaal langlopende verplichtingen		10.100	4.522
Kortlopende verplichtingen			
Leningen	25	9.082	14.762
Handels- en overige schulden	27	29.792	24.981
Totaal kortlopende verplichtingen		38.874	39.743
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		117.781	109.761

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar

x duizend euro	Toelichting	2019	2018
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Resultaat		8.476	8.990
Financieringsbatens	15	-83	-190
Financieringslasten	15	847	1.317
Winstbelastingen	16	2.950	1.064
Resultaat geassocieerde deelnemingen	20	107	313
		3.821	2.504
Bedrijfsresultaat		12.297	11.494
Aanpassingen voor:			
Amortisatie immateriële vaste activa	18	1.838	1.941
Afschrijvingen materiële vaste activa	19	6.711	560
Resultaat uit verkoop dochterondernemingen	6	-56	-3.871
		8.493	-1.370
Mutatie in:			
Personeelgerelateerde voorzieningen	14	-49	-623
Handels- en overige vorderingen	22	3.327	106
Handels- en overige schulden	27	-1.170	3.795
		2.108	3.278
		22.898	13.402
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Betaalde rente	15	-550	-1.199
Ontvangen rente	15	19	190
Betaalde winstbelastingen	16	-3.616	-2.704
		-4.147	-3.713
Kasstroom uit operationele activiteiten		18.751	9.689
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Nettokasstroom bij (ver)koop dochteronderneming	6	-892	5.262
Investeringsactiviteiten in immateriële activa	18	-115	-174
Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	19	-24	-829
Verstrekke leningen	20	-89	-2.179
Aflossing leningen	20	1.794	1.316
		674	3.396
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Uitkering dividend	24	-4.485	-1.265
Ontvangst leningen	25	-	3.522
Aflossing leningen	25	-3.246	-10.575
Opgenomen kredietfaciliteit	25	-5.167	-5.182
Verwerving geassocieerde deelnemingen	26	-6.589	-
		-19.487	-13.500
Nettokasstroom		-62	-415
Saldo liquide middelen per 1 januari		473	888
Nettokasstroom		-62	-415
Saldo liquide middelen per 31 december	23	411	473

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

Toelichting	Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap								
	Geplaast kapitaal	Agio-reserve	Algemene reserve*	Resultaat	Niet-gerealiseerde resultaten	Totaal	Minderheids-aandeelhouders	Totaal eigen vermogen	
<i>x duizend euro</i>									
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
Resultaatbestemming 2018		-	-	8.308	-8.308	-	-	-	-
Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten									
Resultaat 2019		-	-	-	7.837	-	7.837	639	8.476
Niet-gerealiseerde resultaten	14	-	-	-	-	83	83	-	83
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		4.697	68.348	-12.189	7.837	2.078	70.771	3.284	74.055
Uitgekeerd dividend	24	-	-	-4.227	-	-	-4.227	-258	-4.485
Verwerving belang minderheidsaandeelhouders	6	-	-	-	-	-	-	134	134
Uitbreiding belang minderheidsaandeelhouders naar volledig belang	6	-	-	-432	-	-	-432	-465	-897
Stand per 31 december 2019	24	4.697	68.348	-16.848	7.837	2.078	66.112	2.695	68.807

* Zie noot 38 'Eigen Vermogen' voor een overzicht van de niet vrije of uitkeerbare reserve

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

1. Algemene informatie

DPA Group N.V. (KvK-nummer 34112593) is een naar Nederlands recht opgerichte naamloze vennootschap. Deze is op 18 maart 1999 statutair opgericht als DPA Flex Group N.V. De naam is op 9 juni 2009 gewijzigd in DPA Group N.V. DPA is gevestigd in Amsterdam en houdt hier kantoor aan de Gatwickstraat 11. DPA is genoteerd aan Euronext Amsterdam.

DPA verzorgt advies en flexibele inzet van gespecialiseerde professionals in de vakgebieden finance, banking, supply chain & logistics, IT, legal en public.

De geconsolideerde jaarrekening is door het bestuur van de vennootschap opgesteld en is op 26 maart 2020 vrijgegeven voor publicatie. De jaarrekening wordt op 18 mei 2020 ter vaststelling aan de aandeelhoudersvergadering ('Algemene Vergadering') 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%)
- DPA Banking & Insurance B.V. (100%)
- DPA Banking Professionals B.V. (100%)
- DPA Beheer B.V. (100%)
- DPA Compliance B.V. (100%)
- DPA CreditForce Professionals B.V. (100%)
- DPA Droomfabriek B.V. (100%)
- DPA Engineering B.V. (100%)
- DPA Finance B.V. (100%)
- DPA Greenhouse B.V. (100%)
- DPA Intelligent & Robotic Process Automation B.V. (100%)
- 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 Overheid B.V. (100%)
- DPA PeopleGroup B.V. (51%)
- DPA Privacy B.V. (75%)
- DPA Quantillion B.V. (100%)
- DPA Spanish Professionals B.V. (100%)
- 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%)
- 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%)
- Peoplehouse B.V. (100% vanaf 1 juli 2019)
- REDFORCE B.V. (100%)
- SOZA XPERT B.V. (100%)
- Your Professionals B.V. (83,3% vanaf 1 januari 2019)
- Claimingo Holding B.V. (100% vanaf 1 juli 2019)
- Claimingo B.V. (100% vanaf 1 juli 2019)
- DPA Sustainability B.V. (100%)
- DPA Digital B.V. (75%)
- Yobz B.V. (51% vanaf 1 augustus 2019)

2. Gehanteerde grondslagen

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Tenzij anders is 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 2019

Met ingang van 1 januari 2019 past DPA de nieuwe lease-standaard IFRS 16 toe. Dit is van invloed op de toelichtingen en financiële gegevens in deze jaarrekening.

IFRS 16 'Leases'

De IFRS 16-standaard bevat nieuwe of herziene bepalingen over de verantwoording, waardering, presentatie en toelichtingen van leasecontracten. Op grond hiervan is er bij verantwoording van leasecontracten door lessees geen onderscheid meer tussen als operationele lease en als financiële lease gekwalificeerde leasecontracten. Deze standaard dient ter vervanging van de richtlijn in IAS 17 'Leases'. In boekjaar 2018 is er niet voor gekozen om deze nieuwe standaard vervroegd toe te passen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening.

DPA past de nieuwe IFRS 16-standaard toe vanaf 1 januari 2019. DPA heeft gebruik gemaakt van de vrijstelling 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) binnen het eigen vermogen. Dit betreft de 'modified retrospective approach'.

Samenstelling lease portefeuille

Doordat DPA een groot aantal huur- en autoleasecontracten heeft, heeft toepassing van IFRS 16 een materieel effect op de geconsolideerde jaarrekening. Naast de huur en autoleasecontracten heeft DPA nog enkele leasecontracten van geringe waarde. DPA kent per 31 december 2018 enkel operationele leaseverplichtingen en geen financiële leaseverplichtingen.

Leases welke in het verleden verwerkt zijn als operationele leases

Per 1 januari 2019 verantwoordt DPA een leaseverplichting en een gebruiksrecht op de balans. De leaseverplichting is gepresenteerd als afzonderlijk regel in de balans. De leaseverplichting wordt bepaald aan de hand van de contante waarde van de toekomstige leasebetalingen.

De leasebetalingen bevatten:

- De vaste niet-opzegbare betaling voor het lease element;
- Bepaalde soorten voorwaardelijke betalingen en betalingen die verschuldigd zijn in optionele verlengde termijnen die 'redelijkerwijs zeker zijn';
- Boetes met betrekking tot de beëindiging worden opgenomen als de leasetermijn weerspiegelt dat deze boetes in acht moeten worden genomen.

Voor het bepalen van de leaseperiode, waarbij rekening gehouden dient te worden met verlengings- en beëindigingsopties, heeft DPA gebruik gemaakt van de praktische uitzondering om actuele informatie te hanteren voor de assessment van verlengings- en beëindigingsopties.

Voor het contant maken van de leaseverplichtingen heeft DPA de incrementele rentevoet gehanteerd op het moment van de transitie per 1 januari 2019. De incrementele rentevoet is de rentevoet waartegen DPA een soortgelijke lease zou hebben kunnen afsluiten of, indien die niet kan worden vastgesteld, de rentevoet waartegen DPA op het tijdstip van het aangaan van de lease het bedrag nodig voor de aankoop van het actief zou hebben kunnen lenen voor een overeenkomstige tijdsduur en met overeenkomstige zekerheid. Voor de financiering van de leaseverplichtingen maakt DPA gebruik van haar kredietfaciliteit. 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%. DPA heeft de incrementele rentevoet op 2% gesteld in lijn met de vergoeding op de kredietfaciliteit. Additioneel heeft DPA een sensitiviteitsanalyse opgesteld waaruit blijkt dat de impact van een 0,5% punt verhoging dan wel verlaging minimaal is en niet resulteert in een materiele afwijking.

Gehanteerde praktische uitzonderingen

DPA maakt op moment van transitie gebruik van de optie om kortlopende leasecontracten en leasecontracten met een beperkte waarde niet op te nemen in de leaseverplichting. De voornaamste categorie die hieronder valt betreffen de huurauto's die tijdelijk ingezet worden. De kosten voor huurauto's worden verantwoord als 'Overige directe kosten' en 'Overige algemene kosten' zoals benoemd in toelichting 9 'Kostprijs van de omzet' en 12 'Algemene Beheerskosten'. DPA maakt eveneens gebruik van de vrijstelling voor leasecontracten met een geringe waarde.

Leaseovereenkomsten kunnen naast de lease eveneens overeenkomsten bevatten om andere goederen of diensten af te nemen (niet-lease componenten). Deze niet-lease componenten worden geïdentificeerd en afgesplitst als afzonderlijk onderdeel van het lease-component. Onder IFRS 16 is een praktische toepassing mogelijk die toestaat dat lessees een beleid kiezen om per categorie van het onderliggend actief zowel het lease-actief als de niet-lease componenten als één lease component te behandelen.

Voor de huurcontracten van de vestigingen worden de totale leasekosten opgesplitst in huur- en servicekosten. Voor deze leasecontracten is een onderscheid gemaakt tussen de lease (huur) en de niet-lease component (service). Derhalve worden de niet-lease componenten afgesplitst en niet meegenomen als onderdeel van IFRS 16. Deze niet-lease componenten worden in de winst- en verliesrekening verantwoord als 'Huisvestingskosten' zoals benoemd in toelichting 11 'Verkoopkosten' en 12 'Algemene Beheerskosten'.

Voor de autoleasecontracten worden de totale leasekosten niet opgesplitst in een financieringscomponent van de leaseauto en de niet-leasecomponenten. DPA heeft ervoor gekozen om gebruik te maken van de praktische toepassing door voor het onderliggende actief (en de gehele asset class) geen onderscheid te maken tussen de lease en de non-lease componenten.

DPA maakt eveneens gebruik van de mogelijkheid om het gebruiksrecht gelijk te stellen aan de leaseverplichting op het moment van transitie per 1 januari 2019. Bij het bepalen van het gebruiksrecht is additioneel gebruik gemaakt van de praktische benadering om op het moment van transitie (indien van toepassing) de initiële directe kosten niet in acht te nemen.

Effect van IFRS 16

De impact op de financiële positie per 1 januari is hierna toegelicht:

x duizend euro	1 januari 2019
Vaste activa	
Materiële vaste activa	15.237
Totaal vaste activa	15.237
Totaal activa	15.237
Eigen vermogen	-
Langlopende verplichtingen	
Leaseverplichtingen	13.089
Latente belastingverplichtingen	-
Totaal langlopende verplichtingen	13.089
Kortlopende verplichtingen	
Handels- en overige schulden	2.148
Totaal kortlopende verplichtingen	2.148
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	15.237

De toepassing van IFRS 16 heeft een materieel effect op de financiële positie in de geconsolideerde jaarrekening. Per 1 januari 2019 verantwoordt DPA een materieel vast actief/ gebruiksrecht van 15,2 miljoen euro en een leaseverplichting van 15,2 miljoen euro waarvan 2,1 miljoen euro kortlopend is.

De aansluiting tussen de operationele leaseverplichtingen per 31 december 2018 en de leaseverplichtingen onder toepassing van IFRS 16 per 1 januari 2019 kan als volgt worden toegelicht:

x duizend euro	1 januari 2019
Operationele leaseverplichtingen per 31 december 2018	16.610
Af: Verplichtingen gerelateerd aan nog niet ingegane contracten	-660
Af: Verplichtingen huur auto's	-258
Af: Verplichtingen gerelateerd aan servicecomponenten	-973
Bij: In mindering gebrachte onderhuur	1.090
Af: Discontering	-572
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	15.237

Voor het contant maken van de leaseverplichtingen heeft DPA de incrementele rentevoet gehanteerd op het moment van de transitie per 1 januari 2019. DPA heeft de incrementele rentevoet op 2% gesteld in lijn met de vergoeding op de kredietfaciliteit.

Overige standaarden

In aanvulling op IFRS 16 heeft DPA de volgende relevante nieuwe en gewijzigde IFRS-standaarden toegepast:

- IFRIC 23, Uncertainty over Income Tax Treatments;
- Wijzigingen in IFRS 9, Prepayment Features with Negative Compensation;
- Wijzigingen in IAS 19, Plan Amendment, Curtailment or Settlement;
- Wijzigingen in IAS 28, Long-term Interests in Associates and Joint Ventures;
- Annual Improvements to IFRS Standards 2015-2017 Cycle).

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 2020 of later

DPA heeft de volgende nieuwe standaarden, wijzigingen van bestaande standaarden of interpretaties niet toegepast die met ingang van het boekjaar 2020 of later verplicht zijn:

- IFRS 17, Verzekeringscontracten;
- Wijzigingen in IFRS 10 en IAS 28, Verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en zijn geassocieerde deelneming of joint venture;
- Wijzigingen in IFRS 3, Definitie van een business;
- Wijzigingen in IAS 1 en IAS 8, Definitie van materieel
- Conceptual Framework, Wijzigingen in referentie van het conceptuele raamwerk van de IFRS-standaarden.

Voorname standaarden hebben naar verwachting geen materieel effect op het vermogen en resultaat van DPA en de toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening.

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 op het zakelijke en financiële beleid uitoefent. Dochterondernemingen worden geconsolideerd vanaf het moment dat 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 wordt toegerekend, wordt separaat in de winst- en verliesrekening gepresenteerd (als resultaat toekomend aan minderheidsaandeelhouders). Het wordt toegevoegd aan of in mindering gebracht op het minderheidsbelang, 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 geen sprake meer van zeggenschap is.

Transacties tussen meerderheids- en minderheidsaandeelhouders waarbij geen sprake is van het verkrijgen of verliezen van beslissende zeggenschap worden 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 worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd. Dit geldt ook voor niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen DPA of baten en lasten uit dergelijke transacties. Bij geassocieerde deelnemingen gebeurt dit naar rato van het belang dat DPA in de 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. 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 van de overgenomen activa of verplichtingen een geschatte voorwaardelijke vergoeding als verplichting op de balans. De inschatting van de reële waarde is gebaseerd op de feiten en omstandigheden op overnamedatum. Als zich binnen één jaar na overnamedatum feiten en omstandigheden voordoen die nadere informatie verschaffen over de situatie op de overnamedatum of in een andere voorwaardelijke vergoeding hadden geresulteerd, dan wordt de vergoeding of de reële waarde van de 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 geëlimineerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwijking verantwoord binnen het geconsolideerd eigen vermogen. Als en voor zover er 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 geherwaardeerd tegen reële waarde op de overnamedatum. Eventuele winsten of verliezen die uit deze herwaarderingen voortvloeien, worden in de winst- en verliesrekening verantwoord.

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. Hierbij wordt rekening gehouden met eventuele variabele vergoedingen en significante financieringselementen. Van non-cash vergoedingen en vergoedingen die aan de klant worden betaald 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 plaatsvindt. Inschatting betreffende variabele vergoedingen worden periodiek beoordeeld en indien noodzakelijk geactualiseerd.

DPA kent alleen betalingstermijnen met een looptijd korter dan één jaar. In dit kader maakt DPA gebruik van de praktische uitzondering onder IFRS 15.63 waardoor 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 aan de klant wordt verstrekt. Afhankelijk van de contractueel vastgelegde kortingsvorm wordt de korting bepaald op basis van de al 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.

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 detacheringsoverdrachten 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 verslagperiodes 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 en personeelskosten.

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 gebaseerd op de periodiek beschikbare informatie over de status van de betreffende projecten en de ervaringen in het verleden in vergelijkbare situaties. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen.

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 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 terugbetaling in contanten of 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. Op grond hiervan heeft een gepensioneerde werknemer recht op een jaarlijkse pensioenuitkering. Deze regeling ziet toe op 173 (oud-)medewerkers die onderdeel van DPA werden bij de overname van Fagro Holding B.V. op 29 augustus 2014. Er treden geen nieuwe medewerkers tot deze regeling toe. Ultimo boekjaar wordt de verplichting uit hoofde van toegezegd-

pensioenregelingen berekend aan de hand van de 'Projected Unit Credit'-methode. De waarde van deze verplichting is berekend door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen. Hierbij 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 beloningen die betaalbaar zijn binnen een jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties heeft verricht. Dit zijn 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 volledig ten tijde van de besluitvorming hierover in de winst- en verliesrekening tot uitdrukking gebracht wanneer deze onvoorwaardelijk verbonden zijn. 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 worden gewaardeerd voor zover verrekening met toekomstige fiscale winsten waarschijnlijk wordt geacht. Dit geldt ook voor latente belastingvorderingen die voortvloeien uit voorwaartse verliescompensatie.

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:

- Goodwill;
- De eerste opname van activa of verplichtingen die noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloeden;
- 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	5-10 jaar	10-20%
Computerhardware	3 jaar	33%

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 rata 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.

Als bij verkoop van een entiteit 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 gediscoteerde geschatte royalties die door het eigendom van het handelsmerk zijn vermeden. De reële waarde van in een bedrijfscombinatie verworven klantrelaties wordt bepaald aan de hand van de 'excess earnings'-methode over meerdere perioden, waarbij het bewuste actief wordt gewaardeerd onder aftrek van een reëel rendement op alle andere activa die 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. Op 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 bijzondere waardevermindering wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Leasing

Bij aanvang van het contract beoordeelt DPA of het contract een lease is of een lease bevat. Een contract is of bevat een lease als het contract, of een deel van een contract, het recht op gebruik van een actief voor een periode van tijd in ruil voor een tegenprestatie bevat. Een contract kan alleen een lease bevatten op het moment dat het desbetreffende actief 'geïdentificeerd' kan worden en de lessee het recht op gebruik van het geïdentificeerd actief heeft. DPA verantwoordt een gebruiksrecht en een overeenkomstige leaseverplichting met betrekking tot alle leaseovereenkomsten waarbij het de lessee is, behalve voor kortlopende leaseovereenkomsten zonder een optie tot koop (gedefinieerd als leaseovereenkomsten met een leaseperiode van 12 maanden of minder) en voor leasecontracten van geringe waarde (minder dan 5.000 euro). Voor deze

contracten verantwoordt DPA de leasebetalingen in de winst- en verliesrekening gedurende de looptijd van de lease tenzij een andere systematische basis representatiever is voor het tijdspatroon waarin de economische voordelen van de geleasede activa worden verbruikt.

De leaseperiode betreft de niet-opzegbare periode van de lease, tezamen met de perioden die onder een optie tot verlenging vallen indien het redelijk zeker is dat DPA deze optie zal uitoefenen. Bij de beoordeling van de verlengingsopties wordt rekening gehouden met factoren om door middel van een mogelijke verlenging een economisch voordeel te realiseren. Beoordeling of gebruik wordt gemaakt van een verlengingsoptie vindt plaats bij aanvang van de leaseovereenkomst en wanneer daar aanleiding toe is.

Leaseverplichting

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige leasebetalingen gedurende de looptijd van het contract. Voor het contant maken van de leaseverplichting maakt DPA gebruik van de impliciete rentevoet van de lease. Indien de impliciete rentevoet van het leasecontract niet voorhanden is of er onvoldoende middelen zijn om deze te verkrijgen of te berekenen dan maakt DPA gebruik van de incrementele rentevoet van DPA.

Leasebetalingen die zijn opgenomen in de waardering van de leaseverplichting omvatten:

- Vaste leasebetalingen, verminderd met eventuele te ontvangen lease incentives;
- Variabele leasebetalingen die afhankelijk zijn van een index of tarief;
- De uitoefenprijs van koopopties, indien DPA redelijkerwijs zeker is dat zij de optie zal uitoefenen; en
- Betalingen van boetes voor het beëindigen van de leaseovereenkomst, indien de leaseperiode weerspiegelt dat de uitoefening van een optie tot beëindiging in acht moet worden genomen.

De leasecontracten welke worden afgesloten door DPA bevatten geen koopoptie welke redelijkerwijs zeker zal worden uitgeoefend.

De leaseverplichting wordt gepresenteerd als een afzonderlijke regel in het geconsolideerde overzicht van de financiële positie.

De leaseverplichting wordt na aanvang bepaald door de boekwaarde te verhogen met de rente op de leaseverplichting (met behulp van de effectieve rentemethode) en door de boekwaarde te verlagen met de betaalde leasetermijnen.

DPA herwaardeert de leaseverplichting (en voert een overeenkomstige aanpassing uit van het gerelateerde gebruiksrecht) wanneer:

- De leaseperiode is gewijzigd of er is een belangrijke gebeurtenis of wijziging in omstandigheden die heeft geleid tot een wijziging van de beoordeling van de uitoefening van een koopoptie, in welk geval de leaseverplichting opnieuw wordt gewaardeerd door de herziene leasebetalingen contant te maken met behulp van een herziene disconteringsvoet.
- De leasebetalingen veranderen als gevolg van wijzigingen in een index of koers, in welk geval de leaseverplichting opnieuw wordt gewaardeerd door de herziene lease betalingen contant te maken met een ongewijzigde disconteringsvoet.
- Een leasecontract wordt gewijzigd en de lease-aanpassing wordt in dat geval niet als een afzonderlijke lease verantwoord. In deze situatie wordt de leaseverplichting geherwaardeerd op basis van de leaseperiode van de gewijzigde lease door de herziene lease betalingen contant te maken met een herziene disconteringsvoet op de ingangsdatum van de wijziging.

Gebruiksrecht

De gebruiksrechten omvatten de initiële waardering van de overeenkomstige leaseverplichting, leasebetalingen gemaakt op of vóór de ingangsdatum van de lease, verminderd met eventuele ontvangen huurincentives en eventuele initiële directe kosten. Het gebruiksrecht wordt vervolgens gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen en gecorrigeerd voor aanpassingen ingevolge de herwaardering van de leaseverplichting.

De gebruiksrechten worden lineair afgeschreven over de gebruiksduur van het actief of de kortere leaseovereenkomstperiode voor zover er geen redelijke zekerheid bestaat dat DPA eigendom verkrijgt over het geleasede actief aan het eind van de leasetermijn.

De gebruiksrechten worden gepresenteerd als onderdeel van de 'Materiele vaste activa' in het geconsolideerde overzicht van de financiële positie.

DPA past IAS 36 'Bijzondere waardeverminderingen' toe om te bepalen of een gebruiksrecht een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan en verantwoordt een bijzondere waardevermindering zoals beschreven in het beleid voor 'Bijzondere waardeverminderingen materiële en immateriële vaste activa exclusief goodwill'.

Leaseovereenkomsten kunnen naast de lease eveneens overeenkomsten bevatten om andere goederen of diensten af te nemen (niet-lease componenten). Deze niet-lease componenten worden geïdentificeerd en afgesplitst als afzonderlijk onderdeel van het lease-component. Onder IFRS 16 is een praktische toepassing mogelijk die toestaat dat leasees een beleid kiezen om per categorie van het onderliggend actief zowel het lease-actief als de niet-lease componenten als één lease component te behandelen.

Voor de huurcontracten van de vestigingen worden de totale leasekosten opgesplitst in huur en servicekosten. Voor deze leasecontracten is een onderscheid gemaakt tussen de lease (huur) en de niet lease component (service). Derhalve worden de niet-lease componenten afgesplitst en niet meegenomen als onderdeel van IFRS 16. Voor de autoleasecontracten worden de totale leasekosten niet opgesplitst in een financieringscomponent van de leaseauto en de niet-leasecomponenten. DPA heeft ervoor gekozen om gebruik te maken van de praktische toepassing door voor het onderliggende actief (en de gehele asset class) geen onderscheid te maken tussen de lease en de non-lease componenten.

Onderverhuur

Subleaseovereenkomsten worden als financiële leaseovereenkomsten geclassificeerd als de economische aan het onderliggende actief verbonden voor- en nadelen in belangrijke mate voor rekening en risico van de lessor 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 leasevordering wordt gepresenteerd als onderdeel van de 'Financiële vaste activa' in het geconsolideerde overzicht van de financiële positie.

De leasevordering wordt na aanvang bepaald door de boekwaarde te verhogen met de rente op de leasevordering (met behulp van de effectieve rentemethode) en door de boekwaarde te verlagen met de ontvangen leasetermijnen.

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, niet zijnde reële waarde met waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde plus/ minus transactiekosten. Handelsdebiteuren die geen significante financieringscomponent hebben worden bij eerste opname tegen hun transactieprijs gewaardeerd.

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 bepaalde betalingen die niet op een actieve markt zijn genoteerd.

De vervolgwaaarding 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 de 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 die nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen omvat, 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. DPA maakt hierbij gebruik van het vereenvoudigde impairmentmodel doordat er geen sprake is van een significante financieringselement. 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 90 dagen wordt overschreden.

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 vervolgwaaarding 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 tot deze kredietfaciliteit behoren 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 bedrijfs onderdeel dat activiteiten uitvoert die in opbrengsten en kosten kunnen resulteren, ook in verband met transacties met andere onderdelen van DPA. Alle operationele resultaten van een operationeel segment worden periodiek beoordeeld door het bestuur ten behoeve van de besluitvorming over toekenning van middelen en ter evaluatie van de prestaties. Dit op basis van de beschikbare financiële informatie per operationeel segment.

De aan het 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 de 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 waardingsdatum 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.

Als 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 als actief beschouwd als transacties voor het actief of passief plaatsvinden met voldoende frequentie en volume om op een continue basis prijsstellingsinformatie te verstrekken. Als er geen prijsnotering op een actieve markt is, bepaalt DPA de reële waarde met waarderingstechnieken die maximaal gebruikmaken van relevante waarneembare inputs (Level 2) en zo min mogelijk van niet-waarneembare inputs (Level 3). De gekozen waarderingstechniek omvat alle factoren waarmee marktpartijen rekening zouden houden bij het bepalen van de prijs van de transactie.

Als dit van toepassing is, wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het betreffende onderdeel van de toelichting.

4. Gebruik van schattingen

Bij het opstellen van deze geconsolideerde jaarrekening heeft het 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 de 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 inschatting van de factoren die volgens het 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 waaraan immateriële vaste activa zijn toegekend (als omschreven in toelichting 18 'Immateriële vaste activa'), wordt onder meer bepaald door berekeningen van de bedrijfswaarde. Deze berekeningen omvatten het gebruik van schattingen ten aanzien van toekomstige omzet, brutowinstmarge, EBITDA-marge, bedrijfskosten en disconteringsvoet, alsmede de verwachte groeivoet en de geschatte waarde aan het einde van de planningshorizon.

5. Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen ten behoeve van het kasstroomoverzicht 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 2019 hebben de volgende (ver)kooptransacties effect gehad op de consolidatiekring van DPA.

2019 Uitbreiding belang Yobz B.V.

DPA heeft per 1 augustus 2019 haar 33,3%-belang in Yobz B.V. (hierna 'Yobz') uitgebreid naar 51% door het uitoefenen van een optierecht. Yobz heeft ten doel het recruten, opleiden, bemiddelen en detacheren van recruitment professionals.

Yobz is vanaf 1 augustus 2019 meegeconsolideerd. In de periode vanaf overnamedatum tot en met 31 december 2019 droeg Yobz 1,5 miljoen euro bij aan de omzet en 0,4 miljoen aan de brutowinst (nettowinst: 0,1 miljoen).

Goodwill uit hoofde van de overname is als volgt opgenomen:

x duizend euro	1 augustus 2019
Koopsom	255
Minderheidsbelang	131
Reële waarde van het eerder aangehouden 33,3%-belang	89
	475
Reële waarde van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	267
Goodwill	208

De goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan de expertise en technische kwaliteiten van het personeelsbestand van Yobz 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.

2019 Uitbreiding overige belangen

DPA heeft in 2019 haar belang in de volgende dochteronderneming uitgebreid:

- Your Professionals B.V. van 61,1 naar 83,3% per 1 januari 2019
- Claimingo Holding B.V. van 51 naar 100% per 1 juli 2019
- Peoplehouse B.V. van 75 naar 100% per 1 juli 2019

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. Het belang minderheidsaandeelhouders is als gevolg van deze transacties afgenomen met 0,5 miljoen euro.

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

2018 Verkoop Cauberg Huygen Holding B.V.

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 droegen Cauberg Huygen Holding B.V. en haar dochtermaatschappijen voor 7,5 miljoen euro bij aan de netto-omzet en voor 0,6 miljoen aan het resultaat voor belastingen. Met de verkoop is in 2018 een verkoopresultaat gerealiseerd van 3,9 miljoen dat is verwerkt onder de overige opbrengsten. Zie ook toelichting 10 'Overige opbrengsten'. De ontvangen nettokasstroom is 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

2018 Overige verkooptransacties

Naast de verkoop van Cauberg Huygen Holding B.V. vonden in 2018 kleinere verkooptransacties plaats. Deze betroffen:

- 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 werden 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, Supply Chain & Logistics & Participaties.

2018 Uitbreiding belang Claimingo

DPA heeft per 7 november 2018 haar 30%-belang in Claimingo uitgebreid naar 51% door het uitoefenen van een optierecht. 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:

x duizend euro	1 november 2018
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:

x duizend euro	1 november 2018
Koopsom	-
Minderheidsbelang	-280
Reële waarde van het eerder aangehouden 51,0%-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 Intelligent & Robotic Process Automation B.V. van 75 naar 100% per 3 juli 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 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

DPA kent een indeling in clusters die de grootzakelijk en publieke markt bedienen. In 2018 zijn de clusters Finance, Banking, Supply Chain & Logistics, IT, Legal, Public en Participaties gevormd. In 2019 zijn de clusters Legal en Public samengevoegd tot één cluster. Ieder cluster wordt aangestuurd door een clusterdirecteur.

De Raad van Bestuur beoordeelt de clusters vanuit financieel perspectief voornamelijk op omzet en bedrijfsresultaat. De financieringsbaten- en lasten worden op groepsniveau beoordeeld. 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.

In 2019 zijn de operationele entiteiten net als in 2018 geaggregeerd tot de volgende rapportagesegmenten:

- Finance & Banking (2018: Finance & Banking)
- Legal & Public (2018: Overheid & Legal)
- IT, Supply Chain & Logistics & Participaties (2018: IT, Integrated Business Services & Participaties)

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.

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.

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

Aangezien de activiteiten van DPA zich concentreren in Nederland (100% van de geconsolideerde omzet in 2019), 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	Legal & Public	IT, Supply Chain & Logistics & Participaties	Non-allocated Corporate	Totaal
2019					
Omzet per segment	90.685	27.001	37.420	-3.453	151.653
Intercompany omzet	-2.260	-531	-662	3.453	-
Netto-omzet	88.425	26.470	36.758	-	151.653
Kostprijs omzet	62.974	17.785	26.784	-2.877	104.666
Intercompany kostprijs omzet	-1.710	-567	-429	2.706	-
Nettokostprijs omzet	61.264	17.218	26.355	-171	104.666
Brutowinst	27.161	9.252	10.403	171	46.987
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	310	-	69	1.459	1.838
Afschrijvingen op materiële vaste activa	3.570	637	1.561	943	6.711
Bedrijfsresultaat	7.189	3.590	2.527	-1.009	12.297
Netto financieringslasten					-764
Resultaat geassocieerde deelnemingen					-107
Resultaat voor belastingen					11.426
Winstbelasting					-2.950
Resultaat					8.476
Totaal activa	51.907	17.017	22.240	26.437	117.781
Totaal passiva	19.962	3.569	8.024	17.419	48.974
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	-
Netto kostprijs 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	67.097	109.761
Totaal passiva	21.399	6.707	9.663	6.495	44.265

Zoals vermeld in toelichting 18 'Immateriële activa' is er geen bijzondere waardevermindering ten laste van het resultaat gebracht (2018: 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', 'Legal & Public' en 'IT, Supply Chain & Logistics & Participaties'.

	2019	2018
Netto-omzet	151.653	158.822

In de netto-omzet is een bedrag van 2,7 miljoen euro (2018: 3,4 miljoen) opgenomen gerelateerd aan werving- en selectiediensten.

9. Kostprijs van de omzet

	2019	2018
De kostprijs van de omzet betreft de kosten van gedetacheerden:		
Directe personeelskosten	71.385	78.116
Overige directe kosten	33.281	37.394
	104.666	115.510

In 'Directe personeelskosten' is 0,2 miljoen euro aan reorganisatielasten opgenomen (2018: 0,2 miljoen). De overige reorganisatielasten zijn onder de indirecte personeelskosten opgenomen (zie toelichting 12 'Algemene beheerskosten') en bedragen 0,8 miljoen euro (2018: 1,0 miljoen).

10. Overige opbrengsten

	2019	2018
Verkoopresultaat Cauberg Huygen Holding B.V.	-	3.902
Verkoopresultaat overige verkooptransacties	56	-31
	56	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'. In 2019 ziet dit verkoopresultaat toe op de verkoop van een geassocieerde deelneming.

11. Verkoopkosten

	2019	2018
Indirecte personeels- en gerelateerde kosten	14.464	17.627
Advertenties en marktwerking	1.407	1.470
Huisvesting	317	1.026
	16.188	20.123

12. Algemene beheerskosten

	2019	2018
Indirecte personeelskosten	4.771	6.658
Afschrijving materiële vaste activa	6.711	560
Amortisatie immateriële activa	1.838	1.941
Huisvesting	317	1.025
Eenmalige kosten en opbrengsten	-	-733
Overige algemene kosten	4.921	6.115
	18.558	15.566

In het kader van de acquisities van SOZA XPERT in 2015, PeopleGroup in 2016 en Your Professionals in 2017 zijn afspraken gemaakt over uitgestelde betalingen die (deels) gekoppeld zijn aan de gerealiseerde afspraken over (toentertijd) toekomstige jaren. De hieruit volgende earn-out verplichtingen waren in 2018 0,6 miljoen euro lager dan was voorzien. Dit saldo is in 2018 vrijgevallen ten gunste van de algemene beheerskosten (eenmalige kosten en opbrengsten).

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

	2019			2018		
	Deloitte	Overig Deloitte	Deloitte totaal	Deloitte	Overig Deloitte	Deloitte totaal
Controle geconsolideerde jaarrekening	316	-	316	264	-	264
Andere niet-controlediensten	-	-	-	-	-	-
Totaal	316	-	316	264	-	264

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').

	2019	2018
Het totaal aan lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten begrepen in het bedrijfsresultaat is:		
Lonen en salarissen	73.448	84.033
Sociale lasten	12.373	13.391
Pensioenlasten	2.793	2.989
	88.614	100.413
Overige personeelskosten	2.006	1.988
	90.620	102.401
Deze personeelskosten zijn onder de volgende hoofden in de winst- en verliesrekening verantwoord:		
Kostprijs van de omzet	71.385	78.116
Verkoopkosten	14.464	17.627
Algemene beheerskosten	4.771	6.658
	90.620	102.401
Het gemiddeld aantal werknemers (fte) gedurende het boekjaar was als volgt:		
Gedetacheerden in vaste dienst (interim professionals)	1.252	1.376
Eigen medewerkers (intern)	187	237
	1.439	1.613

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 geen tekort kan ontstaan.

In de tabel op de hiernavolgende pagina is een aansluiting opgenomen tussen het verloop over de periode vanaf 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019 en de eindstand van de nettoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten en de onderdelen daarvan. Per 31 december 2019 bedraagt de nettoverplichting uit hoofde van deze regeling 0,6 miljoen euro (2018: 0,7 miljoen).

	2019	2018
Verplichting		
Verplichting begin boekjaar	13.620	13.742
Aanpassing regeling	-	-291
Servicekosten onderneming	238	295
Werknemersbijdragen	143	173
Toe te rekenen rentekosten	330	340
Transfer	-	-21
Actuariële (winst)/verlies verplichtingen (demografische assumpties)	-80	-549
Actuariële (winst)/verlies verplichtingen (financiële assumpties)	3.888	251
Actuariële (winst)/verlies verplichtingen (aanpassing op grond van ervaring)	-95	-320
Verplichting einde boekjaar	18.044	13.620
Beleggingen		
Beleggingen begin boekjaar	12.951	12.285
Aanpassing regeling	-	-234
Toe te rekenen interest opbrengsten	312	302
Werkgeversbijdrage	287	345
Werknemersbijdragen	143	173
Administratiekosten	-65	-78
Transfers	-	-21
Actuariële (winst)/verlies bezittingen	3.823	179
Beleggingen einde boekjaar	17.451	12.951
Overzicht van niet-gerealiseerde resultaten		
Actuariële (winst)/verlies verplichtingen (demografische assumpties)	80	549
Actuariële (winst)/verlies verplichtingen (financiële assumpties)	-3.888	-251
Actuariële (winst)/verlies verplichtingen (aanpassing op grond van ervaring)	95	320
Actuariële (winst)/verlies bezittingen	3.823	179
Belastingeffect	-28	-199
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	83	598
Balansverplichting einde boekjaar		
Verplichting einde boekjaar	18.044	13.620
Bezittingen einde boekjaar	17.451	12.951
Nettoverplichting einde boekjaar	593	669
Overzicht van gerealiseerde resultaten		
Servicekosten onderneming	-238	-295
Netto toe te rekenen rentekosten	-18	-38
Administratiekosten	-65	-78
Aanpassing regeling	-	57
Totaal	-321	-354

Bij de bepaling van de nettoverplichting per 31 december 2019 is uitgegaan van een aantal kenmerken en veronderstellingen. De voornaamste kenmerken en veronderstellingen zijn:

- De pensioenleeftijd is 68 jaar (2018: 68 jaar)
- De pensioenopbouw is gebaseerd op het gemiddelde loon
- De medewerkersbijdrage is gelijk aan eenderde van de af te dragen pensioenpremies
- De gehanteerde disconteringsvoet is 1,55% (2018: 2,4%)
- De looninflatie is 1,9% (2018: 2,5%)
- De carrièregerelateerde loonontwikkeling (career merit) varieert van 3% (2018: 3%) voor junior professionals tot 1% (2018: 0%) voor senior professionals
- De prijsinflatie is gelijkgesteld aan 1,4% (2018: 2,0%)
- De pensioenindexatie is 0% (2018: 0%)
- De sterftcijfers zijn gebaseerd op de AG Prognosetafel 2018 (2018: idem)
- 25% van de oud-medewerkers kiest voor waardeoverdracht (2018: 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 2019 is een waardemutatie van 0,1 miljoen euro ten gunste van het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat gebracht (2018: 0,6 miljoen). Deze mutatie wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een aanpassing van de gehanteerde disconteringsvoet, waar dit in 2018 voornamelijk een aanpassing was van de pensioenleeftijd (van 67 naar 68 jaar).

De pensioenvoorziening heeft een overwegend langlopend karakter.

De service- en administratiekosten uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling worden voor 80% ten laste van de kostprijs van de omzet gebracht en voor 20% 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 2020 uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling bedraagt 0,3 miljoen euro.

Sensitiviteitsanalyse - disconteringsvoet	-0,5%	Basisscenario (2,4%)	+0,5%
Verplichting einde boekjaar	20.943	18.044	15.604
Beleggingen einde boekjaar	20.262	17.451	15.083
Nettoverplichting	681	593	521

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

15. Financieringsbaten- en lasten

	2019	2018
Financieringsbaten	83	190
Financieringslasten	-847	-1.317
	-764	-1.127

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

16. Winstbelastingen

	2019	2018
Acute winstbelastingen		
Winstbelasting boekjaar	2.770	1.205
Belastinglast voorgaande jaren verwerking aangiftes	128	-
Totaal acute winstbelastingen	2.898	1.205
Latente winstbelastingen		
Ontstaan en realisatie van tijdelijke verschillen	52	-141
Totaal latente winstbelastingen	52	-141
Totaal winstbelastingen	2.950	1.064

Aansluiting met het effectieve belastingtarief	%	2019	%	2018
Resultaat voor belastingen		11.426		10.054
Winstbelastingen op basis van het nominale belastingtarief	25,0%	-2.856	25,0%	-2.514
Vrijgesteld verkoopresultaat deelnemingen	-0,1%	14	-9,7%	972
Wijziging in belastingtarief tijdelijke verschillen	0,7%	-76	-2,6%	260
Permanente verschillen	0,4%	-43	-1,2%	118
Vrijgesteld resultaat deelnemingen	0,2%	-27	0,8%	-78
Latente winstbelastingen	-1,0%	112	-1,3%	128
Tariefverschillen	-1,1%	123	-0,8%	76
Niet-afrekbare bedragen	0,6%	-69	0,9%	-86
Belastinglast voorgaande jaren verwerking aangiftes	1,1%	-128	0,0%	-
Overig	0,0%	-	-0,6%	60
Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)	25,8%	-2.950	10,6%	-1.064

In 2019 was de effectieve belastingdruk 25,8%: 15,2% hoger dan in 2018 (10,6%). De effectieve belastingdruk in 2019 is 0,8% hoger dan het nominale tarief vennootschapsbelasting van 25% waar deze in 2018 14,4% lager was. De toename van de belastingdruk wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het vrijgestelde verkoopresultaat van Cauberg Huygen Holding B.V. in 2018 waar in 2019 nagenoeg geen sprake is van een vrijgesteld verkoopresultaat. De impact hiervan is -9,6%. Hiernaast is de stapsgewijze daling van het vennootschapsbelastingtarief in 2019 aangepast.

De effectieve belastingdruk over 2019 wordt beïnvloed door de hernieuwde aanpassing van de tarieven vennootschapsbelasting zoals deze zijn vastgesteld voor 2020 en latere jaren. In 2020 blijft het nominale vennootschapsbelastingtarief gelijk aan 25%. Dit in tegenstelling tot 2018 waarin een daling van het nominale tarief was vastgesteld van 25% naar 22,5%. Tevens is het nominale vennootschapsbelastingtarief voor 2021 aangepast naar 21,7% daar waar in 2018 een verlaging naar 20,5% was vastgesteld. Dit resulteert in een verhoging van de latente belastingposities en toename van de effectieve belastingdruk. De impact is 0,7% in 2019 waar dit in 2018 -2,6% was. De permanente verschillen zien hoofdzakelijk toe op de verantwoording van een earn-out verplichting waar dit in 2018 een vrijval van de earn-out verplichting betrof. Dit resulteert in een impact van 0,4% op de effectieve belastingdruk (2018: -1,2%). Verder resteren de latente winstbelastingen -1,0% (2018: -1,3%), het vrijgestelde resultaat deelnemingen van 0,2% (2018: 0,8%), de niet-afrekbare bedragen 0,6% (2018: 0,9%), tariefverschillen als gevolg van toepassing eerste en tweede schijf van -1,1% (2018: -0,8%) en overige posten 0,0% (2018: -0,6%).

17. Winst per aandeel

	2019	2018
Resultaat toekomend aan aandeelhouders	7.837	8.308
Resultaat toekomend aan minderheidsaandeelhouders	639	682
Resultaat	8.476	8.990
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	0,17	0,18
Verwaterd resultaat per gewogen gemiddeld aantal aandelen	0,17	0,18

Toelichting op het overzicht financiële positie

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

18. Immateriële vaste activa

Het verloop in 2019 van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Goodwill	Klantrelaties	Merk- en handelsnamen	Overig	Totaal
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
Investerings	208	-	-	131	339
(Des)investerings	-	-	-1	-15	-16
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	-	-	-	5	5
Activa ten behoeve van verkoop	-	-	-	-	-
Herallocatie	-	-	-	-	-
Amortisatie	-	-962	-571	-305	-1.838
Boekwaarde per 31 december 2019	65.180	2.736	3.089	752	71.757
Aanschafwaarde	65.180	9.088	6.079	1.616	81.963
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-	-6.352	-2.990	-864	-10.206
Boekwaarde per 31 december 2019	65.180	2.736	3.089	752	71.757

In de overige immateriële vaste activa is een bedrag van 0,4 miljoen euro (2018: 0,4 miljoen) begrepen inzake ontwikkelingskosten ten aanzien van intern ontwikkelde software en een bedrag van 0,0 miljoen inzake activa in uitvoering (2018: 0,1 miljoen). Er is geen bedrag voor geactiveerde financieringskosten opgenomen. Voor de geactiveerde ontwikkelingskosten is een reserve opgenomen (zie toelichting 38 'Eigen vermogen').

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.

DPA kent een indeling van clusters die de grootzakelijk en publieke markt bedienen. Binnen de clusters is er een grote verwevenheid van de activiteiten, omzet en de manier waarop de klantrelaties worden bediend. De clusters hebben de vorm van redelijk zelfstandige operationele eenheden die aangestuurd worden door een clusterdirecteur. De clusterstructuur maakt het mogelijk om de schaalvoordelen te benutten, additionele ondersteuning te bieden aan de kernklanten en goede aansturing te waarborgen.

De clusterstructuur beschrijft de wijze waarop de Raad van Bestuur de activiteiten bewaakt en beslissingen over continueren en afstoten van de activiteiten neemt. In 2018 zijn de clusters Finance, Banking, Supply Chain & Logistics, IT, Legal, Public en Participaties gevormd. In 2019 zijn de clusters Legal (2018: Legal) en Public (2018: Overheid) samengevoegd vanwege de grote verwevenheid van de activiteiten (de vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast). Sinds maart 2019 worden Legal en Public aangestuurd door één clusterdirecteur en is de (interne) samenwerking geïntensiveerd. De huidige structuur is naar verwachting langdurig consistent. De Finance activiteiten welke in 2018 onder het cluster Public (2018: Overheid) vielen zijn in 2019 verhangen naar het cluster Finance (2018: Finance) om zo schaalvoordelen meer te benutten en omdat het cluster Finance meer verwevenheid heeft met deze Finance activiteiten. De goodwill die verhangen is van het cluster Legal & Public naar het cluster Finance bedraagt 2,7 miljoen euro.

De boekwaarde van aan de verschillende eenheden toegerekende goodwill bedraagt:

Kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend	Gealloceerde goodwill 2019	Gealloceerde goodwill 2018
Banking	17.926	17.926
Finance	23.389	20.680
IT	12.811	12.811
Legal & Public	6.470	9.180
Supply Chain & Logistics	1.035	1.035
Participaties	3.549	3.340
	65.180	64.972

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 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 toekomstige resultaten worden bepaald op basis van inschattingen en veronderstellingen van het bestuur en de clusterdirecteur over de groei van de omzet en ontwikkelingen in de operationele marges over een termijn van vijf jaar. Kasstromen na deze periode worden berekend door een constant groeipercentage te gebruiken van 1,0% (2018: 2,0%). Dit groeipercentage is gebaseerd op relevante marktverwachtingen voor de korte en middellange termijn.

IFRS 16

Vanaf 1 januari 2019 past DPA de IFRS 16-standaard toe die nieuwe of herziene bepalingen bevat over de verantwoording, waardering, presentatie en toelichtingen van leasecontracten. Op grond van deze standaard is er bij verantwoording van leasecontracten door leasees geen onderscheid meer tussen operationele lease- en financiële leasecontracten. Voor het IFRS 16-effect wordt verwezen naar toelichting 2 'Gehanteerde grondslagen - Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2019'.

Op basis van beschikbare informatie heeft DPA een impairment analyse uitgevoerd na toepassing van IFRS 16. Hierbij zijn de te verantwoorden gebruiksrechten en leaseverplichtingen meegenomen in de boekwaarde. DPA heeft aanpassingen doorgevoerd in de winst- en verliesrekening en de vrij beschikbare kasstromen en deze verwerkt voor de berekening van de waarde in gebruik. Tevens is rekening gehouden met een aanpassing van de disconteringsvoet in verband met een gewijzigde verhouding van eigen en vreemd vermogen.

De impairment analyse per 30 september 2019 is uitgevoerd op basis van de financiële informatie na toepassing van IFRS 16. DPA heeft bij de toepassing van IFRS 16 de vrijstelling benut die het mogelijk maakt om vergelijkende informatie over voorgaande perioden niet aan te passen. Indien DPA de impairment analyse had uitgevoerd voor toepassing van IFRS 16, dan zouden de uitkomsten in lijn liggen met de uitkomsten van de impairment analyse na toepassing van IFRS 16.

Toetsing op bijzondere waardeverminderingen voor kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten

Het 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. Dit zijn de omzet, het brutomargepercentage, het EBITDA-percentage en de disconteringsvoet. Wijzigingen in de markttrentes, rendementseisen op eigen en vreemd vermogen en de marktrisico-opslag beïnvloeden de disconteringsvoet en daarmee in belangrijke mate de realiseerbare waarde.

Omzet

Het bestuur heeft een aantal scenario's voor de omzetontwikkeling per kasstroomgenererende eenheid doorgerekend. De groei voor 2020 is gebaseerd op de interne begroting. De omzetontwikkeling vanaf 2021 is gebaseerd op een inflatiepercentage tussen 1,9 en 2,25%. Dit resulteert in een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van de verschillende kasstroomgenererende eenheden in de forecastperiode 2021-2024. In alle kasstroomgenererende eenheden is een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei gedurende de forecastperiode gehanteerd die varieert van 1,4 tot 3,3%. Voor de periode na 2024 is een constante groei van 1,0% verondersteld.

Brutomarge en EBITDA-marge

De in de impairmenttest gehanteerde brutomarge en EBITDA-marge zijn voor 2020 overeenkomstig de interne begroting. De prognoses voor de jaren 2021 tot en met 2024 (2019: jaren 2020 tot en met 2023) zijn gebaseerd op het budget van 2020. De gemiddelde jaarlijkse brutomarge over de jaren 2020 tot en met 2024 is voor Banking 29,9% (2019: 26,7%), Finance 32,2% (2019: 29,7%), IT 28,4% (2019: 26,6%), Legal & Public 33,8% (2019: 32,3%), Supply Chain & Logistics 37,0% (2019: 37,0%) en Participaties 30,3% (2019: 27,9%).

De gemiddelde jaarlijkse EBITDA-marge over 2020 tot en met 2024 is: Banking 16,0% (2019: 11,5%), Finance 13,9% (2019: 8,4%), IT 13,4% (2019: 10,5%), Legal & Public 15,7% (2019: 13,5%), Supply Chain & Logistics 16,0% (2019: 15,7%) en Participaties 12,1% (2019: 6,7%).

Disconteringsvoet

De geprognoseerde kasstromen worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet na belastingen van 8,5% (2018: 10,3%). De gehanteerde vermogenskostenvoet komt conform IAS 36.55 overeen met een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet voor belastingen van 11,3% (2018: 13,7%). 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 0,0% (2018: 1,1%). Op basis van een 'peer group'-analyse is de gehanteerde verhouding van de marktwaarde van het eigen vermogen tot het vreemd vermogen bepaald op 89:11. 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 doorgerekende scenario's is de waardebepaling van de kasstroomgenererende eenheden tot stand gekomen. Op 30 september 2019 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. Dit heeft niet tot een bijzondere waardevermindering geleid.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

Het bestuur heeft gevoeligheidsanalyses op de waardebepaling van de verschillende kasstroomgenererende eenheden uitgevoerd. Hierbij is een evaluatie uitgevoerd van de effecten van een structureel lagere voortdurende groei na 2024 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 2019 van de materiële vaste activa is als volgt:

	Gebouwen	Auto's	Verbouwingen, inrichting en inventaris	Computer- hardware	Totaal
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
IFRS 16-effect	5.845	9.392	-	-	15.237
Boekwaarde per 1 januari 2019 aangepast	5.845	9.392	709	572	16.518
Investerings	101	4.046	19	53	4.219
Tussentijdse contractaanpassingen	16	93	-	-	109
Desinvesteringen	-1.052	-	-4	-45	-1.101
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	-	602	29	-	631
Herallocatie	-	-	-27	27	-
Afschrijvingen	-1.186	-5.106	-178	-241	-6.711
Boekwaarde per 31 december 2019	3.724	9.027	548	366	13.665
Aanschafwaarde	4.910	14.133	1.126	1.117	21.286
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-1.186	-5.106	-578	-751	-7.621
Boekwaarde per 31 december 2019	3.724	9.027	548	366	13.665

In 2019 heeft DPA geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord. In 2019 zijn geen in voorgaande jaren verwerkte bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa teruggenomen.

Gebouwen en auto's zien toe op de gebruiksrechten van leasecontracten. Voor het IFRS 16-effect wordt verwezen naar toelichting 2 'Gehanteerde grondslagen - Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2019'. DPA heeft de vrijstelling benut die het mogelijk maakt om vergelijkende informatie over voorgaande perioden niet aan te passen.

DPA beschikt over diverse leasecontracten welke toezien op de huur van vestigingen en het gebruik van leaseauto's. De looptijd van huurcontracten varieert over het algemeen tussen de 2 en 10 jaar. Aan medewerkers ter beschikking gestelde auto's hebben over het algemeen een looptijd van 36 tot 48 maanden.

DPA heeft ook leasecontracten met een looptijd korter dan 12 maanden, alsmede leasecontracten waarbij het onderliggende actief een geringe waarde heeft. DPA maakt gebruik van de uitzondering voor leasecontracten die op aanvangsdatum een looptijd hebben korter dan 12 maanden, alsmede voor de uitzondering voor leasecontracten waarbij het onderliggende actief een geringe waarde heeft. Voor deze verplichtingen wordt verwezen naar toelichting 26 'Leaseverplichtingen'.

20. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt toe te rekenen:

	Geassocieerde deelnemingen	Leningen aan geassocieerde deelnemingen	Lease vorderingen	Overige langlopende vorderingen	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2018	191	291	-	1.772	2.254
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-107	-	-	-	-107
Investerings	16	-	-	-	16
Opgenomen in consolidatie	-89	-124	-	-	-213
Leningen verstrekt	-	89	1.016	-	1.105
Aflossingen op leningen	-	-95	-108	-1.564	-1.767
Financieringsbaten	-	-	10	-	10
Dotatie voorziening	-	-109	-	81	-28
Verminderd met kortlopend gedeelte	-	43	-	905	948
Boekwaarde per 31 december 2019	11	95	918	1.194	2.218

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

Door het uitoefenen van een optierecht heeft DPA haar 33,3%-belang in Yobz B.V. per 1 augustus 2019 uitgebreid naar 51%. Sindsdien is Yobz meegeconsolideerd en niet meer geassocieerd als geassocieerde deelneming. Van 1 januari tot 1 augustus 2019 zijn de resultaten van Yobz verwerkt als resultaat geassocieerde deelnemingen. De reële waarde van het 33,33%-belang op moment van uitbreiding was 0,1 miljoen euro en is in het verloopoverzicht verwerkt als 'opgenomen in consolidatie'. De lening die DPA op 1 augustus 2019 aan Yobz heeft verstrekt bedroeg 0,1 miljoen euro. Deze is eveneens als 'opgenomen in consolidatie' in het verloopoverzicht verwerkt doordat de lening vanaf 1 augustus 2019 binnen de Groep geëlimineerd wordt (zie ook toelichting 6 'Wijzigingen in de consolidatiekring').

In 2019 is een additionele voorziening gevormd van 0,1 miljoen euro op de leningen aan geassocieerde deelnemingen als gevolg van een toename in het kredietrisico. 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 is meer dan 90 dagen in gebreke blijven voor de betaling van aflossing of rente.

De overige langlopende vorderingen betreffen het langlopende gedeelte van de studievergoedingen die de voormalige tandartsen van DPA Spanish Professionals nog verschuldigd zijn aan DPA. De studievergoedingen worden over een periode van 36 tot 40 maanden terugbetaald en uiterlijk in 2022 afgelost. De studievergoedingen 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 0,3 miljoen euro (2018: 0,4 miljoen) en is inbegrepen in de boekwaarde per ultimo boekjaar. Het kortlopende deel van de overige langlopende vorderingen ten bedrage van 0,6 miljoen euro (2018: 1,6 miljoen) is opgenomen onder de overige vorderingen.

De leasevordering betreft uitsluitend huurcontracten van vestigingen welke in onderhuur zijn uitgegeven. De leasevordering wordt na aanvang bepaald door de boekwaarde te verhogen met de rente op de leasevordering (met behulp van de effectieve rentemethode) en door de boekwaarde te verlagen met de ontvangen leasetermijnen. In de ontvangen leasetermijnen zijn geen variabele betalingen opgenomen.

21. Latente belastingen

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

	Activa		Verplichtingen		Netto	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Immateriële vaste activa	-	-	1.152	1.407	-1.152	-1.407
Personeelgerelateerde voorzieningen	149	168	-	-	149	168
Voorwaartse verliescompensatie	-	306	-	-	-	306
Leases	-	-	13	-	-13	-
Boekwaarde per 31 december	149	474	1.165	1.407	-1.016	-933

De latente belastingverplichting uit hoofde van de immateriële vaste activa heeft betrekking 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. Er ontstaan tijdelijke verschillen als de fiscale boekwaarde door de overname niet of niet in gelijke mate wijzigt als de commerciële boekwaarde. Waardering vindt tegen vastgestelde belastingtarieven plaats.

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 0,0 miljoen euro is opgenomen als voorwaartse verliescompensatie (2018: 1,2 miljoen) tegen het geldende nominale belastingtarief. In 2019 is een verliesverrekening van 1,2 miljoen toegepast en 0,0 miljoen aan compensabele verliezen opgebouwd.

Met ingang van 1 januari 2019 past DPA IFRS 16 'Leases' toe. IFRS 16 vervangt de verslaggevingsstandaard IAS 17. Voor het IFRS 16-effect wordt verwezen naar toelichting 2 'Gehanteerde grondslagen - Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2019'. DPA heeft de vrijstelling benut die het mogelijk maakt om vergelijkende informatie over voorgaande perioden niet aan te passen.

IFRS 16 'Leases' mag niet worden toegepast voor de fiscale jaarwinstbepaling. Bij een (operationele)leaseovereenkomst verleent de lessor aan de lessee het recht om gedurende een bepaalde periode gebruik te maken van een bepaald actief in ruil voor een vergoeding van de lessee. Voor de fiscale jaarwinstbepaling moet worden aangesloten bij deze civielrechtelijke realiteit van een gebruiksrecht tegen vergoeding (realiteitsbeginsel). Als gevolg hiervan ontstaan tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van het gebruiksrecht en de leaseverplichting, waarvoor belastinglatenties opgenomen moeten worden.

De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd voor zover de vorderingen en verplichtingen deel uitmaken van dezelfde fiscale eenheid en de vennootschap aan het hoofd van deze fiscale eenheid hiertoe een in rechte afdwingbaar recht heeft.

Het overzicht van de mutaties in de latente belastingvorderingen en -verplichting in 2019 is als volgt:

	1 januari 2019	IFRS 16-effect per 1 januari 2019	Verwerving (verkoop)latente belastingverplichting	Verantwoord in het totaalresultaat	Verantwoord in de winst- en verliesrekening	31 december 2019
Immateriële vaste activa	-1.407	-	-	-	255	-1.152
Leases (IFRS 16)	-	-	-	-	-13	-13
Pensioenvoorziening	168	-	-	-19	-	149
Voorwaartse verliescompensatie	306	-	-	-	-306	-
Boekwaarde	-933	-	-	-19	-64	-1.016

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 belastingverplichting	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:

	2019	2018
Handelsdebiteuren	15.583	16.316
Nog te factureren bedragen	11.565	11.675
	27.148	27.991
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	-791	-503
	26.357	27.488
Overige vorderingen	2.267	4.556
Stand per 31 december	28.624	32.044

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 de overige vorderingen is voor een bedrag van 0,6 miljoen euro het kortlopende gedeelte begrepen van de overige langlopende vorderingen (2018: 1,6 miljoen) en voor 0,0 miljoen het kortlopende gedeelte van de leningen aan geassocieerde deelnemingen (2018: 0,1 miljoen). Zie ook toelichting 20 'Financiële vaste activa'.

De handelsdebiteuren en de nog te factureren bedragen zijn in onderpand gegeven als zekerheid voor 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. Additioneel heeft DPA een kredietverlies verantwoord van 0,3 miljoen euro doordat het kredietrisico voor deze vorderingen is toegenomen.

Het verloop van de voorziening bijzondere waardevermindering handelsdebiteuren is:

	2019	2018
Stand per 1 januari	503	364
IFRS 9-effect	-	337
Stand per 1 januari aangepast	503	701
Dotaties	358	218
Vrijval	-70	-225
Activa ten behoeve van verkoop	-	-191
Stand per 31 december	791	503

De onderstaande tabel toont het risicoprofiel van de handelsdebiteuren (inclusief de nog te factureren bedragen) in overeenstemming met de voorzieningsmatrix van DPA per 31 december 2019:

31 december 2019	Verwacht kredietverlies %	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies	Additioneel verantwoord kredietverlies	Netto boekwaarde
Niet vervallen	0,4%	24.275	97	-	24.178
1-30 dagen	1,7%	1.640	28	-	1.612
31-60 dagen	4,2%	189	8	-	181
61-90 dagen	12,5%	382	48	-	334
90 dagen of meer	6,7%	388	26	310	52
Faillissementen	100%	274	274	-	-
Totaal		27.148	481	310	26.357

De onderstaande tabel toont het risicoprofiel van de handelsdebiteuren (inclusief de nog te factureren bedragen) in overeenstemming met de voorzieningsmatrix van DPA per 31 december 2018:

31 december 2019	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

23. Liquide middelen

	31 december 2019	31 december 2018
Liquide middelen	411	473

Ultimo 2019 wordt een bedrag van 0,2 miljoen euro (2018: 0,2 miljoen) aangehouden op een geblokkeerde G-rekening op grond waarvan de bestedingsmogelijkheid van deze middelen is beperkt tot fiscale verplichtingen. De overige 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 tot deze kredietfaciliteit behoren worden gesaldeerd. De nettoschuldpositie wordt toegevoegd aan de rentedragende schulden. Verwezen wordt naar toelichting 25 'Leningen'.

24. Totaal eigen vermogen

	Aantal gewone aandelen	
	2019	2018
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 2018: 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. Voor door DPA gehouden aandelen in de vennootschap zijn alle rechten opgeschort totdat deze aandelen opnieuw worden uitgegeven.

Voor het verloop van mutaties in het eigen vermogen wordt verwezen naar toelichting 38 'Mutatieoverzicht van het eigen vermogen'.

Voorstel winstbestemming	2019	2018
Winst aandeelhouders	7.837	8.308
Toevoeging overige reserves	7.837	4.081
Dividend uit te keren op gewone aandelen	-	4.227

Sinds 2017 is het dividendbeleid van DPA gericht op een uitkering van 50% van de nettowinst aan de aandeelhouders. Conform artikel 34 van de statuten zou dit voor 2019 betekenen dat 4,1 miljoen euro toegevoegd wordt aan de reserves en dat 3,8 miljoen beschikbaar zou komen voor dividend. Het dividend zou dan uitkomen op 0,08 euro (2018: 0,09 euro) per aandeel. Gezien de onzekerheid als gevolg van het coronavirus wordt aan de Algemene Vergadering voorgesteld om over 2019 geen dividend uit te keren en het nettoresultaat van 7,8 miljoen euro geheel toe te voegen aan de reserves. Voor een nadere toelichting betreffende de ontwikkelingen rondom het coronavirus wordt verwezen naar de separate toelichting in het bestuursverslag op pagina 12 tot en met 13.

25. Leningen

	2019	2018
Leningen		
Stand per 1 januari	5.979	13.032
Verkregen	-	3.522
Afgelost	-3.246	-10.575
Stand per 31 december	2.733	5.979
Verminderd met het langlopende gedeelte	-	2.733
Kortlopende gedeelte	2.733	3.246
Kredietfaciliteit		
Stand per 1 januari	11.516	16.706
Afgelost	-5.167	-5.190
Stand per 31 december	6.349	11.516
Totaal leningen	9.082	17.495

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.

De kredietfaciliteit bedraagt maximaal 25 miljoen euro en is tot uiterlijk 31 december 2020 ter beschikking gesteld en hierna tot wederopzegging. DPA zal in 2020 met de Rabobank in gesprek treden over deze kredietfaciliteit. Het toegestane maximumbedrag wordt vastgesteld aan de hand van de 'borrowing base'. Deze 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. Ultimo 2019 bedraagt de uitstaande schuldpositie op deze acquisitiefinanciering 2,7 miljoen euro (jaareinde 2018: 6,0 miljoen). In 2019 is per kwartaal is 0,8 miljoen euro afgelost op deze faciliteit. In 2020 worden wederom vier kwartaalaflossingen gedaan, waarna de financiering ultimo 2020 tot nul teruggebracht zal zijn. De rente op deze acquisitiefinanciering is het 3-maands Euribortarief verhoogd met 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 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 3,00. Hierbij is rekening gehouden met de IFRS 16-toepassing.

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 1,1 ultimo 2019 (2018: 1,6). DPA voldoet per 31 december 2019 aan de financiële conventanten en alle overige voorwaarden van de overeenkomst met Rabobank. Naast de financiële conventanten zijn 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. Leaseverplichtingen

	2019	2018
Stand per 31 december voorgaand boekjaar	-	-
IFRS 16-effect	15.237	-
Stand per 1 januari aangepast	15.237	-
Nieuwe verplichtingen	4.147	-
Tussentijdse contractaanpassingen	108	-
Financieringslasten	296	-
Afgelost	-6.589	-
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	602	-
Stand per 31 december	13.801	-
Verminderd met het langlopende gedeelte	8.491	-
Kortlopende gedeelte	5.310	-

De leaseverplichtingen betreffen uitsluitend huurcontracten van vestigingen en leasecontracten van auto's. In de periode voorafgaand aan 2019 werden verplichtingen uit operationele leasecontracten toegelicht als onderdeel van de "Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa". Voor het IFRS 16-effect wordt verwezen naar toelichting 2 'Gehanteerde grondslagen - Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2019'. DPA heeft de vrijstelling benut die het mogelijk maakt om vergelijkende informatie over voorgaande perioden niet aan te passen.

De leaseverplichting wordt na aanvang bepaald door de boekwaarde te verhogen met de rente op de leaseverplichting (met behulp van de effectieve rentemethode) en door de boekwaarde te verlagen met de betaalde leasetermijnen. In de betaalde leasetermijnen zijn geen variabele betalingen opgenomen.

De totale leaseverplichtingen ultimo 2019 van 13,8 miljoen euro (bij eerste toepassing IFRS 16 Leases: 15,2 miljoen) hebben voor 4,8 miljoen euro betrekking op huurcontracten (bij eerste toepassing IFRS 16 Leases: 5,8 miljoen) en voor 9,0 miljoen euro op autoleasecontracten (bij eerste toepassing IFRS 16 Leases: 9,4 miljoen).

Zie toelichting 28 'Financiële risicobeheersing' voor een analyse op de toekomstige uitgaande kasstromen gerelateerd aan de leaseverplichtingen.

Ten aanzien van de leasecontracten zijn de volgende bedragen verantwoord in de winst- en verliesrekening: afschrijvingen op gebruiksrechten 6,7 miljoen euro, financieringslasten gerelateerd aan leaseverplichtingen 0,3 miljoen euro, kosten van korte termijn leases 0,5 miljoen euro en kosten van leases met een geringe waarde EUR 0,0 miljoen.

27. Handels- en overige schulden

	31 december 2019	31 december 2018
Handelscrediteuren	4.211	4.416
Belastingen en sociale lasten	9.710	8.469
Earn-out verplichtingen	134	318
Lonen, salarissen en uitgestelde beloningscomponenten	6.252	7.446
Leaseverplichtingen	5.310	-
Handels- en overige schulden	4.175	4.519
	29.792	25.168
Verminderd met het langlopende gedeelte	-	187
Kortlopende gedeelte	29.792	24.981

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. Gedurende 2019 is 0,3 miljoen euro uitgekeerd wat betrekking heeft op de gerealiseerde resultaten over boekjaar 2018.

Bij de koop van het 22,2%-belang in Your Professionals per 1 januari 2019 is eveneens een voorwaardelijke vergoeding overeengekomen met de verkopende aandeelhouder. Deze is gebaseerd op het realiseren van een EBITDA-doelstelling over 2019. De vergoeding wordt berekend als 22,2% van het verschil in EBITDA over de jaren 2019 en 2018 vermenigvuldigd met een multiplier van 6. Op 31 december 2019 is de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding gewaardeerd op 0,1 miljoen euro.

28. 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 deze risico's, de doelstellingen, grondslagen en procedures van DPA voor het beheeren en meten van deze risico's evenals het kapitaalbeheer van DPA. Daarnaast zijn in deze geconsolideerde jaarrekening kwantitatieve toelichtingen opgenomen.

Risicobeheerkader

Het 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 geen Audit Committee benoemd. De Raad van Commissarissen is als geheel verantwoordelijk hiervoor.

Kredietrisico

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 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 2019 24% van de totale positie handelsvorderingen (2018: 21%). Het 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 aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Het uitgangspunt van het liquiditeitsrisicobeheer is dat voldoende liquiditeiten worden aangehouden om in normale en moeilijke omstandigheden aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen te kunnen voldoen. Dit zonder dat onaantoonbare verliezen worden geleden of de reputatie van DPA in gevaar komt.

Om de kasstroombehoefte te bepalen gebruikt DPA 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.

De maximale kredietfaciliteit bedraagt ultimo 2019 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. DPA zal in 2020 met de Rabobank in gesprek treden over deze kredietfaciliteit. 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 2019 bedroeg de uitstaande kredietfaciliteit 6,3 miljoen euro (2018: 11,5 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 marktrisicopositie 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 gedeelte 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 om 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 nettofinancieringslasten) 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 0,1 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 verzekerd 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 2019	31 december 2018
Totale verplichtingen	48.974	44.265
Af: Liquide middelen	-411	-473
Netto verplichting	48.563	43.792
Totaal eigen vermogen	68.807	65.496
Verhouding netto schuld/eigen vermogen	70,6%	66,9%

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
2019							
Financiële verplichtingen							
Rekening courant kredieten banken	-6.349	-6.349	-63	-63	-127	-381	-5.715
Rentedragende schulden	-2.733	-2.733	-1.367	-1.366	-	-	-
Voorzieningen	-593	-593	-	-	-	-	-593
Leaseverplichtingen	-13.801	-13.801	-2.821	-2.456	-3.807	-4.351	-366
Overige schulden, exclusief vooruit ontvangen bedragen	-24.482	-24.482	-12.241	-12.241	-	-	-
Niet in de balans opgenomen verplichtingen	-288	-288	-144	-144	-	-	-
Totaal financiële verplichtingen	-48.246	-48.246	-16.636	-16.270	-3.934	-4.732	-6.674
Activa							
Financiële vaste activa (exclusief lease vordering en geassocieerde deelnemingen)	1.289	1.289	322	322	644	1	-
Leasevordering	918	918	81	82	165	590	-
Handels- en overige vorderingen	28.624	28.624	28.236	388	-	-	-
Liquide middelen	411	411	411	-	-	-	-
Totaal activa	31.242	31.242	29.050	792	809	591	-
Saldo	-17.004	-17.004	-12.414	-15.478	-3.125	-4.141	-6.674
2018							
Financiële verplichtingen							
Rekening courant kredieten banken	-11.516	-11.516	-115	-115	-230	-691	-10.364
Rentedragende schulden	-5.979	-5.979	-1.623	-1.623	-2.733	-	-
Voorzieningen	-669	-669	-	-	-	-	-669
Leaseverplichtingen	-	-	-	-	-	-	-
Overige schulden, exclusief vooruit ontvangen bedragen	-25.167	-25.167	-12.556	-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	-61.024	-61.024	-17.640	-17.508	-6.476	-7.309	-12.091
Activa							
Financiële vaste activa	2.063	2.063	-	-	1.031	1.032	-
Handels- en overige vorderingen (exclusief lease vordering en geassocieerde deelnemingen)	32.045	32.045	32.045	-	-	-	-
Liquide middelen	473	473	473	-	-	-	-
Totaal activa	34.581	34.581	32.518	-	1.031	1.032	-
Saldo	-26.443	-26.443	-14.878	-17.508	-5.445	-6.277	-12.091

Het negatieve saldo van de contractuele kasstromen die uit de financiële verplichtingen en de vlottende activa gedurende vijf boekjaren voortvloeiën, wordt gedicht door het genereren van positieve operationele kasstromen uit de bedrijfsactiviteiten en het vrij beschikbare deel van de rekening courant faciliteit.

29. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

De verplichtingen betreffen nagenoeg uitsluitend de servicecomponenten van de huurcontracten van vestigingen ten bedrage van 0,9 miljoen euro (2018: 6,3 miljoen) en leasecontracten van auto's ten bedrage van 0,3 miljoen die toezien op huurauto's met een looptijd van maximaal 1 jaar (2018: 11,4 miljoen). De afname van de niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa is het gevolg van de toepassing van IFRS 16 waarbij de leaseverplichtingen op de balans verantwoord worden. Voor het IFRS 16-effect wordt verwezen naar toelichting 2 'Gehanteerde grondslagen - Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2019'. DPA heeft de vrijstelling benut die het mogelijk maakt om vergelijkende informatie over voorgaande perioden niet aan te passen. 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. DPA heeft in totaal voor 0,2 miljoen euro aan garanties verstrekt aan een derde (2018: 0,6 miljoen euro).

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

30. Transacties met verbonden partijen

DPA is deels gehuisvest in panden aan de Parklaan 48 en de Lindelaan 16 in Bussum die gehuurd worden van (vennootschappen van) een voormalig bestuurslid en een commissaris. De huurovereenkomsten voor deze objecten zijn aangegaan tegen vastgestelde marktconforme huurprijzen. In 2019 is uit hoofde van deze huurovereenkomsten 0,3 miljoen euro aan huur betaald (2018: 0,3 miljoen).

Beloningen bestuurders en commissarissen

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

31. Beloningen bestuurders

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

Beloningen bestuursleden	A. van Mameren		H.R.G. Winter		O.O. Berten		D.W.J. Theyse		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Bruto vaste beloning	83	-	229	350	132	350	210	125	654	825
Korte termijn variabele beloning	80	-	229	315	132	315	203	113	644	743
Pensioenrechten	17	-	49	75	28	75	35	21	129	171
Overige beloningen (autokosten, sociale lasten en huisvesting)	24	-	37	57	6	17	15	9	82	83
	204	-	544	797	298	757	463	268	1.509	1.822

Mevrouw Theyse is per 23 mei 2018 benoemd als bestuurslid in de rol van CFO en de heer van Mameren is per 27 augustus 2019 benoemd als bestuurslid in de rol van CEO. De heer Berten is per 16 mei 2019 teruggetreden als bestuurslid en de heer Winter per 27 augustus 2019.

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 aandeelhoudersvergadering voorgelegd. Het remuneratieverslag over 2019 is gepubliceerd op www.dpa.nl.

De post periodiek betaalde beloningen betreft het totaal van het brutosalaris en vakantiegeld. De bonus wordt geheel uitgekeerd als brutosalaris. DPA heeft geen leningen of garanties afgegeven aan bestuursleden.

Met het bestuur zijn de volgende (variabele) bonusafspraken gemaakt:

- Maximaal 100% van het vaste jaarsalaris;
- De kortetermijnbonus is voor 80% gekoppeld aan het behalen van de jaarlijkse omzet- en EBITDA-taakstelling;
- De kortetermijnbonus is voor 20% gekoppeld aan het behalen van specifiek kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen.

32. 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:

Beloningen leden Raad van Commissarissen	R. Icke		B. van Genderen		A. Klene		H.R.G. Winter		S. Engels		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Periodiek betaalde beloningen	50	50	35	35	35	21	12	-	-	14	132	120
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	50	50	35	35	21	21	12	-	-	14	132	120

De heer A. Klene heeft op 22 mei 2018 mevrouw S. Engels opgevolgd als commissaris. De heer H.R.G. Winter trad op 27 augustus 2019 toe tot de Raad van Commissarissen.

33. Gebeurtenissen na balansdatum

Gevolgen Corona (COVID-19)

Het is evident dat de uitbraak van het coronavirus impact zal hebben op de mondiale, Europese en Nederlandse economie. Ook in Nederland zijn de economische consequenties inmiddels merkbaar. De precieze impact op de Nederlandse economie en daarmee DPA zal afhangen van de snelheid waarmee het coronavirus onder controle komt in binnen- en buitenland, hetgeen op dit moment niet met zekerheid te voorspellen is. De gevolgen van het Coronavirus voor DPA zijn behandeld als gebeurtenissen na balansdatum die geen nadere informatie verschaffen over de feitelijke situatie per balansdatum. Derhalve heeft DPA geen (cijfermatige) aanpassingen gedaan in de jaarrekening. Voor een nadere toelichting betreffende de ontwikkelingen rondom het coronavirus wordt verwezen naar de separate toelichting in het bestuursverslag op pagina 12 tot en met 13.

Enkelvoudige jaarrekening 2019

Enkelvoudige balans per 31 december 2019 (vóór resultaatbestemming)

<i>x duizend euro</i>	Toelichting	31 december 2019	31 december 2018
Activa			
Immateriële vaste activa	35	61.047	61.047
Financiële vaste activa	36	66.263	55.952
Vaste activa		127.310	116.999
Handels- en overige vorderingen	37	15.904	12.565
Liquide middelen		-	-
Vlottende activa		15.904	12.565
Totaal activa		143.214	129.564
Passiva			
Geplaatst kapitaal	38	4.697	4.697
Overige wettelijke reserve	38	415	416
Agio	38	68.348	68.348
Algemene reserve	38	-17.263	-20.913
Niet-gerealiseerde resultaten	38	2.078	1.995
Onverdeeld resultaat	38	7.837	8.308
Eigen vermogen		66.112	62.851
Vorzieningen	39	72.134	58.776
Leningen	25	-	2.733
Kortlopende verplichtingen	40	4.968	5.204
Totaal passiva		143.214	129.564

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2019

<i>x duizend euro</i>	Toelichting	2019	2018
Netto-omzet			
Kostprijs van de omzet		-	-
Brutowinst		-	-
Overige opbrengsten	6		3.892
Verkoopkosten		1	-
Algemene beheerskosten		123	-537
		124	-537
Bedrijfsresultaat		-124	4.429
Financieringsbatens		134	237
Financieringslasten		-137	-520
Resultaat dochterondernemingen	36	7.985	4.100
Resultaat voor belastingen		7.858	8.246
Winstbelastingen	16	-21	62
Resultaat na belastingen		7.837	8.308

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

34. 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 2019 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 waardering van de dochterondernemingen omvat de immateriële vaste activa (zoals klantrelaties, merk- en handelsnamen) die in een bedrijfscombinatie zijn verworven, onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Als de nettovermogenswaarde negatief is, wordt de dochteronderneming op nihil gewaardeerd. Daarbij worden andere langlopende belangen in aanmerking genomen die feitelijk moeten worden aangemerkt als onderdeel van de netto-investering in de dochteronderneming. Er wordt een voorziening gevormd als DPA geheel of ten dele instaat voor schulden van de dochteronderneming of verplicht is om de dochteronderneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met op vorderingen op de dochteronderneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid. Eventuele afwaarderingen op vorderingen op groepsmaatschappijen vanwege verwachte kredietverliezen worden op de post zelf geëlimineerd. Hierdoor hebben deze afwaarderingen per saldo geen gevolgen voor de winst-en-verliesrekening en de balans.

Fiscale eenheid

DPA Group N.V. vormt met een aantal dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschaps- en omzetbelasting. Elke vennootschap is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

35. Immateriële vaste activa

Het verloop in 2019 en 2018 van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Goodwill	Totaal
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
Desinvesteringen	-	-
Amortisatie	-	-
Boekwaarde per 31 december 2019	61.047	61.047
Aanschafwaarde	61.047	61.047
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-	-
Boekwaarde per 31 december 2019	61.047	61.047

36. Financiële vaste activa

Een overzicht van de financiële vaste activa is onderstaand opgenomen:

	Deelnemingen in dochterondernemingen	Vorderingen op dochterondernemingen	Totaal
Boekwaarde 1 januari	53.627	2.325	55.952
Aankopen, verstrekte leningen	390	-	390
Verkopen, aflossingen	-	-25	-25
Aandeel resultaat dochterondernemingen waarin wordt deelgenomen	7.985	-	7.985
Dividend dochterondernemingen	-686	-	-686
Aandeel in overige rechtstreekse vermogensmutaties	83	-	83
Dotaties verlieslatend deel	2.564	-	2.564
Boekwaarde 31 december	63.963	2.300	66.263

Vorderingen op deelnemingen betreft een aan een dochtervennootschap verstrekte lening in het kader van een activatransactie. Deze heeft een looptijd van 10 jaar en draagt een rente van 4 en 7,25%. De boekwaarde van de lening is nagenoeg gelijk aan de reële waarde.

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 DPA Group zekerheden heeft gesteld ten behoeve van de dochteronderneming of verplichtingen is aangegaan of betalingen namens de dochteronderneming heeft verricht. In dat geval neemt DPA Group een voorziening voor dergelijke verplichtingen op.

37. Vorderingen en overlopende activa

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

	31 december 2019	31 december 2018
Vorderingen op dochterondernemingen	14.848	11.310
Winstbelastingen	1.009	1.167
Overige vorderingen en overlopende activa	47	88
	15.904	12.565

38. Eigen vermogen

Mutatieoverzicht 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 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
Resultaatbestemming 2018	-	-	-	8.308	-8.308	-	-
Resultaat 2019	-	-	-	-	7.837	-	7.837
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	-	83	83
Dotatie wettelijke reserve	-	-1	-	1	-	-	-
Uitgekeerd dividend	-	-	-	-4.227	-	-	-4.227
Verwerving belang	-	-	-	-432	-	-	-432
Stand per 31 december 2019	4.697	415	68.348	-17.263	7.837	2.078	66.112

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 2018: 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 2019 is over het boekjaar 2018 een dividend uitgekeerd van 0,09 euro per aandeel ten laste van de agioreserve voor 4,2 miljoen euro.

Overige wettelijke reserve

Conform artikel 2:365.2 BW heeft DPA een wettelijke reserve gevormd voor de in de balans geactiveerde bedragen die verband houden met de kosten van ontwikkeling van 0,4 miljoen euro bij groepsmaatschappijen. 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 16 mei 2019 is de resultaatbestemming over 2018 als volgt vastgesteld:

Resultaatbestemming 2018

Ten gunste van de algemene reserve	8.308
Resultaat na belasting	8.308

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 2019

Sinds 2017 is het dividendbeleid van DPA gericht op een uitkering van 50% van de nettowinst aan de aandeelhouders. Conform artikel 34 van de statuten zou dit voor 2019 betekenen dat 4,1 miljoen euro toegevoegd wordt aan de reserves en dat 3,8 miljoen beschikbaar zou komen voor dividend. Het dividend zou dan uitkomen op 0,08 euro (2018: 0,09 euro) per aandeel. Gezien de onzekerheid als gevolg van het coronavirus wordt aan de Algemene Vergadering voorgesteld om over 2019 geen dividend uit te keren en het nettoresultaat van 7,8 miljoen euro geheel toe te voegen aan de reserves. Voor een nadere toelichting betreffende de ontwikkelingen rondom het coronavirus wordt verwezen naar de separate toelichting in het bestuursverslag op pagina 12 tot en met 13.

39. Voorzieningen

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

	2019	2018
Stand per 1 januari	58.776	45.164
Dotatie	13.358	13.612
Stand per 31 december	72.134	58.776

40 Kortlopende verplichtingen

Een overzicht van de kortlopende verplichtingen is onderstaand opgenomen:

	31 december 2019	31 december 2018
Belastingen en sociale lasten	-	284
Schulden op dochterondernemingen	2.068	1.259
Kortlopend deel leningen	2.733	3.244
Overige schulden	167	417
	4.968	5.204

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 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 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 2019 en van het resultaat en de kasstromen over 2019 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 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De volgende overzichten over 2019: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde overzicht financiële positie, het geconsolideerde kasstroomoverzicht en het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen.
2. 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 2019.
2. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019.
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 Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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 € 1.300.000 (2018: € 1.200.000). De materialiteit is gebaseerd op 1,3% van de netto-omzet en 7% 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	1.300.000
Rapportagetolerantie voor geconstateerde afwijkingen	65.000

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 65.000 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 Amsterdam vindt de consolidatie van de groep plaats, alsmede de financiële administratie van de entiteiten. Minder dan 1% van de totale activa alsmede de netto-omzet wordt geadmistreerd door een extern kantoor. Deze externe administratie wordt vervolgens verantwoord in de financiële administratie op het hoofdkantoor in Amsterdam ten behoeve van de consolidatie van de groep. De groepscontrole heeft zich gericht op alle entiteiten binnen de financiële administratie. Wij hebben geen gebruik gemaakt van andere accountants bij de controle.

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

Onze focus op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

Volgens de Nederlandse controlestandaarden zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Inherent aan de verantwoordelijkheden voor het uitvoeren van een controle van de jaarrekening, bestaat er een onvermijdbaar risico dat er zelfs indien een controle naar behoren is gepland en uitgevoerd in overeenstemming met de Nederlandse wet- en regelgeving een afwijking van materieel belang onontdekt blijft. Het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt als gevolg van fraude is groter dan als gevolg van fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing. Daarnaast zijn we niet verantwoordelijk voor het voorkomen en detecteren van niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze controlewerkzaamheden wijken af van de controlewerkzaamheden zoals uitgevoerd als onderdeel van een specifiek forensisch of juridisch onderzoek, wat vaak een hogere mate van detail betreft.

Bij het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving, hebben we de risicoanalyse op groepsniveau geëvalueerd, verzocht om inlichtingen bij het management, personen belast met governance en anderen binnen de groepen de financiële afdeling. We hebben gebruik gemaakt van een specialist in het identificeren van frauderisicofactoren.

Gebaseerd op deze werkzaamheden en de veronderstelde frauderisico's onder de Nederlandse controlestandaarden hebben we het frauderisico in aanmerking genomen betreffende het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door het management. Daarnaast hebben we het frauderisico geïdentificeerd en in aanmerking genomen betreffende frauduleuze financiële verslaggeving, waaronder afwijkingen die voortkomen uit oneigenlijke beïnvloeding van significante schattingen ten aanzien van de waardering van de goodwill en overige immateriële vaste activa.

Om deze frauderisico's te adresseren als onderdeel van onze controlewerkzaamheden, hebben we de interne beheersingsmaatregelen geëvalueerd die relevant zijn voor het mitigeren van deze risico's en hebben we aanvullende gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd, inclusief detailcontroles op handmatige journaalboekingen en onderliggende documentatie voor memoriaalboekingen. Data-analyse, inclusief het toetsen van journaalboekingen gebaseerd op risico-specifieke karakteristieken, is onderdeel van de controlewerkzaamheden om frauderisico's te adresseren.

Als gevolg van onze risicoanalyse en realiserend dat de potentiële effecten van het niet-naleven van wet- en regelgeving kunnen variëren, hebben we procedures betreffende naleving van wet- en regelgeving die een direct effect hebben op de jaarrekening inclusief vennootschapsbelasting, vereisten financiële verslaggeving en de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW geïntegreerd in onze controlewerkzaamheden, voor zover materieel geacht voor de jaarrekening.

Naast deze wet- en regelgeving zijn op de groep overige wet- en regelgeving van toepassing waar de gevolgen van niet-naleving van deze wetten een materiële impact kan hebben op bedragen en/of toelichtingen in de jaarrekening, bijvoorbeeld door hoge boetes of potentiële rechtszaken.

Gezien de aard van DPA Group N.V. en haar activiteiten hebben we risico's van niet-naleving van wetgeving met betrekking tot beheer van persoonlijke data en belastingwetgeving in overweging genomen. Daarnaast hebben we data en privacywetgeving geïdentificeerd en in aanmerking genomen.

Zoals vereist in de Nederlandse controlestandaarden hebben we controlewerkzaamheden bepaald en uitgevoerd die het risico van niet-naleving met wet- en regelgeving adresseren. Onze controlewerkzaamheden betroffen verzoeken om inlichtingen bij het management, de met governance belaste personen en anderen binnen de groep, inspectie van notulen van vergaderingen van onder andere de raad van bestuur, correspondentie met relevante autoriteiten en externe bevestigingen van advocaten.

We zijn daarnaast alert geweest op indicaties voor (vermoedelijk) niet-naleving van wet- en regelgeving gedurende de controle, zowel op het niveau van groepsonderdelen als op groepsniveau. Tenslotte hebben we schriftelijke bevestigingen verkregen dat alle (vermoedelijke) overtredingen aan ons zijn gemeld.

De kernpunten van onze controle

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

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

Omschrijving	Onze controleaanpak	Observaties
De waardering van de goodwill en overige immateriële vaste activa		
<p>Goodwill betreft een significant bedrag op de geconsolideerde balans van de vennootschap.</p> <p>De vennootschap is, op basis van IAS 36.10, verplicht om jaarlijks het bedrag van de goodwill te toetsen op bijzondere waardevermindering ('impairment test').</p> <p>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.</p> <p>Zoals beschreven in paragraaf 18 van de toelichting op het overzicht van de financiële positie zijn de clusters Legal en Public samengevoegd wat heeft geleid tot een aanpassing van de kasstroomgenererende eenheden ten opzichte van voorgaand jaar.</p>	<p>De aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen hebben wij beoordeeld op redelijkheid en consistentie met interne budgetten en meerjarenprognoses 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 2024 en de waarde aan het einde van de planningshorizon. Wij hebben de betrouwbaarheid van de informatie waarop de verwachtingen zijn gebaseerd geverifieerd en hebben de redelijkheid, relevantie en consistentie van de gehanteerde veronderstellingen beoordeeld.</p> <p>Wij hebben de interne controle- en beheersmaatregelen ten aanzien van de waardering van de goodwill en overige immateriële vaste activa getoetst.</p> <p>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 in lijn liggen met waarneembare marktgegevens.</p> <p>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.</p>	<p>Wij zijn het eens met de inschattingen van de raad van bestuur en achten de toelichtingen in de jaarrekening toereikend, inclusief de toelichting met betrekking tot de aannames en sensitiviteitsanalyses.</p> <p>Wij zijn het eens met de aanpassing door het management van de samenstelling van de rapporterende segmenten en de allocatie van goodwill aan de kasstroom genererende eenheden.</p>

Paragraaf ter benadrukking van de impact van COVID-19

Het Coronavirus heeft ook invloed op DPA Group N.V. In het bestuursverslag op pagina 12 heeft de raad van bestuur de huidige impact en haar plannen om met deze gebeurtenissen of omstandigheden om te gaan toegelicht. Ook geven zij aan dat het op dit moment voor hen niet goed mogelijk is om in te schatten wat de invloed van het Corona-virus is op de financiële prestaties en gezondheid van DPA Group N.V.. Ons oordeel is niet aangepast met betrekking tot deze aangelegenheid.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- Bestuursverslag
- Corporate governance verklaring
- Verslag Raad van Commissarissen
- Remuneratierapport 2019
- De 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 en artikelen 2:135b en 2:145 lid 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, artikel 2:135b lid 7 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 en het remuneratierapport in overeenstemming met artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn door de Algemene Vergadering op 16 mei 2019 benoemd als accountant van DPA Group N.V. Wij zijn vanaf de controle van het boekjaar 2012 en zijn sinds dat boekjaar 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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

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

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

Amsterdam, 26 maart 2020
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: Ruben May Creations, Marieke Duijsters in samenwerking met Today, Ellen Cornegoor, YOBZ

Drukwerk: Drukkerij de Toekomst

Dit verslag is gedrukt op FSC-gecertificeerd papier