



Improving your performance

DPA Group N.V.

Gatwickstraat 11
1043 GL Amsterdam

t +31 (0)20 515 15 55
f +31 (0)20 515 15 51
info@dpa.nl

www.dpa.nl

Samen presteren en innoveren

JAARVERSLAG 2016

DPA Group N.V

Samen presteren en innoveren

Inhoud

Over DPA	9
Kerncijfers	9
Het jaar 2016 in beeld	10
Aandeelhoudersinformatie	12
Ons profiel	14
Verslag van de Raad van Bestuur	16
Voorwoord	16
Marktvisie en ontwikkelingen	20
Onze strategie	27
Onze mensen	34
Groeps- en segmentprestaties	40
Verslag van de Raad van Commissarissen	50
Biografieën	54
Corporate Governance	56
Risico's, risicobeheersing en -controle	60
Geconsolideerde jaarrekening 2016	67
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar	68
Geconsolideerde balans per 31 december 2016 (vóór resultaatbestemming)	69
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar	70
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het groepsvermogen over het boekjaar	71
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	72
Toelichting op het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	87
Toelichting op de geconsolideerde balans	93
Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht	109
Informatie per segment	111
Beloningen bestuurders en commissarissen	114
Enkelvoudige jaarrekening 2016	117
Enkelvoudige balans per 31 december 2016	118
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over het boekjaar	119
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	120
Overige gegevens	127
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	127
Statutaire regeling betreffende de winstbestemming	134
Adresgegevens	135

Samen verbeteren we prestaties

DPA brengt opdrachtgevers en talentvolle specialisten bij elkaar. Wij geloven dat uitdagend werk voor gespecialiseerde professionals van grote betekenis is; zij willen zich blijvend ontwikkelen. En we geloven dat professionals meer toegevoegde waarde bieden voor organisaties, als ze actief zijn in de juiste rol, de juiste opdrachten en projecten. Niet voor niets luidt ons motto 'Improving your performance'; dat geldt voor onze professionals, onze interne medewerkers én onze klanten. Samen werken we aan prestatieverbetering, en samen willen we concurrerend zijn én blijven.



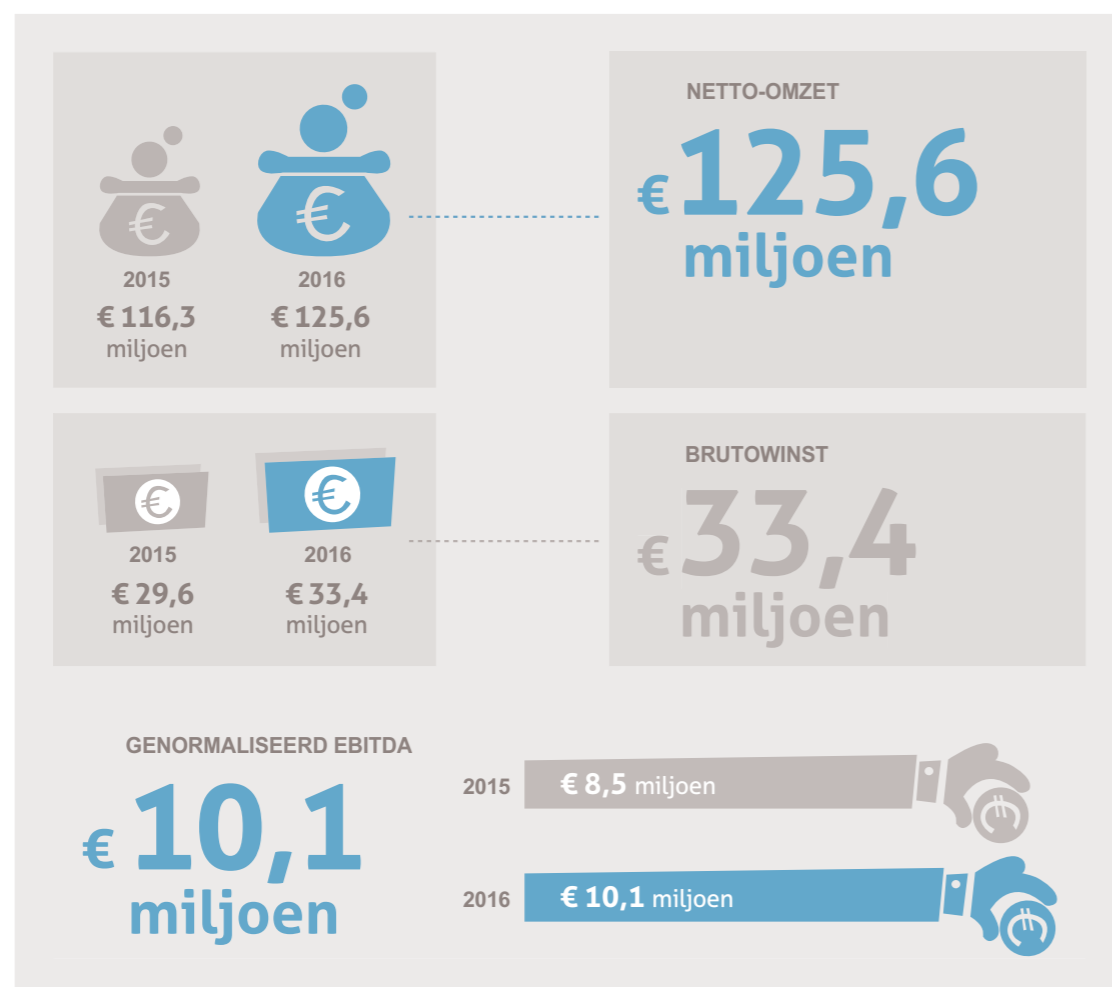
Over DPA

Kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012
<i>in miljoenen euro's tenzij anders aangegeven</i>					
Resultaat					
Netto-omzet	125,6	116,3	85,5	71,1	65,1
Brutowinst	33,4	29,6	21,5	16,7	15,1
Idem in % van de netto-omzet	26,6%	25,5%	25,1%	23,5%	23,2%
Genormaliseerde EBITDA	10,1	8,5	5,8	5,1	4,0
Idem in % van de netto-omzet	8,1%	7,3%	6,8%	7,1%	0,1%
EBIT (Bedrijfsresultaat)	9,9	5,2	2,8	5,1	1,9
Resultaat voor belastingen	8,5	3,7	2,2	4,6	1,5
Nettoresultaat	6,9	4,8	1,5	4,2	1,2
Netto resultaat per aandeel (in euro's)	0,14	0,10	0,03	0,09	0,03
Vermogenspositie					
Balanstotaal	102,8	107,0	98,4	74,1	66,2
Eigen vermogen	56,4	53,5	51,2	41,8	38,2
Solvabiliteit (in % van balanstotaal)	54,9	50,0	52,0	56,4	57,8
Liquiditeit (in % vlottende activa ten opzichte van kortlopende verplichtingen)	78,1	83,8	64,3	56,4	77,5
Netto schuldpositie	17,8	14,1	15,5	14,7	5,6
Medewerkers					
Gemiddeld aantal interim professionals (fte)	1.085	959	688	527	472
Gemiddeld aantal indirecte medewerkers (fte)	165	155	125	104	85
Toegevoegde waarde per gemiddelde indirecte medewerker (x 1.000 euro)	203	191	172	160	178
Aandelen					
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (x 1.000)	48.256	50.021	47.158	45.477	44.312
Aantal uitstaande aandelen jaareinde (x 1.000)	46.968	50.021	50.021	45.477	45.477
Hoogste koers (in euro's)	1,76	1,94	1,95	1,68	1,51
Laagste koers (in euro's)	1,47	1,52	1,50	1,33	0,83
Ultimo koers (in euro's)	1,61	1,68	1,65	1,58	1,51

Het jaar 2016 in beeld

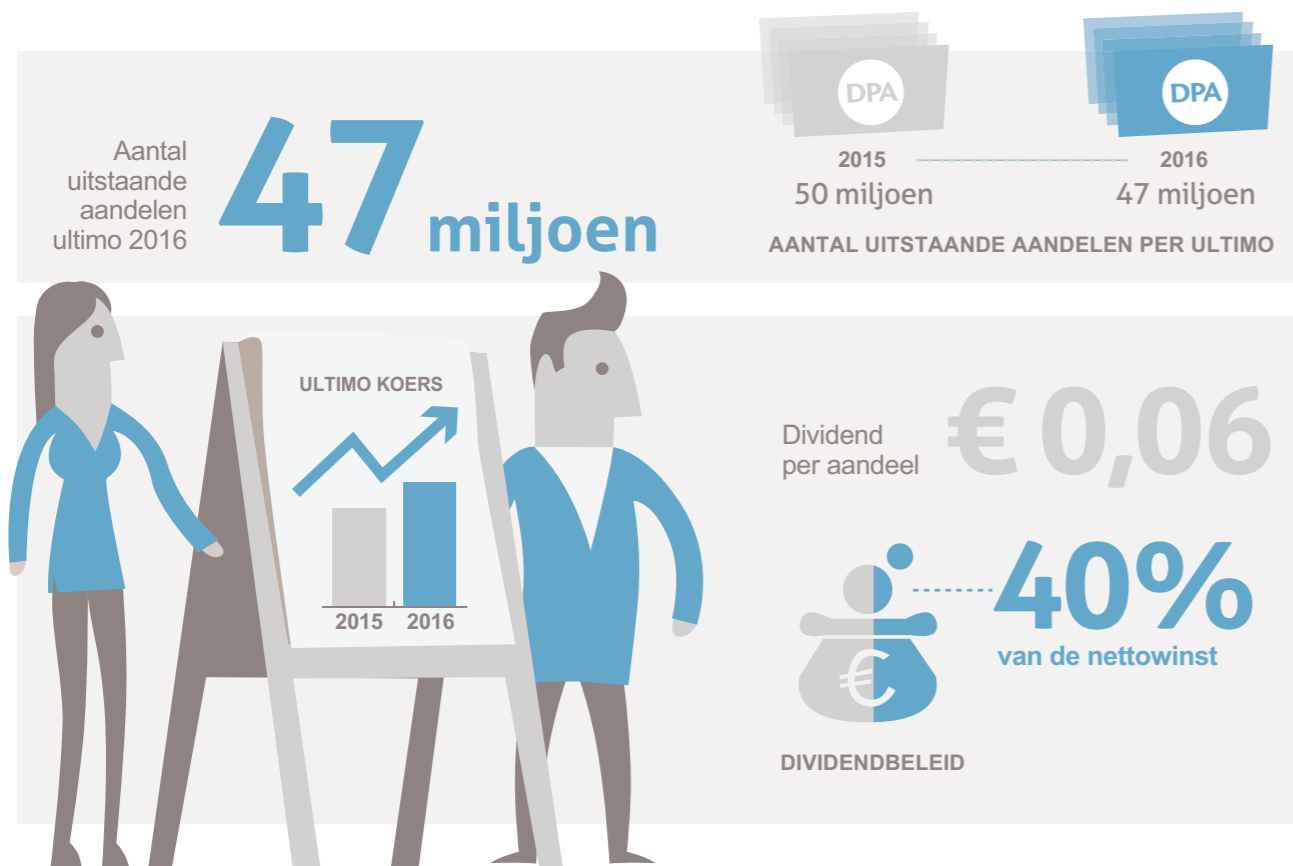
Resultaten



Medewerkers



Aandeelhoudersinformatie



Het aandeel DPA Group N.V. is sinds 1999 genoteerd aan de effectenbeurs Euronext Amsterdam en wordt verhandeld onder de ticker DPA (ISIN NL0009197771). NIBC Markets (voorheen genaamd: SNS Securities) trad in 2016 op als 'liquidity provider' voor het aandeel DPA en zal dit ook in 2017 doen.

Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bedraagt thans 15 miljoen euro en is verdeeld in 150 miljoen gewone aandelen van 0,10 euro. Het totale aantal uitstaande aandelen per 31 december 2016 is 46.968.196 (50.020.693 per 31 december 2015). Ieder aandeel geeft de houder ervan recht op het uitbrengen van één stem.

Dividendbeleid

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

Met ingang van 1 januari 2015 wordt een dividendbeleid nagestreefd waarbij 40 procent van het resultaat na belasting wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. In dit jaarverslag is het voorstel voor de winstbestemming opgenomen op pagina 125.

Melding zeggenschap

Op basis van de meldingen inzake kapitaalbelang en stemrecht in het kader van de Wet op het Financieel Toezicht (Wft) zijn door de Autoriteit Financiële Markten per 7 maart 2017 de volgende opgaven gepubliceerd van gemelde belangen in DPA. Voor een actueel overzicht van meldingen verwijzen we naar www.afm.nl (zie: 'professionals', vervolgens 'registers' en 'substantiële deelnemingen').

Meldingsplichtige	Datum meldingsplicht	Kapitaalbelang en stemrecht ¹
Nobu Holding B.V.	1 september 2016	11,6%
Delta Lloyd Deelnemingen B.V.	6 januari 2015	11,4%
Navitas B.V.	3 juni 2016	9,2%
Gestion Deelnemingen II B.V.	20 mei 2010	8,9%
Otus Capital Management Ltd.	16 februari 2017	5,0%
O. Berten (middels O.O. Berten Holding B.V.)	23 april 2015	7,0%
Gestion Deelnemingen V B.V.	29 juni 2009	6,2%
DPA Group N.V.	3 juni 2016	6,1%
Kas Trust Bewaarder Gestion Actief Beheer Fonds B.V.	1 juli 2013	4,9%
M.C.M. Strating-Schulte Fishedick (middels Binkmans Beheer B.V.)	1 september 2016	3,5%
R.E. Strating (middels TBL Investments B.V.)	1 september 2016	3,5%
I.E. Strating (middels Boezebelle B.V.)	1 september 2016	3,5%

¹ Alle gemelde kapitaalbelangen en stemrechten zijn rechtstreeks en reëel.

Financiële kalender 2017

Datum	Publicatie/evenement	Tijdstip
7 maart	Publicatie jaarcijfers 2016	Voorbeurs
20 april	Publicatie trading update eerste kwartaal 2017	Voorbeurs
20 april	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	13.00 uur
29 augustus	Publicatie halfjaarcijfers 2017	Voorbeurs
6 november	Publicatie trading update derde kwartaal 2017	Voorbeurs

Investor relations-beleid

DPA hecht aan transparantie en toegankelijkheid voor aandeelhouders, institutionele en particuliere beleggers en andere stakeholders. We voeren een open informatiebeleid en streven ernaar om aandeelhouders en andere belangstellenden zo tijdig en compleet mogelijk van relevante financiële en andersoortige informatie te voorzien. Onze jaarverslagen, halfjaarberichten, trading updates, persberichten en aandeelhouderspresentaties zijn beschikbaar via www.dpa.nl. Oproeping voor aandeelhoudersvergaderingen geschiedt eveneens via de website.

Contact

Voor specifieke informatie en bij vragen kunt u contact opnemen met investor relations. Dit kan via telefoonnummer 020-5151555 of mailadres investorrelations@dpa.nl.

Ons profiel

DPA, specialist in specialisten

DPA Group richt zich op hoogwaardig advies, duurzame en flexibele inzetbaarheid van specialistische professionals en het ontwikkelen van kennis en kunde. Met ruim 1.600 medewerkers is DPA landelijk actief en biedt het oplossingen voor vernieuwings- en verandertrajecten, projecten, complexe vraagstukken en tijdelijke vervanging

Met het verder stijgende opleidings- en kennisniveau van de professionals willen we op termijn de stap zetten richting toegepaste consultancy of verregaande specialisatie. Daarmee anticiperen we op een toekomst die zich zal kenmerken door een uiterst dynamische en innovatieve markt, waarin de nadruk steeds meer op digitalisering en robotisering zal liggen.

Onze missie en kernwaarden

We willen onze professionals het werk laten doen waarin ze excelleren en opdrachtgevers de juiste professionals leveren die over alle benodigde expertise beschikken. We doen er alles aan om de beste talenten aan ons te binden en geven hen de ruimte om hun vakinhoudelijke kennis en persoonlijke vaardigheden naar het hoogst mogelijke niveau te brengen.

Onze professionals en interne medewerkers willen uitblinken in professionaliteit en transparantie, waarbij we ons beleid staven aan onze vijf kernwaarden: kundig, verbonden, ondernemend, persoonlijk en integer. Deze kernwaarden zijn leidend bij al onze activiteiten.

Wat we doen voor onze klanten en onze mensen

Met diepgaande kennis van de specifieke markten komt DPA tegemoet aan de vraag naar expertise in specialistische vakgebieden. Met hun hoogwaardige kennis en kunde verbinden onze gespecialiseerde professionals zich aan opdrachten, projecten en organisaties, en gaan ze langetermijnrelaties aan met onze opdrachtgevers.

Met ons motto *Improving your performance*, dat we in 2014 introduceerden, benadrukken we onze ambitie om onze opdrachtgevers, onze professionals en onze interne medewerkers te faciliteren in hun ontwikkeling en groei. We ondersteunen opdrachtgevers in hun dynamische behoefte aan gekwalificeerde specialisten voor vernieuwings- en verandertrajecten, projecten, vraagstukken en tijdelijke vervanging.

We investeren in de professionele en persoonlijke groei van onze medewerkers door coaching, cursussen, trainingen, workshops, competence centers en kennisplatforms. Daarnaast initiëren we nieuwe opleidingen en trainee programma's.

Grote diversiteit, totaaloplossingen breed inzetbaar

Via 26 business units en bedrijfsonderdelen zijn we vertegenwoordigd in een groot aantal sectoren en vakgebieden. De business units volgen de ontwikkelingen in de specifieke marktsegmenten op de voet en spelen hier proactief op in. Zo blijven we dicht bij de opdrachtgevers en onze professionals, en verbinden we hun talenten aan de juiste bedrijven en organisaties.

De negen vakgebieden van DPA zijn:



Verlag van de Raad van Bestuur

Voorwoord

Blijvend leren en innoveren om prestaties te verbeteren

Kijkend naar de winstgevende groei en operational excellence in de afgelopen jaren, kan DPA bogen op een bewezen track-record. Daar zijn we trots op. Was 2015 vooral een jaar waarin we inzetten op autonome groei, zo kenmerkte 2016 zich door een gedegen rendementsverbetering. Hoewel de autonome groei in 2016 minder sterk was dan het voorgaande jaar ontwikkelde de rentabiliteit zich positief.

Onze klanten verder helpen

We geven steeds beter invulling aan de systematiek van onze business units, waarin professionals met vakkennis kunnen floreren onder leiding van onze directeuren en business unit managers. Dat maakt onze specialistische units tot uitstekend georganiseerde en geëquipeerde onderdelen die ons in staat stellen klanten altijd een optimale service te leveren.

Hoewel alle business units in 2016 goede resultaten boekten, presteerden enkele qua winstgevendheid en groei bovengemiddeld, zoals de business unit DPA Supply Chain. Naast de *fast moving consumer goods industry* zien we dat voorraadmanagement ook voor bedrijven uit andere sectoren steeds belangrijker wordt. Om ons verder te specialiseren en autonome groei verder te bevorderen, zijn we vanuit DPA Supply Chain nieuwe activiteiten in twee niches gestart: DPA Supply Chain Systems en DPA Supply Chain Management. Ook DPA Recht & Ruimte presteerde goed, de business unit waarmee we met name voor lokale overheden een groot aantal diensten leverden, onder meer op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling, bouw & civiel en in diverse juridische functies.

Ook in 2016 speelden we in op de grote dynamiek en de verdere digitalisering in de bancaire wereld. We zagen dat we juist in deze sector met projectmatig werken heel succesvol zijn, bijvoorbeeld met de tijdelijke plaatsing van rentederivaatspecialisten. En waar specifieke bancaire (advies)functies verdwijnen, grijpen we de kansen om nieuwe activiteiten en disciplines te ontwikkelen, zoals in de sterke toename van callcenteractiviteiten voor banken.

Toch presteren we nog niet overal optimaal, bijvoorbeeld in Techniek & ICT, de markt die in 2016 sterk aantrok. In dit vakgebied zijn professionals bijzonder schaars, wat het voor ons moeilijk maakte om in dit segment te groeien. Om volgend jaar beter te presteren hebben we in 2016 de business unit IT effectief georganiseerd. Eerder deden we dat al bij DPA Cauberg-Huygen en DPA Engineering. Die laatste reorganisatie heeft in 2016 tot een zichtbare resultaatsverbetering geleid.

Goed werkgeverschap geïntegreerd in MVO-beleid

Met de menselijke maat als stevig fundament wil DPA een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven. Vandaar dat we veel waarde hechten aan persoonlijke begeleiding en coaching, en blijvend investeren in verdieping en verbreding van



“Om onze autonome groei extra kracht bij te zetten participeren en investeren we in jonge, innovatieve en talentvolle ondernemingen met vernieuwende business modellen”

Olav Berten, Stefan Heesakkers en Eric Winter
COO, CFO en CEO

opleidingsmogelijkheden. Dat doen we onder meer via de DPA Academy, waarmee we een community hebben gecreëerd waarin professionals zich prettig voelen. Een leven lang leren is bij DPA het uitgangspunt, omdat we ervan overtuigd zijn dat dit zowel voor het bedrijf als de medewerker bijdraagt aan de verbetering van prestaties, maar zeker ook aan het werkplezier. Een veelzeggende graadmeter is het ziekteverzuim. In 2016 bedroeg het ziekteverzuimpercentage 2,8 procent. Dit is hoger dan de norm die DPA zich hiertoe stelt en hoger dan het zeer lage niveau van vorig jaar (2,2%). DPA beoogt het ziekteverzuimpercentage terug te dringen naar een niveau van maximaal 2,5%.

We streven er als werkgever en dienstverlener naar om onze ecologische voetafdruk zo klein mogelijk te houden. Nu wordt die grotendeels bepaald door de CO²-uitstoot van ons wagenpark. Daar ligt voor DPA nog een uitdaging.

Innoveren, investeren en samenwerken

We zien dat door innovatieve technologieën, demografische ontwikkelingen en veranderende wet- en regelgeving nieuwe vakgebieden en beroepen ontstaan. Die dynamiek overtuigt ons ervan dat onze strategie op de lange termijn gestoeld moet zijn. De nadruk ligt daarbij op autonome groei en het ontwikkelen en implementeren van nieuwe activiteiten in kansrijke groeimarkten, ook als de daaraan gekoppelde investeringen op korte termijn mogelijk ten koste gaan van onze winstgevendheid.

Tegelijkertijd zien we dat de behoefte aan hoogopgeleide professionals blijft groeien. Daarom investeren we in de kwalitatieve groei van ons medewerkersbestand door onze wervingsmethodieken en selectieprocedures continu aan te scherpen en verder te verbeteren. Bovendien zoeken we extra schaalvoordelen en synergiën door samenwerking met andere bedrijven en partnerships die een verdere bijdrage aan onze autonome groei kunnen leveren.

Om onze autonome groei extra kracht bij te zetten, participeren en investeren we in jonge, innovatieve en talentvolle ondernemingen met vernieuwende business modellen. Het afgelopen jaar onderstreepten we deze belangrijke strategische stap met de lancering van DPA Greenhouse, een participatiemaatschappij die startups financieel ondersteunt en operationeel begeleidt. Daarnaast initieerden we in 2016 een aantal startups, waaronder Digital Marketing Professionals, Quantillion en REDFORCE. Als spin-off van DPA Sociale Zekerheid lanceerden we DPA Woningcorporaties. Vanuit DPA Legal deden we dat met DPA Tax en DPA Privacy.

We namen in 2016 PeopleGroup over, een aanbieder van hoogwaardige interim- en consultancydiensten op inkoopgebied. PeopleGroup is in de jaarcijfers geconsolideerd vanaf 1 juli 2016. De bedrijven SOZA XPERT en ConQuaestor Interim Professionals, die we het jaar ervoor hebben overgenomen, droegen voor het eerst gedurende het volledige jaar bij aan de omzet en het resultaat.

Tevredenstellende financiële resultaten

Met name in de eerste helft van 2016 realiseerden we door de inzet van onze eigen professionals een autonome groei van de omzet die aan de verwachtingen voldeed. We zagen een daling van de omzet gerealiseerd door zelfstandige professionals. Die omzetafname laat zich enerzijds verklaren door ons in 2013 gewijzigde beleid, anderzijds liet de impact van de Wet DBA zijn sporen na. Doordat we meer professionals in loondienst inzetten en minder zelfstandige professionals, ontwikkelde de brutomarge zich positief.

Ondanks significante investeringen in *business development* en nieuwe *startups* bleven onze operationele kosten op autonome basis stabiel. Bovendien verbeterde onze EBITDA-marge zich sterk door een groot kostenbewustzijn en de positieve ontwikkeling van de brutomarge.

We realiseerden in 2016 een omzet van 125,6 miljoen euro (2015: 116,3 miljoen). De brutowinst steeg met 12,9 procent naar 33,4 miljoen euro. De EBITDA bedroeg 10,1 miljoen euro (2015: 8,5 miljoen). In 2016 is een resultaat na belastingen gerealiseerd van 6,9 miljoen euro (2015: 4,8 miljoen).

Vertrouwen in de toekomst

De komende tien jaar betreden wereldwijd een miljard jonge mensen de arbeidsmarkt. Slechts veertig procent van hen zal een baan vinden die nu al bestaat. Daarmee wordt flexibiliteit een essentiële factor: de interim professionals van vandaag moeten snel kunnen anticiperen op hetgeen hen morgen te wachten staat.

DPA beschouwt dit als een mooie uitdaging die talloze kansen biedt om in de markt succesvol te zijn. We blijven daarom investeren in de ontwikkeling van onze hoogopgeleide professionals en ook in 2017 handhaven we ons motto

‘Improving your performance’. 2017 zal tevens in het teken staan van innovatie, onder andere door de initiatieven binnen DPA Greenhouse, waarmee we autonome groei nieuwe impulsen willen geven.

Graag willen we onze opdrachtgevers bedanken voor hun vertrouwen en loyaliteit en onze medewerkers voor hun inzet, enthousiasme en professionaliteit. De vele ideeën vanuit de eigen organisatie houden ons scherp en inspireren ons. We zijn onze aandeelhouders erkentelijk voor het grote vertrouwen in ons bedrijf en danken de leden van de Raad van Commissarissen voor de deskundige, vakkundige en betrokken manier waarop ze ons ook in 2016 met raad en daad bijstonden.

Raad van Bestuur van DPA

Eric Winter, CEO

Olav Berten, COO

Stefan Heesakkers, CFO

Marktvisie en ontwikkelingen

Opmaat naar een zeer dynamische arbeidsmarkt

De markt waarin we actief zijn kenmerkt zich door verschillende dienstverleningsvormen met hun eigen, specifieke business model. In die markt onderscheidt DPA zich met specialistische interim diensten en de focus op toegevoegde waarde door aanvullende dienstverlening. Om stand te houden in de dynamische arbeidsmarkt zijn innoverend vermogen en flexibiliteit meer dan ooit noodzakelijk, want de markt zoals wij die nu kennen zal drastisch veranderen.



Veranderend landschap

In al onze markten verouderen de vakinhoudelijke kennis en vaardigheden steeds sneller. De kennis die hbo'ers of wo'ers tijdens hun studie opdoen, zal in de loop van hun werkzame arbeidsleven geheel of gedeeltelijk zijn waarde verliezen. Voor de studenten van nu ontstaan in de toekomst carrièrekansen die nu nog niet bestaan. Bovendien is de kans groot dat ze later werken aan projecten, systemen of toepassingen die we nu nog niet kennen.

Dit continue proces dat wellicht nog sneller zal gaan dan we ons nu kunnen voorstellen, stelt hogere eisen aan de ontwikkelmogelijkheden en scholing binnen DPA én aan ons innoverend vermogen als onderneming. Van de interim professionals wordt verwacht dat zij snel kunnen anticiperen op de toekomstige ontwikkelingen, die zich onder meer zullen kenmerken door de digitalisering van bedrijfsprocessen. Dat vraagt om opleidingen van hoog niveau en sterke competenties. DPA faciliteert en ondersteunt de professionals daarbij en tracht zo grip te houden op het sterk veranderende landschap.

Flexibilisering en digitalisering

In de arbeidsmarkt ontstaan steeds meer flexibele contracten; een boeiende ontwikkeling die voor DPA niet altijd makkelijk is. Steeds meer (jonge) professionals willen meer invloed op het aantal werkuren, waar en wanneer ze werken. We willen hier graag gehoor aan geven, maar moeten ook rekening houden met de wensen van onze opdrachtgevers. De komende jaren zullen we bepalen hoe we hierop kunnen inspelen, waarbij we zullen streven naar een goed evenwicht tussen de wensen van onze professionals, opdrachtgevers en DPA.

Door de verdere digitalisering, automatisering en in de toekomst zeker ook robotisering wordt zakelijke dienstverlening steeds sneller, persoonlijker en accurater. Dit leidt in toenemende mate tot omvorming van de zakelijke en financiële dienstverlening. De 'oude' dienstverlening wordt afgebouwd, of drastisch omgevormd, en vervangen door een dienstverlening 'nieuwe stijl'. We zien bijvoorbeeld veel mogelijkheden met data. Daarbij is het essentieel dat we data uit onze systemen verzamelen, beïnvloeden en verrijken zodat we er daadwerkelijk van kunnen profiteren. We moeten data daarom dusdanig concreet maken dat we er inkomsten mee kunnen genereren. Bovendien zullen door digitalisering nieuwe vakgebieden ontstaan, terwijl andere juist minder interessant worden. Daarom is het voor ons cruciaal om dicht op de markt te zitten en kansen te benutten.

Continue marktanalyse

Omdat de dienstverlening als het ware evolueert, zullen de 'oude' en 'nieuwe stijl' soms nog naast elkaar bestaan en met elkaar concurreren. Het is onze uitdaging om hier als organisatie goed mee om te gaan: reageren we op disruptie van buiten of creëren we onze eigen disruptieve organisatie? We zijn er in ieder geval van overtuigd dat DPA Greenhouse zich de komende jaren juist op dit vlak zal bewijzen en uiteindelijk een onmisbaar onderdeel van DPA zal zijn.

Bij DPA stellen we ons altijd de vraag of we nog met de goede dingen bezig zijn en de juiste prioriteiten stellen. Dit leidt tot waardevolle discussies over de houdbaarheid van de bedrijfsmodellen in onze eigen sector. Een sprekend voorbeeld is het bankwezen dat, mede door de fintech-ontwikkelingen, in snel tempo verandert en steeds meer jongere, ambitieuze, hoogopgeleide IT'ers aantrekt. DPA wil inspelen op de schaarste die hierdoor binnen dit werkgebied ontstaat.

Door de veranderende wensen en eisen moeten we ons telkens afvragen wat de impact is van de veranderende arbeidsmarkt en specifieke sectoren op DPA, zodat we op projectmatige basis naadloos op de situatie kunnen inspelen. Zo legden we in de jaren van economische krimp het accent op wet- en regelgeving. De komende jaren moeten we nog scherper, slimmer en tijdiger anticiperen op bewegingen, zodat onze dienstverlening optimaal blijft en we niet inboeten aan concurrentiekracht.

¹ Bron: PWC, Digitalisering en robotisering vragen om employability. De toekomst van de arbeidsmarkt in de zakelijke en financiële dienstverlening, december 2015.

Veranderende privacywetgeving

Op 25 mei 2018 zal de Europese *algemene verordening gegevensbescherming* in werking treden, waaraan alle bedrijven en organisaties moeten voldoen.

De handhavingsbevoegdheden van de toezichhoudende instantie – in Nederland de Autoriteit Persoonsgegevens – worden hierdoor aanzienlijk vergroot. Als een bedrijf of organisatie de nieuwe regels niet naleeft kan dit leiden tot substantiële boetes. Ook moeten organisaties een datalekkenprotocol inrichten en een data protection officer aanstellen. Met partners, zoals klanten en leveranciers, die toegang krijgen tot de persoonsgegevens van DPA en deze bewerken, moet een zogeheten bewerkersovereenkomst worden gesloten. Bovendien moeten organisaties de veranderende privacywetgeving bij medewerkers onder de aandacht brengen. Om op tijd aan alle bovengenoemde eisen te voldoen, is DPA in 2016 een implementatietraject gestart waarmee het onderwerp in de organisatie is geagendeerd.

De veranderende wet- en regelgeving biedt DPA ook commerciële kansen. Zo zijn we vanuit DPA Legal een spin-off opgestart: DPA Privacy. Met deze business unit gaan we organisaties adviseren over de *algemene verordening gegevensbescherming* en hen daarbij begeleiden.

De Wet DBA

De Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA), die middels een overgangsjaar in 2016 van kracht werd, had haar weerslag op onze bedrijfsvoering. De wet beïnvloedde onze positie als bemiddelaar van zelfstandige professionals: in geval van schijnzelfstandigheid zijn opdrachtgever en/of bemiddelaar aansprakelijk. Dit leidde ertoe dat opdrachtgevers terughoudender werden met de inhuur van zelfstandige professionals. Hierdoor liep onze door zelfstandige professionals gerealiseerde omzet terug, met name in het bank- en verzekeringswezen. We hebben snel op de nieuwe wet geanticipeerd en onze werkwijze zodanig aangepast dat de door ons bemiddelde professionals ook binnen de nieuwe wettelijke kaders voldoen aan de eisen voor zelfstandigheid.

DPA beschouwt de wet DBA als een wet tegen de stroom in, omdat de flexibilisering van de arbeidsmarkt in volle gang en onomkeerbaar is. Bovendien leidt de wet DBA tot veel onduidelijkheid en onzekerheid bij opdrachtgevers en zzp'ers. Het

besluit van staatssecretaris Wiebes, in november 2016, om de handhaving van de Wet DBA tot 1 januari 2018 op te schorten, juichen we toe. Sindsdien lijken opdrachtgevers coulanter om te gaan met de inzet van zelfstandige professionals.

Aanhoudende schaarste, nieuwe verdienmodellen

In veel sectoren is er voldoende vraag. Juist in de sectoren waar veel vraag is, zijn goede professionals echter schaars, wat ons werk extra uitdagend maakt. Hoewel de marges nu nog aanzienlijk hoger zijn dan bij het 'reguliere uitzenden', zien we dat ook hier een toenemende margedruk ontstaat. Dit is onder andere het gevolg van verdienmodellen die dankzij digitalisering steeds transparanter worden. Ook zien we dat onze klanten via raamcontracten steeds professioneler inkopen en hun expertise groter wordt. Daarmee zijn onze klanten meer en meer gelijkwaardige, strategische gesprekspartners geworden.

Het is voor ons essentieel dat de beste mensen voor nieuwe beroepsgroepen voor DPA kiezen. Onze focus ligt daarom op het werven en selecteren van young professionals. Online werving wordt daarbij steeds belangrijker. Daarom blijven we investeren in online platforms, zoals onze website. Voor de verdere optimalisatie van onze platforms werken we samen met gespecialiseerde e-commerce bedrijven, zoals De Nieuwe Zaak uit Zwolle.

Ook zal het werken op project- of dossierbasis een steeds groter aandeel van onze omzet vormen, een trend die zich ook in 2016 voortzette. Dat verklaart de bovengemiddelde (omzet)groei bij de business units die deze werkmethode hanteren. Daarnaast werd binnen diverse 'traditionele' units meer projectmatig gewerkt op basis van een afrekenmodel met opdrachtgevers, wat afwijkt van het gebruikelijke model gebaseerd op tijdsinzet. We verwachten dat onze 'traditionele' business units steeds vaker afwijkende verdienmodellen zullen hanteren.

Een ander verdienmodel, waarmee we ons van de concurrentie onderscheiden is het werven, opleiden, plaatsen en begeleiden van Europese professionals in de Nederlandse arbeidsmarkt. Met dit uitdagende traject dat veel voorbereiding, tijd en energie vraagt, willen we professionals duurzaam aan ons binden. Aansprekend voorbeeld is DPA Dentistry, waarbij we tandartsen uit Spanje en Portugal in Nederland plaatsen. We geven de tandartsen taalonderwijs, ze worden BIG-geregistreerd en vervolgens bij groepspraktijken gedetacheerd. Door deze professionals tijdig aan te trekken en bij te scholen, springen we in op een interessante niche. Dit typeert onze vernieuwende manier van zakendoen.



Case study

“De komende jaren zijn er ten minste 28.000 data protection officers nodig”

Paul Schraven - business line manager van DPA Privacy

'In 2014 ben ik als consultant bij DPA begonnen om juristen op interimbasis te bemiddelen. In de gesprekken met klanten en potentiële opdrachtgevers kwam steeds vaker 'privacy' over tafel. Een term die de gemoederen steeds meer bezighoudt, vooral ook omdat op 25 mei 2018 een nieuwe Europese privacywet (AVG) van kracht wordt. Alle organisaties in de publieke en private sector worden geacht om voor die datum hun bedrijfsvoering in overeenstemming met de AVG te brengen. Soms is daarbij de aanstelling van een data protection officer (DPO) verplicht. Los van deze verplichting en hoge boetes beseffen organisaties steeds meer dat het vertrouwen van medewerkers, klanten en andere stakeholders groeit als een bedrijf zijn privacyhuishouding op orde heeft. Daarmee creëer je een voorsprong op de concurrentie.

De aankomende wetgeving zorgt voor een enorme urgentie voor diverse organisaties. Denk hierbij onder andere aan gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen waar de aanstelling van een DPO verplicht is. *The International Association of Privacy Professionals* heeft op basis van onderzoek becijferd dat er in Europa ten minste 28.000 data protection officers nodig zijn.

Bij DPA zien we dit als een kans, temeer omdat er nog nauwelijks privacy professionals zijn die kunnen

voorzien in de behoefte. We hebben goed nagedacht over onze rol. Naast de ontwikkeling in wetgeving hebben we gekeken naar het snijvlak waarop een privacy professional acteert, het opleidingslandschap én de reeds actieve partijen in de markt.

Eén van die partijen is Considerati, consultants die zich sinds jaar en dag richten op privacyvraagstukken. Reden voor ons om in gesprek te gaan en al snel bleek dat we elkaar goed aanvullen en tot dezelfde conclusie kwamen; er is een enorme krapte op de markt voor

privacy professionals en een behoefte aan een betere opleiding. Inmiddels heeft Considerati haar eigen opleiding ontwikkeld en leiden zij onze interim privacy counsels op. Tevens startte DPA Privacy een gezamenlijke opdracht met hen.

DPA Privacy biedt junioren een traineeship van twee jaar aan, waarbij ze naast de inhoudelijke opleiding ook vaardigheidstrainingen krijgen. Ook gaan zij al direct op een opdracht en opereren zij onder de vleugels van een senior of medior. Mede door deze *training-on-the-job*

ondervinden zij een steile leercurve in hun ontwikkeling, waarbij zij uitgroeien naar een volwaardig en zelfstandig opererende privacy professional.

Het komende anderhalf jaar voorzien we een zwaartepunt in de werkzaamheden om de privacyhuishouding op het gewenste niveau te brengen. Maar ook als bedrijven en organisaties dat hebben gerealiseerd, is de klus niet geklaard. Er zullen altijd nieuwe privacygerelateerde ontwikkelingen zijn, in organisaties of in wetgeving. Bovendien is onderhoud essentieel.'



Onze strategie

Meer nadruk op innoveren

We werken continu aan het verbeteren van onze prestaties. Uitgangspunt daarbij is ons streven naar een gezonde balans in de belangen van onze belangrijkste stakeholders: een optimale dienstverlening aan onze opdrachtgevers, het welzijn van onze medewerkers en de samenleving én een goed rendement voor onze aandeelhouders.

Een heldere organisatiestructuur en de inrichting en het monitoren via een efficiënt managementinformatiesysteem vormen hiervoor de basis. Bij al onze activiteiten willen we de impact op het milieu – mobiliteit, energieverbruik en CO²-uitstoot – zo klein mogelijk houden.

Onze strategische pijlers

In 2015 formuleerden we vier strategische pijlers als fundament onder onze bedrijfsvoering. Binnen deze pijlers focusten we ons in 2016 op resultaat-gebaseerde verdienmodellen en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Bovendien schroefden we onze innovatieve activiteiten op, in de zekerheid dat innovatie onze markt in toenemende mate zal bepalen.

Waarde toevoegen voor opdrachtgevers

We bieden onze opdrachtgevers relevante specialistische kennis en kunde voor capaciteitsvragen, professionele dienstverlening en projecten. Op die manier vergroten en versterken we voor hen onze toegevoegde waarde. De komende jaren zullen we ons steeds meer richten op toegepaste consultancy en projectmatige dienstverlening.

Aantrekkelijk werkgeverschap creëren

Met onze continue aandacht voor aantrekkelijk werkgeverschap willen we medewerkers aan ons binden. Daarom investeren we in de verdere professionalisering van persoonlijke begeleiding en coaching, en verdiepen en verbreden we de opleidingsmogelijkheden voor onze professionals. Enerzijds behouden we zo de professionals die al voor ons werken, anderzijds presenteren we ons voor potentiële medewerkers als aantrekkelijke werkgever.

Autonome groei realiseren

We stimuleren autonome groei door onze marktposities in geselecteerde markten te versterken en te investeren in de kwalitatieve groei van ons professionalsbestand. We anticiperen op 'nieuwe beroepen' die ontstaan door technologische innovaties, demografische veranderingen en nieuwe wetgeving. Daarnaast scherpen we onze wervingsmethodieken en selectieprocedures aan.

Groeien door acquisities

We creëren extra schaalvoordelen door acquisities van bedrijven die passen in en aansluiten bij onze strategie, en direct of binnen afzienbare termijn bijdragen aan onze winst. Bovendien participeren we in jonge innovatieve ondernemingen met nieuwe, kansrijke business modellen. DPA Greenhouse levert hieraan een essentiële bijdrage. Zo blijven we de ondernemende, dynamische organisatie en spelen we in op de wensen van onze opdrachtgevers.

De waarde die wij creëren



Input

- Medewerkers
- Financiële middelen
- Kennis van specifieke markten
- Landelijk netwerk

Supply Chain & Procurement

Legal

Finance & Control

Banking & Insurance

Diensten

- Werven en selecteren
- Opleiden en trainen
- Interim en projectmatige dienstverlening
- Toegepaste consultancy in specialistische vakgebieden

DPA Academy

International

Marketing

IT

Public

Waarden

- Langtermijn relaties met opdrachtgevers, die beter presteren dankzij onze toegepaste consultancy
- Duurzame verbintenissen met betrokken professionals, die continu werken aan prestatieverbetering en inzetbaarheid
- Goede financiële prestaties en duurzame continuïteit

Strategische keuzes

- Focus op persoonlijke groei
- Ontwikkeling van specialistische kennis en kunde
- Aandacht voor aantrekkelijk werkgeverschap
- Focus op autonome groei en acquisities
- Zorg voor het milieu en de samenleving

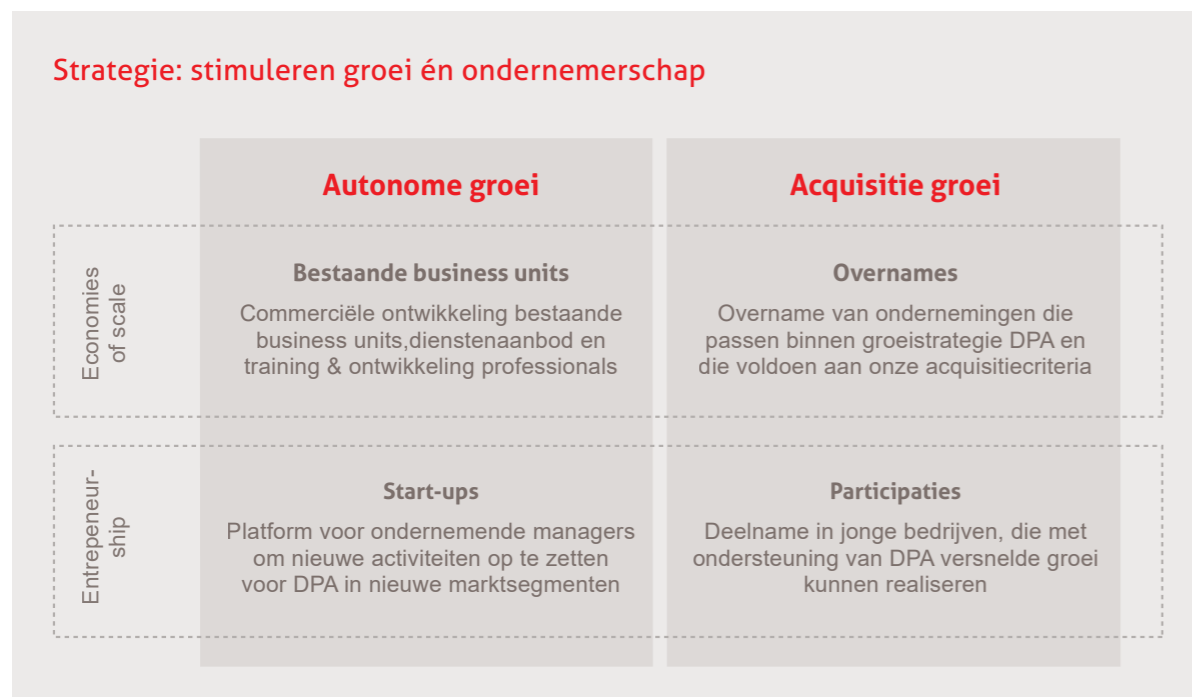
Altijd de blik op de toekomst

Ter versterking van onze commerciële en kennisbasis hebben we de afgelopen vijf jaar ingezet op groei waardoor we nu beschikken over een solide, gezonde en toekomstbestendige organisatie. Je moet immers het dak repareren als de zon schijnt, zoals een gezegde in het bedrijfsleven luidt.

We moeten dus alert blijven, vooruitkijken, onze kansen pakken en nu besluiten nemen waarvan we in de toekomst de vruchten kunnen plukken. En dat betekent ook dat we onze medewerkers moeten blijven uitdagen, zodat ze zich graag professional van DPA noemen. Daarom verankeren we innovatie nog meer in ons beleid en gaan we de samenwerking aan met ondernemers met vernieuwende ideeën. Zo willen we het verschil blijven maken en ons verder voorbereiden op de toekomst.

Innoveren: ruimte aan andersdenkenden

Waar twintig jaar geleden in de meeste bedrijfstakken slechts één business model domineerde, lopen tegenwoordig verschillende modellen door elkaar heen. Ook voor DPA geldt dat we nieuwe business modellen moeten genereren om wendbaar en flexibel te blijven, zodat we proactief en adequaat kunnen inspelen op de dynamische markt waarin we opereren. Onderstaand overzicht geeft weer op welke wijze groeimogelijkheden worden gezocht. Iedere kwadrant draagt hier, mede afhankelijk van marktomstandigheden, aan bij.



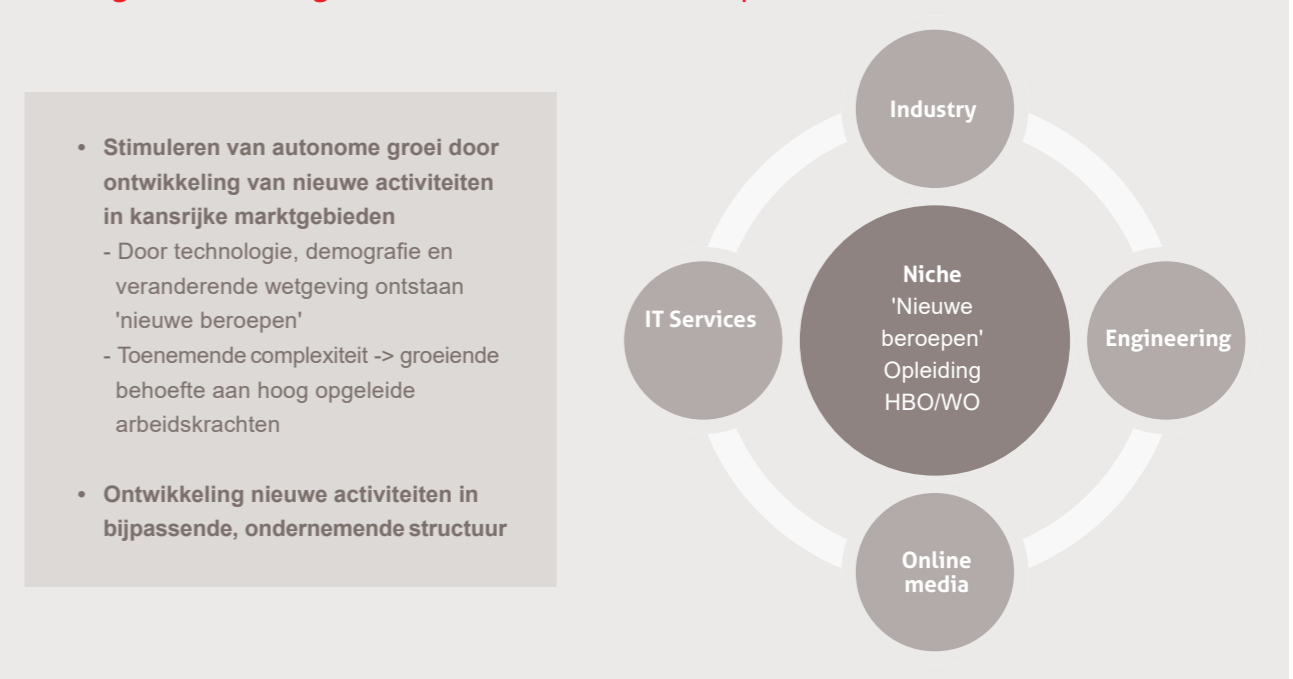
Voor de ontwikkeling en implementatie van nieuwe business modellen en inzichten hebben we 'andersdenkenden' nodig; onafhankelijke visionairs en toptalenten die de motor achter innovatie zijn en nieuwe kennis genereren. Vaak zijn dat mensen met behoefte aan vrijheid en ruimte om hun ideeën naar eigen inzicht vorm te geven, waarbij we ons realiseren dat we hen niet zomaar aan onze organisatie kunnen koppelen. Dit inzicht hebben we in 2016 vertaald naar een nieuw initiatief: DPA Greenhouse, the place to be voor startende ondernemers.

DPA Greenhouse

Met DPA Greenhouse, een vennootschap binnen onze eigen organisatie, participeren we in veelal startende en jonge ondernemingen (*scale-ups*) die groeifinanciering nodig hebben. Deze bedrijven met nieuwe, kansrijke verdien- en business modellen en innovatieve technologieën bieden we professionele begeleiding, ons brede commerciële netwerk en back-officeondersteuning. Speciaal hiervoor hebben we een eigen (online) innovatieplatform ontwikkeld dat we combineren met zogeheten *Dragons' Den-sessies* waarin ondernemers hun innovatieve plannen en ideeën kunnen presenteren.

Na een positief oordeel begeleiden we hen vervolgens naar de eerste groeifase: van idee naar business plan, eerste omzet en winst. Geïnitieerd vanuit DPA Greenhouse investeerden we in 2016 in Yobz (arbeidsconsultancybureau) en Claimingo (juridisch servicebedrijf). Een derde participatie bleek niet succesvol en hebben we beëindigd.

Strategie: autonome groei door new business development



We vinden het belangrijk om altijd een financieel belang in een startende onderneming te hebben, zodat we de ontwikkelingen op de voet kunnen volgen en met de ondernemers kunnen meedenken. Daarbij is het is niet onze primaire doelstelling dat onze investeringen in startups zich direct terugbetalen, maar bij succesvolle ontwikkelingen zullen we altijd overwegen ons belang in betreffende ondernemingen te vergroten. Als een onderneming zich onvoldoende ontwikkelt kan dat reden zijn om de samenwerking te beëindigen.

Naast de geïnitieerde activiteiten via DPA Greenhouse lanceerden we vanuit onze eigen business unit-organisatie de volgende startups: DPA Privacy, DPA Tax, DPA Woningcorporaties, DPA Peoplehouse, Quantillion, Digital Marketing Professionals en REDFORCE. Daarmee onderstrepen we het belang en de noodzaak om te (blijven) innoveren.

Case study

“Weten waar er mensen nodig zijn, dat is onze kracht”

Sebastian Schreijer - business unit manager van DPA Spanish Professionals, DPA Dentistry en Quantillion



‘Macro-economie heb ik altijd heel interessant gevonden. In mijn laatste studiejaar, in 2010, heb ik samen met een studiegenoot een bemiddelingsbedrijfje opgezet. We zagen dat er in Spanje zo’n 50 procent jeugdwerkloosheid was en dachten “we moeten dat hoge percentage en de schaarste in bepaalde sectoren in Nederland met elkaar verbinden”.

Op een gegeven moment werden we benaderd door een grote tandartsketen die zo’n twintig tandartsen zocht; wij wisten dat er daarvan voldoende in Spanje waren. De keten adviseerde ons om eens met DPA te praten. “Misschien ziet DPA wel een niche”, zeiden ze. Van het een kwam het ander en in 2012 mocht ik als manager de business unit Spanish Professionals opzetten. Sindsdien werven we tandartsen in Spanje, we leiden ze op, ze leren de Nederlandse taal en gaan hier aan de slag. Inmiddels hebben we al bijna tweehonderd tandartsen opgeleid en geplaatst.

Wat ik zo gaaf vind aan DPA is dat je alle ruimte krijgt om goede ideeën door te ontwikkelen. Zo spraken Eric Winter en ik over het groeiende belang van data science in onze sector. Daar moesten we iets mee, vonden we. Vervolgens mocht ik in februari 2016 met data science aan de slag en werd ik business manager van Quantillion, een data analytics startup waarin DPA een aandeel heeft. Samen werken we aan een strategie om via data analytics meer inzicht te krijgen in kandidaten en klanten.

Doordat nu zoveel data openbaar is, kunnen we de arbeidsmarkt, de concurrenten en de klanten veel beter analyseren. Op die manier bekijken we alle vacatures. Een ander voorbeeld: als wij nu een aanbesteding winnen, nemen we alle publiek beschikbare data van dat bedrijf door, zodat we goed beslagen ten ijs komen als we met zo’n bedrijf in gesprek gaan.

Ik vind het een logische stap dat we nu onder meer via Quantillion meer inzetten op innovatie. Je ziet dat er grote bedrijven omvallen, omdat zij de innovatieve vervolgstap niet durven zetten. Ze leunen te veel op hun netwerken en langjarige contracten, maar door nieuwe technologieën en omdat steeds meer data publiek zijn valt hun kernwaarde vroeg of laat weg. Daarom gaat DPA mee in de technologische ontwikkelingen en doen we de noodzakelijke investeringen, zodat we onze klanten ook in de toekomst de diensten kunnen leveren waar ze behoefte aan hebben. Daar ligt onze kracht.’

Onze mensen

Meerwaarde dankzij een leven lang leren

Aantrekkelijk werkgeverschap

Gedreven door kennis en kunde leveren de professionals van DPA dag in dag uit hun waarde aan onze klanten, veelal op locatie. Dat maakt onze dienstverlening altijd zichtbaar. Dankzij persoonlijke, professionele aandacht voor de ontwikkelingen bij onze klanten zijn de DPA professionals waardevolle sparring partners. Zij zijn ons onderscheidend vermogen en helpen onze klanten verder. Dit alles sluit aan bij onze kernwaarden: kundig, verbonden, ondernemend, persoonlijk en integer. Deze kernwaarden zijn 1-op-1 gerelateerd aan ons medewerkersbeleid.

Een leven lang leren voor de medewerker nieuwe stijl

De afgelopen jaren zijn veel activiteiten 'weg-geautomatiseerd'. Voor de overblijvende functies en beroepen zijn hoogopgeleide professionals nodig die beschikken over een sterk analytisch vermogen, goede communicatieve vaardigheden en *soft skills*. Vandaar dat we tegenwoordig overwegend academici aannemen, terwijl we enkele jaren geleden voornamelijk met hbo'ers werkten. Voor de 'medewerkers nieuwe stijl' willen we een community zijn waar ze zich kunnen ontwikkelen en zich thuis voelen.

Een van onze speerpunten is een leven lang leren, wat betekent dat professionals zich continu blijven ontwikkelen en blijven leren. Deze persoonlijke groei is nodig, want zeker in onze markt is stilstand achteruitgang. Door de verregaande automatisering en robotisering moeten medewerkers in diverse beroepsgroepen meebewegen en mee-evolueren. Professionals die voorheen deze werkzaamheden uitvoerden moeten zich omscholen en onder meer werken aan hun analytische en communicatieve vaardigheden om zo weer van toegevoegde waarde te zijn.

Een gevarieerd programma van coaching, begeleiding en opleiding

Via coaching, cursussen, trainingen, workshops, competence centers en kennisplatforms stimuleren en faciliteren we de ontwikkeling en groei van zowel onze professionals als onze interne medewerkers. Om het hoge kennis- en kundeniveau van onze professionals te garanderen initiëren we regelmatig opleidingen en traineeprogramma's waarmee we het belang van een leven lang leren onderschrijven.

Onmisbaar daarbij is de DPA Academy die generieke opleidingen en trainingen biedt en helpt de vaardigheden en *soft skills* van professionals te ontwikkelen. Ook medewerkers van onze klanten volgen regelmatig cursussen bij ons, waardoor wij opdrachtgevers werk uit handen kunnen nemen. Vanuit ons cluster *Kennis & Kunde* bieden we thema gedreven events die bijdragen aan kennisontwikkeling en de sociale cohesie binnen DPA stimuleren.

Voor kennisontwikkeling boden we in 2016 binnen de business units een diversiteit aan opleidingen en events aan:

- Opleidingsprogramma's voor young professionals: gerichte, vakinhoudelijke opleidingen in groepsverband, gericht op invulling van sectorspecifieke marktbehoefte (o.a. banking & insurance, digital marketing professionals)
- Individuele opleidingsprogramma's: vakinhoudelijke en meerjarige opleidingstrajecten (bijvoorbeeld RC/RA (Fagro/ ConQuaestor), Cisco/Microsoft certificeringen (IT); diverse samenwerkingsverbanden met externe opleidingsinstituten, hogescholen en universiteiten)
- Kennis events: thema gedreven events, waarbij kennisontwikkeling wordt gecombineerd met het stimuleren van de sociale cohesie binnen DPA

De Fagro Academy richt zich specifiek op onze business unit Finance en geeft financiële trainingen op vakgebieden als business control, financial accounting, risk management & internal audit, process management, project management & project control en ERP-systemen. Zo werken we aan de competenties, inhoudelijke deskundigheid en professionaliteit van onze mensen. Door onze professionals te binden en te boeien, kunnen zij zich bij DPA (verder) specialiseren. Zo bieden ze hun meerwaarde voor klanten en blijven vaak langer voor ze werken.

Om persoonlijk te groeien doen alle medewerkers een aanzienlijke tijdsinvestering, waarbij het aantal uren dat ze aan opleidingen besteden onder meer afhangt van de senioriteit en het vakgebied. In 2016 investeerden we gemiddeld 84 euro per maand per FTE. De concrete invulling ervan wordt per professional bepaald op basis van de individuele kansen en behoeften voor training en opleiding.

De werkgever als coach

Voor iedere DPA professional moeten opleiding, ervaring, salaris, werkhouding en inzet met elkaar in balans zijn en blijven. Daarom is onze bedrijfsvoering erop gericht om mensen uitdagend werk te bieden zodat zij daarin kunnen groeien. Om professionals persoonlijk te laten groeien en ze duurzaam in te zetten hanteren we diverse trajecten op het gebied van talentontwikkeling en kennismobiliteit. De coachende rol van leidinggevendenden zorgt dat de professionals alert blijven ten aanzien van hun eigen prestaties en persoonlijke ontwikkeling.

Coaching gebeurt zoveel mogelijk op kantoor, maar doordat onze professionals bij onze opdrachtgevers werken en een fysieke ontmoeting niet altijd mogelijk is, kiezen we steeds vaker voor moderne manieren om met elkaar in contact te blijven. In de business units hebben we hiervoor al diverse communicatieplatforms ingericht.





Een sociaal intranet

We introduceerden dit jaar het DPA Online Network (DON). DON is een Social Intranet met als primair doel om betrokkenheid en verbintenis te verbeteren. Medewerkers zijn voornamelijk op opdracht bij onze klanten en missen daardoor soms de aansluiting met de DPA-organisatie en met elkaar. DON zorgt dat medewerkers gemakkelijk onderling in contact blijven en kennis en kunde met elkaar kunnen delen. DON is te vergelijken met een Facebook- of LinkedIn-omgeving voor intern gebruik. De functionaliteiten van DON stellen medewerkers in staat het laatste nieuws over DPA of hun eigen business unit te lezen en daarop te reageren, één-op-één chats of groepsgesprekken te voeren, themagroepen te starten, evenementen aan te maken, bestanden te delen en eenvoudig uren te registreren.

Hart voor de zaak

Iedere drie jaar houden we een tevredenheidsonderzoek onder onze medewerkers. Uit de resultaten van ons meest recente onderzoek in 2015 beoordeelden de medewerkers DPA als werkgever met een 7,3. Hoewel in 2016 geen onderzoek werd uitgevoerd is de bedrijfstrots goed zichtbaar. Zo waren er veel lovende reacties van medewerkers op het DPA Magazine dat in het voorjaar van 2016 voor het eerst verscheen. Ook klanten en andere relaties reageerden positief.

Ook het lage ziekteverzuimpercentage is een goede graadmeter voor de medewerkerstevredenheid, waarbij we streven naar een ziekteverzuim van minder dan 2,5 procent. Een dergelijk percentage wordt binnen onze branche als laag beschouwd. In 2016 bedroeg het ziekteverzuim 2,8 procent (2015: 2,2 procent).

Constructieve relatie met de OR

Een goede relatie met de ondernemingsraad (OR) is voor DPA van groot belang. Daarom betrekken we de raad in een vroeg stadium bij de ontwikkelingen in ons bedrijf. Ook in 2016 was sprake van een goede en respectvolle verstandhouding met de OR. In 2016 vergaderden de Raad van Bestuur en de OR vier keer met elkaar, in een open en constructieve sfeer. Ook buiten de formele vergaderingen was regelmatig contact tussen de voorzitters van de Raad van Bestuur en de OR. Tijdens de vergaderingen en informele gesprekken werd onder meer gesproken over de ontwikkeling van de resultaten, opstart van nieuwe initiatieven en overnames, huisvesting en aanpassing van de autoregeling.

Medewerkers betrokken bij de maatschappij

Ieder jaar levert DPA een bijdrage aan goede doelen, vaak gerelateerd aan de actualiteit in de samenleving. We bieden professionals de mogelijkheid om jaarlijks een bedrag ter beschikking te stellen aan een goed doel naar keuze. In 2016 selecteerden zij de volgende projecten: Giro di Kika, UAF en JDRF Nederland. Onze richtlijn is een jaarlijkse donatie van 50 euro per FTE. In 2016 kwamen we uit op 58 euro per FTE.

Case study

“Specialisten van DPA verbeteren onze prestaties”

Maurice Cloosterman - senior inkoper en verantwoordelijk voor detachingsrelaties bij Alliander

'DPA en Alliander hebben een bijzondere relatie die 5 jaar teruggaat in de tijd. In het begin vervulde DPA junior inkoopfuncties, maar langzamerhand werden steeds meer interim professionals bij ons geplaatst. Inmiddels werken er ruim twintig DPA professionals bij ons.

Jaarlijks huren wij zo'n 1.300 medewerkers in, met name staf-, IT en technische functies. Flexibele inhuur past goed bij Alliander omdat we, waar nodig, heel eenvoudig inhoudelijke expertise aan boord kunnen halen. Zo vangen we de drukte in piekperiodes op, maar bovenal zorgen we dat we de juiste man of vrouw op de juiste plek krijgen. In onze nieuwe recruitmentstrategie is de contractvorm, vast of flex, dan ook steeds minder van belang.

DPA is voor ons een belangrijke, interessante gesprekspartner geworden, mede door acquisities van onder andere PeopleGroup en ConQuaestor. Daarmee laten ze duidelijk zien waar hun meerwaarde ligt. DPA beschikt over een flink

aantal specialismen die we bij Alliander hard nodig hebben. Het bevat DPA en Alliander zo goed dat we hebben besloten onze samenwerking in januari 2017 verder uit te breiden. DPA wordt nu onze voorkeursleverancier voor Marketing & Sales, Algemeen Projectmanagement & Consultancy, Juridisch, Kwaliteit & Milieu, Administratieve ondersteuning, Inkoop & Logistiek en Finance & Risk.

DPA professionals zijn echte kennisexperts en hebben zeker geen 9 tot 5 mentaliteit. Ze geven gas als het moet en brengen altijd iets extra's. Ik vind het positief dat de meeste professionals vaak langer dan een jaar aan ons verbonden zijn. Bovendien worden ingehuurde professionals vaak teruggevraagd, wat



volgens mij de beste waardering is die je als interimmer kunt krijgen.

We beoordelen iedere DPA professional elk halfjaar en na afloop van een opdracht, waarbij ze altijd een 8+ scoren. Die hoge beoordeling danken ze niet alleen aan hun degelijke manier van werken, maar zeer zeker ook aan hun proactieve houding die ons helpt om verder te komen. Ze denken altijd vooruit en zijn sterk in het onderhouden van hun relaties. Het contact is altijd goed in balans.

We zien heel duidelijk dat DPA investeert in continue kennisontwikkeling. Ze verrassen ons vaak positief, bijvoorbeeld door ons regelmatig te informeren

over actuele thema's binnen de expertisegebieden en het organiseren workshops. Zo wordt onze kennis voortdurend bijgespijkerd en levert DPA een belangrijke bijdrage aan het verbeteren van onze prestaties.'

Groeps- en segmentprestaties

Onze focus: autonoom groeien door innovatie en kennisvernieuwing

Het boekjaar 2016 kenmerkte zich door een goede rendementsverbetering, hoewel de autonome groei, die de afgelopen DPA-jaren tekende, in 2016 minder sterk was. Daarentegen manifesteerde het rendement zich in de vorm van een verbeterde rentabiliteit. Om onze autonome groei de komende jaren nieuwe impulsen te geven, blijven we nieuwe initiatieven ontplooiën.

We gaan altijd uit van onze eigen kracht, we blijven innoveren, zoeken niches en willen onze directe concurrenten altijd een stap voor blijven. Toch hebben ook externe omstandigheden hun invloed op onze financiële resultaten, zoals de invoering van de Wet DBA in 2016 die ertoe leidde dat opdrachtgevers terughoudender werden met de inhuur van zelfstandige professionals. Dat had zijn weerslag op onze omzet. Wél zagen we dat de brutomarge zich gunstig ontwikkelde doordat we meer 'eigen' professionals en minder zelfstandige professionals inzetten. Nog meer dan voorheen leggen we onze accenten de komende jaren op autonome groei, nieuwe ontwikkelingen, meer nieuwe disciplines en nieuwe beroepen; ook als dat op korte termijn ten koste gaat van de winstgevendheid.

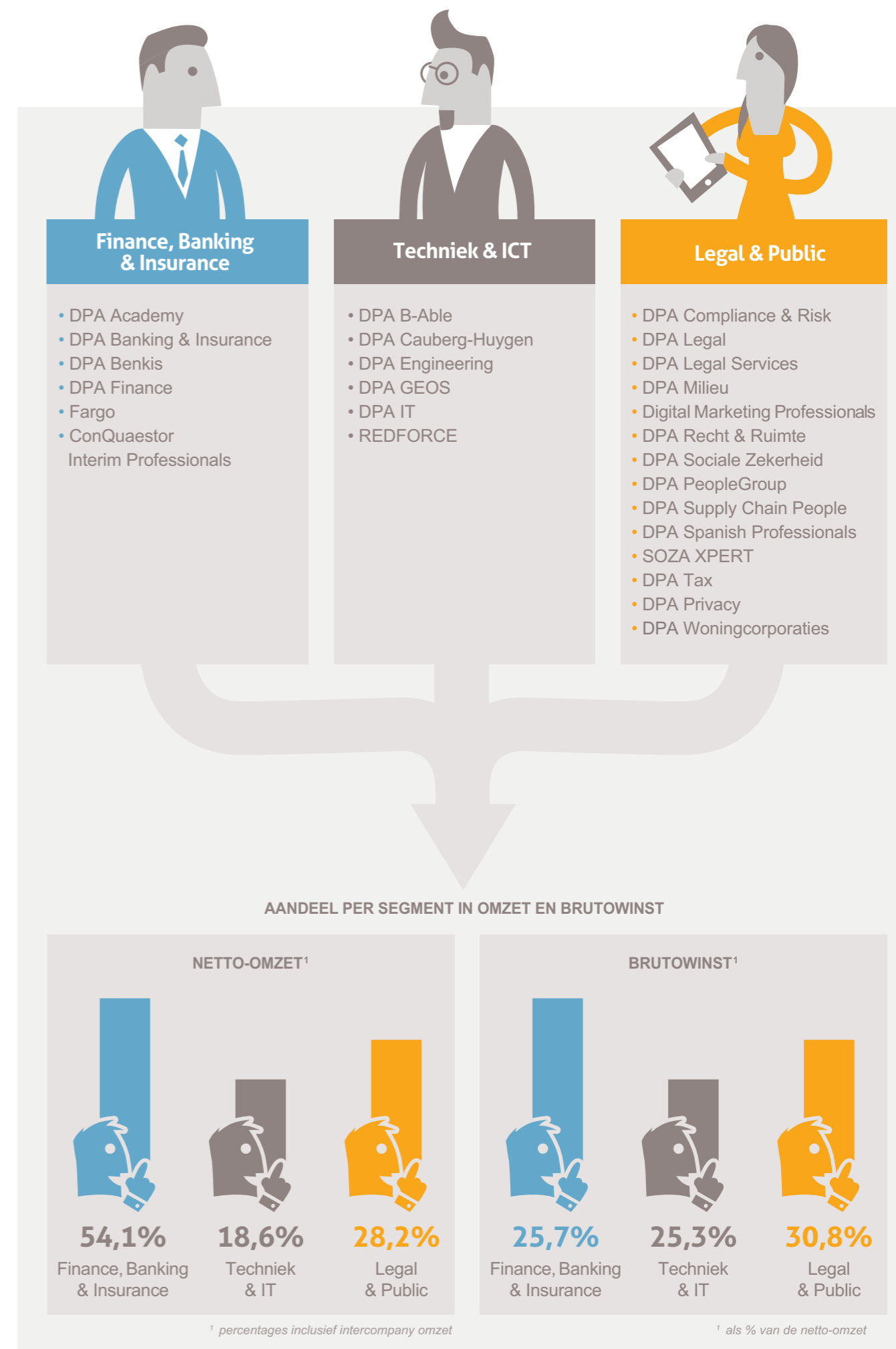
Met name in de eerste helft van 2016 was de autonome omzetgroei gerealiseerd door de inzet van eigen professionals tevredenstellend. Ondanks significante investeringen in business development en nieuwe startups bleven onze operationele kosten stabiel. Ook zagen we een sterke verbetering van onze EBITDA, dankzij een continue aandacht voor de kosten en een verbeterde brutomarge.

Specifieke ontwikkelingen in de business units

De DPA-resultaten zijn in feite een optelsom van de prestaties van onze 26 business units die worden aangevoerd door gespecialiseerde business unit managers. Als vakbekwaam meewerkend voorman bewaakt iedere business unit manager zijn eigen subcultuur en is iedere business unit uitstekend georganiseerd en ingericht. Deze autonome business unit-structuur helpt ons bij de verregaande specialisatie en creëert nieuwe kansen voor autonome groei, het opstarten van nieuwe activiteiten of het aanpassen van de strategie op business unit niveau.

Zo startten we in 2016 met de strategische heroriëntatie van de business unit DPA IT waarvoor we een nieuwe strategie ontwikkelden en inmiddels hebben geïmplementeerd. Met deze koerswijziging beogen we een schaalvergroting van de ICT-diensten die we aan onze klanten leveren.

De business unit DPA Supply Chain People presteerde zowel qua winstgevendheid als groei bovengemiddeld. Het segment heeft zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld en geprofessionaliseerd: voor veel bedrijven, vooral in de fastfood- en consumerindustrie, is supply chain management een strategisch onderdeel geworden. Dat zien we terug in de toenemende vraag naar supply chain professionals. DPA Supply Chain People richt zich met name op deze nichemarkt, waar we nu behoren tot de beste en grootste spelers op het gebied van demand planning. Ook met de business unit Recht & Ruimte presteerden we goed in 2016. Onze activiteiten bij de lokale overheden trokken aan, met name in de segmenten Bouw en Civiel, ruimtelijke ontwikkeling en bij de juridische functies.



De activiteiten bij DPA Legal Services werden sterk beïnvloed door een externe factor: de sterke afname in 2016 van de vluchtelingenstroom. De afgelopen jaren leverde deze business unit veel legal professionals ter ondersteuning van de juridische procedures van asielaanvragen. Het besluit van de Immigratie- en Naturalisatiedienst om de inhuur van professionals te beperken, zagen we terug in een dalende omzet bij DPA Legal Services gedurende de tweede jaarhelft. Hoewel deze ontwikkeling ook zijn impact had op de interne medewerkers binnen de business unit, konden we ze herinzetten bij nieuwe activiteiten, zoals Privacy en Tax. Bovendien richt DPA Legal Services zich voor de paralegal services nu sterker op andere opdrachtgevers naast IND.

Overnames

Ten opzichte van voorgaande jaren bleef het aantal overnames beperkt. We namen in 2015 advies- en interimbureau ConQuaestor over, dat nog in een transitieperiode verkeert. Medio 2016 bundelden PeopleGroup (aanbieder van hoogwaardige interim- en consultancydiensten) en DPA hun krachten. Bijzonder positief zijn de ontwikkelingen van DPA Cauberg-Huygen dat nu, drie jaar na de overname in 2013, tot de succesvolste business units van DPA behoort.

Daarnaast zagen we in 2016 een consolidatie-effect van SOZA XPERT en ConQuaestor Interim Professionals, de bedrijven die we in 2015 overnamen. We investeerden in diverse startups: REDFORCE (IT-dienstverlening gebaseerd op Oracle-technologie), DPA Woningcorporaties (spin-off van DPA Sociale Zekerheid), DPA Tax, DPA Privacy (beide spin-off van DPA Legal), DPA Peoplehouse (begeleiding en bemiddeling van young professionals). Ook investeerden we vanuit DPA Greenhouse in meerdere participaties.

Intern investeren: absolute noodzaak

Om verdere groei te waarborgen is het zaak dat we blijven investeren in onze interne organisatie, het professionaliseren van onze interne systemen én het integreren van systemen en processen van geacquireerde ondernemingen in onze eigen organisatie. Sinds begin 2017 'draaien' alle vennootschappen volledig op onze back-office, waarvan we de effectiviteit in de afgelopen vijf jaren hebben verviervoudigd. In deze periode is ook het kennis- en kundeniveau van onze ondersteunende medewerkers aanzienlijk gestegen.

Ook investeren we in ons accountmanagement en de optimalisatie van ons online marketing en recruitment. De professionalisering van onze HR-activiteiten heeft voortdurend aandacht, zodat we op centraal niveau kunnen inspelen op de ingrijpende wijzigingen in het arbeidsrecht. Met de DPA-brede implementatie van Carerix, een recruitment- en detacheringssysteem dat onze operationele processen ondersteunt, zijn we nog beter in staat de juiste professionals te werven en te selecteren dankzij een beter inzicht in medewerkers, opdrachten en vacatures.

We hebben de efficiëntie van onze administratieve processen aanzienlijk verbeterd en maken nu gebruik van meer verfijnde stuurinformatie. Op die manier kunnen we met onze interne organisatie nog sneller schakelen en inspelen op de verdere groei van ons bedrijf en zijn we goed voorbereid op verdere schaalvergroting.

Onze MVO-uitdaging: minder CO²-uitstoot

In het DPA-energiebeleid staan ons wagenpark en onze huisvesting centraal, waarbij we ons vooral focussen op het verder terugdringen van de CO²-uitstoot. Ongeveer twee derde van onze professionals rijdt in een leaseauto, waarbij we streven naar een maximale woon-werkreistijd van zestig minuten.

DPA is er alles aan gelegen de uitstoot van CO² zo laag mogelijk te houden. Daarom maken we gebruik van zuinige leaseauto's. Idealiter willen we over een wagenpark beschikken dat geheel uit hybride en elektrische auto's bestaat. In de praktijk is dit voor ons vooralsnog niet haalbaar; enerzijds door de beperkte actieradius van de auto's,

anderzijds doordat niet bij alle klanten, waar onze professionals werkzaam zijn, oplaadpunten aanwezig zijn. Wél hebben we de meeste van onze DPA-locaties inmiddels voorzien van oplaadpalen.

Samen met onze leasemaatschappijen zoeken we continu naar integrale mobiliteitstoepassingen en streven we naar een optimaal rij- en tankgedrag van onze medewerkers, zodat het milieu minimaal wordt belast. Om dit verder te optimaliseren heeft het inzichtelijk te maken van de CO²-uitstoot per medewerker voor ons hoge prioriteit. We verwachten dat we in 2017 een systeem beschikbaar zullen hebben die de uitstoot op medewerkersniveau kan berekenen.

Daarnaast stimuleren we bij onze medewerkers het gebruik van het openbaar vervoer en stellen we de NS Business Card voor iedereen beschikbaar. Bovendien zorgen we ervoor dat onze DPA-kantoren goed bereikbaar zijn met het openbaar vervoer.

Case study



“De herstructurering van DPA IT werpt zijn vruchten af”

Fred Kroon - business unit manager DPA IT

“Van origine ben ik een techneut en heb over de hele wereld als project engineer veel internationale projecten gedaan. Toen mij tien jaar geleden duidelijk werd dat de dominantie van IT steeds verder toenam, heb ik de switch naar IT-consultancy gemaakt.

Begin 2016 werd ik benaderd door DPA en werd mij gevraagd hoe we op de snel veranderende IT-wereld moesten inspelen. De afgelopen jaren was de DPA IT-organisatie geslonken van driehonderd professionals tot nog geen honderd man. De concrete vraag was: “hoe komen we terug op het oude niveau, wat hebben we daarvoor nodig en zou je die opdracht willen uitvoeren?” Daar heb ik ja tegen gezegd en ben aan de slag gegaan. De eerste maanden heb ik onder andere een blauwdruk van de nieuwe IT-organisatie gemaakt. Op dit moment zitten we middenin de implementatiefase.

Commercieel gezien had ik aanvankelijk een hele uitdaging, omdat DPA hoofdzakelijk nog als tussenpersoon werkte, waarbij IT-specialisten van andere partijen werden gedetacheerd. Van die constructie heb ik afscheid genomen en de focus ligt weer op het aannemen van eigen personeel, waarin we ook weer kunnen investeren. Bij het merendeel van onze klanten hebben we opnieuw de kans gekregen om eigen professionals in te zetten.

In de nieuwe IT-organisatie kijken we vooral naar Microsoft en naar Cloud Virtualisation. Daar nemen we mensen op aan. Behalve het daadwerkelijk plaatsen van professionals leveren we ook steeds vaker diensten, bijvoorbeeld aan mkb-bedrijven. Daarbij zeggen we heel concreet: “dit is nu het IT-landschap dat je verder kunt optimaliseren, waarbij we adviseren om alles in de cloud te zetten en Microsoft als platform te gebruiken.”

Op een aantal fronten boeken we met de nieuwe organisatiestructuur al duidelijk successen, zeker op menselijk vlak. In een halfjaar tijd heb ik zo'n veertig nieuwe medewerkers aangenomen en dat aantal wil ik in 2017 verdubbelen. Ik ben ervan overtuigd dat we met DPA IT weer succesvol zullen zijn, omdat de roadmap voor iedereen duidelijk is. Daarom ook vind ik persoonlijke ontwikkeling van medewerkers ontzettend belangrijk. Voor mij is er echt niets leukers om daaraan een bijdrage te leveren. En als dat zou betekenen dat iemand na een paar jaar zijn vleugels wil uitslaan en voor een nieuwe stap in zijn carrière kiest, is mijn missie geslaagd. Daar word ik alleen maar gelukkig van.’

Toelichting op de financiële resultaten over 2016

De omzet groeide met 8,0 procent tot 125,6 miljoen euro (2015: 116,3 miljoen) en de genormaliseerde EBITDA naar 10,1 miljoen euro (2015: 8,5 miljoen). De brutowinst voor bijzondere en eenmalige baten en lasten steeg naar 34,0 miljoen euro (2015: 29,8 miljoen). De genormaliseerde brutomarge voor bijzondere en eenmalige baten en lasten bedraagt 27,1 procent (2015: 25,7 procent).

Een belangrijke kpi voor DPA is de toegevoegde waarde die wordt gerealiseerd per indirecte medewerker. Deze kpi illustreert de capaciteit van DPA om met haar bestaande organisatie brutowinst te realiseren. In 2016 is de toegevoegde waarde per indirecte medewerker gestegen naar 203 duizend euro (2015: 191 duizend), ofwel een groei van 6 procent ten opzichte van het voorgaande jaar. Hiermee wordt de doelstelling van DPA, een toegevoegde waarde per indirecte medewerker op jaarbasis van tenminste 200 duizend euro, in 2016 gerealiseerd.

De productiviteit, gemeten als het aantal facturable uren ten opzichte van de beschikbare uren (contracturen verminderd met verlof en ziekteverzuim), is stabiel gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar op een niveau van 89 procent. DPA streeft naar een productiviteit op jaarbasis van tenminste 90 procent op elk van haar vakgebieden. Voor vakgebieden met uitgesproken groeikansen wordt een licht lager productiviteitsniveau tijdelijk aanvaard om adequaat te kunnen inspelen op commerciële kansen.

DPA PeopleGroup is geconsolideerd per 1 juli 2016 en droeg 1,2 miljoen euro bij aan de in 2016 gerealiseerde omzet en 0,2 miljoen aan de brutowinst. ConQuaestor Interim Professionals en DPA PeopleGroup droegen voor het eerste boekjaar volledig bij aan de omzet en brutowinst in 2016. Autonoom is de omzet in 2016 licht gedaald. De samenstelling van de omzet is in 2016 veranderd ten opzichte van het voorgaande boekjaar: de omzet gerealiseerd door professionals in loondienst is in 2016 met 7 procent gestegen, waar de omzet gerealiseerd door zelfstandige professionals – mede als gevolg van de invoering van de wet DBA – fors is gedaald. De brutomarge die wordt gerealiseerd met de inzet van professionals in loondienst ligt aanzienlijk hoger. De brutowinst is in het boekjaar 2016 autonoom met 5 procent gestegen.

De genormaliseerde verkoop- en beheerskosten (exclusief afschrijvingen, amortisatie en eenmalige baten en lasten) bedroegen 23,9 miljoen euro (2015: 21,3 miljoen). In 2016 heeft DPA geïnvesteerd in nieuwe start-ups. Zes nieuwe initiatieven zijn gestart gedurende het boekjaar. Ook heeft DPA een joint venture opgezet in samenwerking met e-commerce bedrijf De Nieuwe Zaak, Digital Marketing Professionals. Deze joint venture richt zich op het (bij)scholen en inzetten van young professionals en ervaren specialisten binnen het vakgebied online marketing. Deze nieuwe initiatieven hebben in 2016 0,6 miljoen euro aanloopverliezen gerealiseerd.

Tevens is DPA Greenhouse opgestart, een vennootschap die zich richt op investeringen in groeikapitaal voor ondernemers, ondernemingen en technologieën die een belangrijke rol in de arbeidsmarkt van de toekomst kunnen spelen. Ondernemers krijgen tevens toegang tot het commerciële netwerk van DPA en kunnen operationeel worden ondersteund om groei te realiseren. In 2016 heeft DPA Greenhouse 0,4 miljoen euro geïnvesteerd in participaties. De operationele kosten van DPA Greenhouse bedroegen 0,2 miljoen euro in 2016.

Indien de aanloopverliezen van nieuwe start-ups en de operationele kosten van DPA Greenhouse buiten beschouwing worden gelaten, bedroegen de genormaliseerde verkoop- en beheerskosten (exclusief afschrijvingen, amortisatie en eenmalige baten en lasten) 23,1 miljoen euro ofwel 18,4 procent van de omzet (2015: 18,4 procent).

Net als in 2015 heeft de jaarlijkse impairment test niet geleid tot bijzondere waardevermindering van de goodwill. Er zijn eenmalige baten en lasten genomen die resulteren in een per saldo bate van 2,5 miljoen euro (2015: per saldo last van 0,9 miljoen). Over het boekjaar 2016 rapporteert DPA een winst na belasting van 6,9 miljoen euro (2015: 4,8 miljoen).

Resultaat per segment

Voor rapportagedoeleinden zijn de operationele business units ingedeeld in drie segmenten: Finance, Banking & Insurance, Techniek & ICT en Legal & Public.

De specificatie van omzet en brutowinst is als volgt:

Netto-omzet	2016		2015	
		% totaal		% totaal
Finance, Banking & Insurance	67,9	54,1%	65,6	56,4%
Techniek & ICT	23,4	18,6%	23,5	20,2%
Legal & Public	35,5	28,2%	27,5	23,7%
Eliminatie tussen segmenten	-1,2	-0,9%	-0,3	-0,3%
Totaal	125,6	100%	116,3	100%

Brutowinst	2016		2015	
		% omzet		% omzet
Finance, Banking & Insurance	17,5	25,7%	15,0	22,9%
Techniek & ICT	5,9	25,3%	5,2	22,1%
Legal & Public	10,9	30,8%	9,6	35,0%
Eliminatie tussen segmenten	-0,3	-	-	-
Totaal	34,0		29,8	
Bijzondere en eenmalige kosten	-0,6		-0,2	
Totaal	33,4	26,6%	29,6	25,5%

Het segment Finance, Banking & Insurance realiseerde een omzet van 67,9 miljoen euro (2015: 65,6 miljoen). In 2016 is ConQuaestor Interim Professionals voor het eerst gedurende het gehele jaar meegeconsolideerd. De omzetgroei in dit segment is hoofdzakelijk door dit effect veroorzaakt. De activiteiten van DPA CreditForce zijn afgestoten met ingang van 1 september 2016. Deze activiteiten passen niet langer binnen de strategie van DPA, die gericht is op gespecialiseerde, hoogwaardige professionele dienstverlening. Autonoom is de omzet in dit segment gedaald ten opzichte van het voorgaande boekjaar.

De omzet in het segment Techniek & ICT is in 2016 stabiel gebleven ten opzichte van het vorige boekjaar. Gedurende 2016 is geïnvesteerd in nieuwe initiatieven binnen dit segment en is DPA IT onder de verantwoordelijkheid van nieuw management gebracht. Naar verwachting geeft dit DPA een goede uitgangspositie om in het komende jaar omzetgroei te realiseren in dit segment.

De omzet in het segment Legal & Public is met 28,9 procent gestegen naar 35,5 miljoen euro. Deze groei is voor een belangrijk deel gerealiseerd op autonome basis. DPA Legal Services heeft een sterke groei gerealiseerd met de ondersteuning van de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND). In 2016 is de instroom van vluchtelingen naar Nederland door internationale afspraken fors teruggebracht. Dit heeft in het vierde kwartaal van 2016 geresulteerd in een daling

van het omzetniveau bij DPA Legal Services. DPA volgt deze ontwikkelingen nauwgezet. DPA PeopleGroup is met ingang van 1 juli 2016 meegeconsolideerd. SOZA XPERT is in 2016 voor het eerst gedurende het volledige boekjaar meegeconsolideerd.

De totale, genormaliseerde brutowinst is in 2016 met 4,2 miljoen euro toegenomen. Deze groei is deels gerealiseerd door de consolidatie van overnames. Autonoom is de brutowinst in 2016 met 5,0 procent gestegen. De brutowinst als percentage van de omzet is in 2016 gestegen naar 27,1 procent (2015: 25,7 procent). Dit is met name het gevolg van een groter aandeel in de facturable uren gerealiseerd met de inzet van professionals in loondienst.

Eenmalige baten en lasten

De kostprijs van de omzet is gecorrigeerd voor bijzondere en eenmalige lasten voor een bedrag van 0,6 miljoen euro (2015: 0,2 miljoen). De verkoop- en beheerskosten zijn gecorrigeerd voor bijzondere en eenmalige baten van 3,1 miljoen euro (2015: 0,7 miljoen lasten). In totaal bedroegen de bijzondere en eenmalige baten in 2016 2,5 miljoen euro (2015: 0,9 miljoen lasten).

Gedurende het jaar zijn reorganisatielasten van 0,8 miljoen euro opgenomen in de personeelskosten (2015: 0,7 miljoen). Dit zijn kosten voor de afvloeiing van medewerkers. De afvloeiingsverplichtingen zijn voor 0,6 miljoen euro ten laste van de kostprijs van de omzet en voor 0,2 miljoen ten laste van de algemene beheerskosten gebracht. Een eenmalige bate uit hoofde van vrijval van earn-out verplichtingen is voor een bedrag van 3,3 miljoen euro ten gunste van de algemene beheerskosten gebracht.

Verkorte resultatenrekening

in miljoenen euro's of percentage

	2016	2015
Netto-omzet	125,6	116,3
Kostprijs van de omzet ¹	91,6	86,5
Brutowinst¹	34,0	29,8
Brutomarge ¹	27,1%	25,7%
Verkoop- en beheerskosten exclusief afschrijvingen en amortisatie ¹	23,9	21,3
EBITDA¹	10,1	8,5
EBITDA-marge ¹	8,1%	7,3%
Afschrijvingen en amortisatie	2,7	2,4
Bijzondere en eenmalige baten en lasten	-2,5	0,9
Bedrijfsresultaat (EBIT)	9,9	5,2
EBIT-marge	7,9%	4,4%
Nettoresultaat	6,9	4,8

¹ Genormaliseerd voor eenmalige baten en lasten.

Overheadkosten

De overheadkosten zijn de kosten van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, advieskosten, de kosten van de beursnotering, de huisvestingskosten en de kosten van de back-office. In 2016 bedroegen de overheadkosten 6,1 procent van de omzet (2015: 6,2 procent).

Financiële positie

De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedraagt 6,6 miljoen euro positief (2015: 1,1 miljoen negatief). De positieve kasstroom is met name gerealiseerd door de positieve ontwikkeling van het bedrijfsresultaat. Tegelijkertijd is DPA erin geslaagd een stringent werkkapitaalbeheer te voeren. De debiteurentermijn is in 2016 teruggebracht naar 36 dagen (2015: 44 dagen).

De nettokasstroom uit investeringsactiviteiten is 1,7 miljoen euro negatief (2015: 5,1 miljoen euro positief). Naast investeringen in (im)materiële vaste activa en de overname van DPA PeopleGroup, is dit saldo negatief als gevolg van studievergoedingen die Spaanse tandartsen aan DPA verschuldigd zijn in het kader van een opleidingstraject dat hen wordt aangeboden teneinde in Nederland werkzaam te kunnen zijn. De vergoedingen worden over een periode van 36 maanden terugbetaald.

De nettokasstroom uit financieringsactiviteiten bedraagt 6,4 miljoen negatief (2015: 0,8 miljoen negatief). DPA heeft in 2016 5,0 miljoen aandelen (9,99% van het uitstaande aandelenkapitaal) ingekocht voor een bedrag van 7,6 miljoen euro. Per saldo heeft DPA 2,2 miljoen euro door middel van leningen aangetrokken. Hier staat tegenover dat in 2016 een dividend van 1,0 miljoen euro aan de aandeelhouders is uitgekeerd.

Financiering

In 2012 heeft DPA een financieringsovereenkomst met Rabobank afgesloten voor maximaal 10 miljoen euro. Hierbij heeft DPA zekerheden gesteld, hoofdzakelijk betreffende de verpanding van de vorderingen op handelsdebiteuren en inventaris. Een financiële convenant is overeengekomen: de verhouding tussen netto schuldpositie en EBITDA bedraagt te allen tijde maximaal 2,75x. Tevens is een operationele convenant opgenomen. Een minimale productiviteit is vereist van 87,0 procent. De productiviteit wordt gemeten als het aantal gerealiseerde facturable uren ten opzichte van de beschikbare uren (contracturen verminderd met opgenomen verlofuren en ziekteverzuim). De activiteiten waar omzet niet op basis van tijdsinzet wordt gerealiseerd, worden voor de berekening van de productiviteit buiten beschouwing gelaten. Er is geen specifieke solvabiliteitsconvenant opgenomen. DPA voldoet per 31 december 2016 aan alle gestelde vereisten.

De kredietfaciliteit is op 30 september 2015 uitgebreid en bestaat sindsdien uit een basislimiet van 3,0 miljoen euro en een debiteurenfinanciering van 70 procent van het totaal van de aan Rabobank verpande vorderingen tot een maximumbedrag van 17,0 miljoen euro. Indien de verhouding tussen de netto schuldpositie en EBITDA op twee opeenvolgende kwartalen kleiner is dan 2,0x, beschikt DPA over de volledige faciliteit van 20 miljoen euro, ongeacht het totaal van de aan Rabobank verpande vorderingen.

Op 18 december 2014 heeft DPA een leningsovereenkomst afgesloten met Rabobank voor de financiering van toekomstige acquisities. Een maximale faciliteit is overeengekomen van 18 miljoen euro. Per jaareinde 2016 heeft DPA 8,0 miljoen euro van deze faciliteit aangewend. Dezelfde convenanten zijn van toepassing zoals die gelden voor bovengenoemde financieringsovereenkomst.

Balans

Het groepsvermogen is in 2016 toegenomen tot 56,4 miljoen euro (2015: 53,5 miljoen). Deze stijging is toe te schrijven aan de nettowinst van 2016, verminderd met het dividend dat gedurende 2016 is uitgekeerd aan de aandeelhouders. In 2016 is voor een bedrag van 7,6 miljoen euro aandelen ingekocht. Deze ingekochte aandelen zijn voor een bedrag van 3,9 miljoen euro aangewend om earn-out verplichtingen te voldoen, voortvloeiend uit de overname van Fagro in 2014. Als gevolg hiervan is het groepsvermogen per saldo met 3,7 miljoen teruggebracht in 2016.

De solvabiliteit bedroeg ultimo 2016 54,9 procent (2015: 50,0 procent). DPA beoogt een solide financieel beleid te voeren, waarbij de solvabiliteit wordt gehandhaafd op een niveau van tenminste 50 procent. De netto schuldpositie bedroeg 17,8 miljoen per ultimo 2016 (14,1 miljoen per ultimo 2015). De netto schuldpositie is inclusief 8,0 miljoen euro rentedragende leningen, die zijn verstrekt uit de acquisitiefaciliteit in het kader van gerealiseerde overnames.

Verlag van de Raad van Commissarissen

Innoverend DPA op koers voor verdere duurzame groei



“Professionals die een leven lang willen leren en de prestaties van klanten en zichzelf willen verbeteren, maken DPA tot een bijzondere organisatie”

Ron Icke, Bart-Jan van Genderen en Sacha Engels
Raad van Commissarissen

Met een bewezen trackrecord en aanhoudende groei gaat het DPA voor de wind. Bestuur, management en medewerkers doen hun uiterste best om de prestaties van de klant en zichzelf te verbeteren, en met succes. DPA beschouwt dit echter niet als een gegeven en kijkt voortdurend naar nieuwe kansen en mogelijke bedreigingen liggen. Gedurende het jaar is de Raad van Commissarissen betrokken bij de diverse ontwikkelingen en ziet hoe de organisatie zichzelf telkens uitdaagt om nieuwe en bestaande markten te verkennen. Dit heeft geleid tot duidelijke strategische keuzes die groei en ondernemerschap verder stimuleren. Het credo is investeren, wat zich onder meer vertaalt naar een leven lang leren voor de professionals en de oprichting van DPA Greenhouse om met mede-ondernemers kansrijke business modellen te ontwikkelen. DPA staat daarmee midden in de maatschappij en legt hiermee een solide basis voor verdere duurzame groei.

Toeicht en advies

De Raad van Commissarissen houdt toeicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij DPA. Dit betreft onder andere het beleid en het realiseren van de vennootschapsdoelstellingen, de strategie en de aan de ondernemingsactiviteiten verbonden risico's. Ook houdt de Raad toeicht op de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het financiële verslagleggingsproces, de vermogenspositie, de naleving van wet- en regelgeving, de corporate governance structuur en maatschappelijke aspecten van ondernemen die voor de onderneming relevant zijn.

De Raad van Commissarissen staat de Raad van Bestuur bij met advies. In 2016 kwam de Raad van Commissarissen in zes reguliere vergaderingen bijeen met de Raad van Bestuur. Hierbij waren de voltallige Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur aanwezig. Eén vergadering betrof specifiek de strategie en risico's, risicobeheersing en de interne

controle. Daarnaast had de Raad van Commissarissen een overleg met het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad en hadden de leden van de Raad van Commissarissen buiten de plenaire vergaderingen regelmatig contact met de CEO over de operationele gang van zaken en actuele onderwerpen.

Maandelijks ontvangen de RvC-leden een update over cijfers en de voornaamste operationele ontwikkelingen. In de reguliere vergaderingen worden de resultaten op kwartaalbasis besproken, evenals de operationele ontwikkelingen binnen de business units, specifieke vakgebieden en markten. Daarnaast staan voor elke vergadering specifieke thema's of onderwerpen op de agenda. Belangrijke onderwerpen waarover, naast de regulier terugkerende agendapunten, werd gesproken en beslissingen zijn genomen waren:

- Budget
- Jaarrekening/jaarverslag
- Accountantsverslag
- Integrated reporting
- MVO-beleid
- Werkkapitaal en financiering
- Inkoop van eigen aandelen
- Nieuwe wet- en regelgeving (Wet DBA, privacywetgeving)
- Overgang naar structuurvennootschap
- Overname PeopleGroup
- Nieuwe activiteiten, zoals DPA Privacy en DPA Tax
- Risk management
- Strategie

Bij de bespreking van de jaarrekening en de uitkomsten van de jaarrekeningcontrole, en bij de bespreking van de halfjaarcijfers was de externe accountant aanwezig. Zoals gebruikelijk evalueerde de Raad van Commissarissen – in afwezigheid van de Raad van Bestuur – het functioneren van de CEO, COO en CFO.

Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

De samenstelling van de Raad van Bestuur is in 2016 niet gewijzigd. De Raad van Bestuur bestaat uit drie leden: Eric Winter (CEO), Olav Berten (COO) en Stefan Heesakkers (CFO).

Het remuneratiebeleid voor de periode 2015 tot en met 2017 is vastgesteld tijdens de Algemene Vergadering van 23 april 2015. De Raad van Commissarissen is destijds met de Raad van Bestuur overeengekomen dat het vaste salarisdeel voor 2015 wordt verhoogd naar 350.000 euro op jaarbasis, inclusief 8 procent vakantiegeld. Deze regeling is in 2016 onveranderd gebleven. Bij de aanstelling van Stefan Heesakkers in 2015 is afgesproken dat hij een bezoldiging van 200.000 euro per jaar zal ontvangen, inclusief 8 procent vakantiegeld. In 2016 is deze regeling onveranderd gebleven en is een passende pensioenvoorziening getroffen.

Er is voor gekozen om uitsluitend te werken met een korte-termijnbonus met prestatiecriteria en persoonlijke doelstellingen die hier specifiek op zijn gericht. De realisatie van de bonus wordt jaarlijks beoordeeld en, bij het behalen van de gestelde doelen, ook jaarlijks uitgekeerd. De jaarlijkse bonus wordt geheel in de vorm van salaris uitgekeerd en – in het licht van het reeds substantiële aandelenbelang van twee van de leden van de Raad van Bestuur – niet in de vorm van (rechten op) aandelen. De bonus bedraagt maximaal 100 procent van het vaste jaarsalaris en wordt uitgekeerd als brutosalaris. Het merendeel van de bonus is gekoppeld aan het behalen van kwantitatieve doelstellingen, het overige deel aan kwalitatieve doelstellingen.

Met de leden van de Raad van Bestuur is een *'change of control'*-clausule overeengekomen. Dit betekent dat, in aanvulling op de in de arbeidsovereenkomst genoemde regeling met betrekking tot beëindiging van de arbeidsovereenkomst, de bestuurder bij een *'change of control'* recht op een vergoeding heeft. Voor nadere informatie wordt verwezen naar het remuneratiebeleid 2015-2017 en het remuneratierapport 2016 op de website van DPA. De tabel op pagina 114 geeft de remuneratie, die de leden van de Raad van Bestuur hebben ontvangen, schematisch weer.

In goed overleg is besloten dat CFO Stefan Heesakkers, bij de algemene vergadering van aandeelhouders op 20 april 2017, zal terugtreden als bestuurder. Zijn vertrek is het gevolg van een zakelijk verschil van inzicht omtrent het door de onderneming te voeren beleid.

Samenstelling en bezoldiging Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in 2016 niet gewijzigd en bestaat uit drie leden:

- Ron Icke (voorzitter), op 15 mei 2014 benoemd voor een tweede termijn van vier jaar
- Bart-Jan van Genderen, op 25 april 2013 benoemd voor een eerste termijn van vier jaar
- Sacha Engels, op 15 mei 2014 benoemd voor een eerste termijn van vier jaar

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

Gelet op de groei van de onderneming en gangbare beloningen voor Raden van Commissarissen van vergelijkbare ondernemingen, is de vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen voor de periode 2015-2017 verhoogd naar 50.000 euro per jaar. De andere leden van de Raad van Commissarissen ontvangen een vergoeding van 35.000 euro per jaar. De Raad van Commissarissen heeft – buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur – haar eigen functioneren, dat van de individuele leden en de samenwerking met de Raad van Bestuur besproken en geëvalueerd.

Hierbij is informatie uit gesprekken met de Raad van Bestuur meegenomen. Hieruit zijn geen bijzonderheden gekomen. Met behulp van een competentiematrix is geconcludeerd dat ieder lid van de Raad van Commissarissen beschikt over de deskundigheid die nodig is om zijn of haar taak te vervullen.

Corporate Governance

DPA conformeert zich aan de regels voor goed ondernemingsbestuur, zoals vastgelegd in de Nederlandse Corporate Governance Code. Mede gezien haar omvang behoudt de vennootschap zich het recht voor om in incidentele gevallen van best practice-bepalingen af te wijken. Daarbij wordt het in de Code geformuleerde 'pas toe of leg uit'-uitgangspunt nageleefd door gemotiveerd melding te maken van afwijkingen. De corporate governance structuur en het toezicht daarop worden jaarlijks geëvalueerd. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op 16 mei 2016, stemde de vergadering in met de voorgestelde statutenwijziging waarmee DPA overging naar het (volledige) structuurregime. De statutenwijziging hield verder onder meer een verhoging van het maatschappelijk kapitaal van 8 miljoen naar 15 miljoen euro, een vrijwaring voor bestuurders en commissarissen, de toevoeging van locaties voor algemene vergaderingen en een verhoging van de drempel voor het agenderingsrecht voor aandeelhouders in. De corporate governance verklaring is te vinden in de voor investor relations ingerichte sectie op de DPA-website.

Jaarrekening en resultaatbestemming.

Het door de Raad van Bestuur opgestelde jaarverslag, waarin de jaarrekening over 2016 is opgenomen, is gecontroleerd door Deloitte Accountants B.V. De controleverklaring is weergegeven op pagina 127. De Raad van Commissarissen stemt in met de jaarrekening en kan zich verenigen met het voorstel van de Raad van Bestuur om van het resultaat na belastingen van 6,9 miljoen euro een bedrag van 3,9 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve en om een dividend van 3,0 miljoen euro over het uitstaande aandelenkapitaal uit te keren. Dit voorstel is nader uitgewerkt in de paragraaf 'Voorstel bestemming van het resultaat over het boekjaar 2016' op pagina 125. Op 20 april 2017 zal de jaarrekening aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd. De Raad van Commissarissen stelt voor om de jaarrekening ongewijzigd vast te stellen, het dividendvoorstel goed te keuren en decharge te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid en, separaat daarvan, aan de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht.

Tot slot

De Raad van Commissarissen complimenteert DPA voor de resultaten in het afgelopen jaar, waarin de strategische basis is gelegd voor een dynamische toekomst. Het ondernemende karakter van de onderneming wordt verstevigd, wat nodig is om verdere groei te realiseren. DPA kan trots zijn op de hoogopgeleide professionals, die elke dag weer hun meerwaarde bewijzen voor de klant. Continue persoonlijke ontwikkeling van de professionals is daarvoor onontbeerlijk. DPA zet ook hiervoor de juiste stappen en draagt zorg voor een positieve teamgeest en reikt de handvatten aan om blijvend te verbeteren. Al met al zijn alle ingrediënten aanwezig voor een succesvol 2017. De Raad van Commissarissen wenst DPA en haar professionals veel succes met het onderstrepen van de ambities en kijkt uit naar boeiende discussies over kansen, risico's, duurzaamheid en innovatie.

Amsterdam, 7 maart 2017

Raad van Commissarissen van DPA Group N.V.

R. Icke RA, voorzitter

S. Engels

B.J. van Genderen

Biografieën

Raad van Commissarissen

R. (Ron) Icke - voorzitter

Ron Icke (1957) volgde de NIVRA-opleiding tot registeraccountant en werkte veertien 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 bij ORMIT Holding B.V en van de Raad van Commissarissen van Domus Magnus Holding. Tevens vervult hij commissariaten bij Heijmans N.V., KAS BANK N.V., VvAA Groep en Partou B.V. Hij is lid van de Raad van Toezicht van het Kadaster en board advisor bij Orizon GmbH. Tevens is de heer Icke bestuurslid Stichting Administratiekantoor V.O. Zee. Ron Icke is op 3 oktober 2010 benoemd als voorzitter van de Raad van Commissarissen en op 15 mei 2014 herbenoemd voor een tweede termijn van vier jaar. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen DPA (zie jaarrekening toelichting 32 'Beloningen Raad van Commissarissen').

S. (Sacha) Engels - lid van de Raad van Commissarissen

Sacha Engels (1961) is strategisch business adviseur en investeerder. Zij vervult commissariaten bij ORMIT en Zuidweg & Partners en is lid van de Raad van Advies van Asperitas, SisinBiz en voorzitter van het Investeringscomité van Next Women Fund. Daarnaast als VC investeerder onder andere actief betrokken bij FEST Amsterdam, Live on Demand en Vastari London. In 2008 verkocht ze haar bureau Engels & Partners, een agentschap voor communicatie- en marketingspecialisten. Sindsdien zet zij haar ervaring onder meer in voor maatschappelijke functies en het inspireren en adviseren van ondernemers. Sacha Engels is op 15 mei 2014 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van DPA. Ze heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen DPA (zie jaarrekening toelichting 32 'Beloningen Raad van Commissarissen').

Bart-Jan van Genderen - lid van de Raad van Commissarissen

Bart-Jan van Genderen (1969) is de founder van Consolidated Media Industries, een groep van digitale mediabedrijven (DutchView, TVEverywhere, Infostrada Sports Group, NLbuzz en Sir Rufus). Tot oktober 2013 leidde hij dit bedrijf als CEO. Hij is lid van de Raad van Bestuur van de Bart de Graaff Foundation, een stichting die jonge mensen met een levensbepalende lichamelijke beperking helpt bij het starten van hun eigen onderneming. Bart-Jan van Genderen is op 25 april 2013 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen DPA (zie jaarrekening toelichting 32 'Beloningen Raad van Commissarissen').

Raad van Bestuur

H.R.G. (Eric) Winter - algemeen directeur (CEO)

Na het afronden van de studies economie en fiscaal recht startte Eric Winter (1961) in 1987 in de accountancy bij Ernst & Young (het huidige EY). Van 1989 tot 1998 was hij directeur van het mede door hem opgerichte W&R Registeraccountants en Belastingadviseurs. In 2005 begon hij de Nederlandse Juristen Groep, de voorloper van de Nederlandse Interim Groep (NIG). Na de overname van NIG door DPA is Eric Winter per 27 april 2011 benoemd als Chief Executive Officer van DPA en op 23 april 2015 herbenoemd voor een periode van vier jaar.

O.O. (Olav) Berten - operationeel directeur (COO)

Na zijn studie bedrijfseconomie begon Olav Berten (1967) met een Aegon-franchise voor pensioenproducten. In 2006 richtte hij met Eric Winter NIG op. Als operationeel directeur van NIG was hij onder andere grondlegger van het huidige DPA Banking & Insurance. Na het samengaan van DPA en NIG is Olav Berten per 27 april 2011 benoemd in de Raad van Bestuur van DPA als Chief Operating Officer en op 23 april 2015 herbenoemd voor een periode van vier jaar.

S.G.J. (Stefan) Heesakkers - chief financial officer (CFO)

Na zijn studie bedrijfseconomie trad Stefan Heesakkers (1974) in 1998 als beleggingsanalist in dienst van HAL Capital Management. Vervolgens ontwikkelde hij zich bij corporate finance-bedrijf SpringFinance van consultant tot partner. Van 2005 tot 2009 vervulde hij verschillende financiële posities bij telecombedrijf Scarlet. In 2009 trad hij als investment manager in dienst van Sahara International Ventures, een functie die hij combineerde met advieswerkzaamheden via Cruysbergen Entrepreneurial Consultancy. Binnen DPA vervult hij sinds 2012 de functie van Finance Director. Op 23 april 2015 is hij benoemd als CFO voor een periode van vier jaar.

Directeuren en business unit managers:

Jos Paffen - directeur Fagro

Fariez Nanhekhan - directeur SOZA XPERT

Fred Boevé - directeur DPA GEOS

Jessica Böhm - directeur DPA Recht & Ruimte

Louis van Brakel - commercieel directeur DPA Cauberg-Huygen, business unit manager DPA Milieu

Onno van Capelleveen - directeur DPA Supply Chain en DPA Supply Chain Systems

Erik Fontein - directeur DPA Benkis en DPA Academy

Dennis Iliohan - directeur DPA B-Able

Mike Janssen - managing partner DPA Peoplegroup

Mike de Jongh - managing partner DPA Peoplegroup

Andry Klumpert - directeur DPA Banking & Insurance

Fred Kroon - directeur DPA IT

Rick Levefere - directeur REDFORCE

Erik Mouthaan - directeur DPA Greenhouse

Emile Philippens - directeur DPA Cauberg-Huygen

Frederike de Boer - business unit manager DPA Compliance & Risk

Diederik Gelauff - business unit manager DPA Legal, DPA Legal Services, DPA Tax en DPA Privacy

Jeroen Hoop - business unit manager DPA Finance

Haico de Kroon - business unit manager Digital Marketing Professionals

Sebastian Schreijer - business unit manager DPA Spanish Professionals, DPA Dentistry

Gianni Woearbanaran - business unit manager DPA Sociale Zekerheid

Suzanne van Zeelst - business unit manager DPA Woningcorporaties

Martijn Kösters - ConQuaestor Interim Professionals, vestigingsdirecteur Amsterdam

Richard Spaans - ConQuaestor Interim Professionals, vestigingsdirecteur Rotterdam

Joost de Vries - ConQuaestor Interim Professionals, vestigingsdirecteur Utrecht

Corporate Governance

DPA Group N.V. ("DPA") heeft een statutaire zetel in Amsterdam en een two-tier bestuursstructuur. DPA is sinds 1999 genoteerd aan Euronext Amsterdam. De corporate governance-structuur van DPA is gebaseerd op Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, de Nederlandse Corporate Governance Code, de statuten van de vennootschap en diverse interne reglementen.

DPA hecht veel waarde aan openheid en transparantie naar haar verschillende belangengroepen. Goed ondernemerschap, betrouwbaarheid, integriteit en klant- en kandidaatgerichtheid zijn de andere uitgangspunten van onze corporate governance-structuur. Onze Gedragscode verwoordt de integriteitsbeginselen waarvan DPA verwacht dat haar medewerkers ze respecteren in hun werkzaamheden en de omgang met elkaar, met opdrachtgevers en andere stakeholders. De complianceregelgeving beschrijft hoe we omgaan met meldingen van (vermeende) overtredingen van de Gedragscode, waarvoor de compliance officer het centrale aanspreek- en meldpunt is.

Corporate governance structuur

Op 17 mei 2016 zijn de statuten van de vennootschap gewijzigd en aangepast aan de regels van het (volledige) structuurregime.

Sindsdien ziet de corporate governance structuur van DPA er als volgt uit:

- De *Raad van Bestuur*, bestaande uit drie personen, bestuurt DPA op strategisch, financieel en organisatorisch gebied. De Raad van Commissarissen benoemt en ontslaat bestuursleden. De Raad van Bestuur vormt samen met het management van de business units de dagelijkse leiding van de onderneming in operationele zin.
- De *Raad van Commissarissen* houdt toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen, en staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. Bepaalde categorieën aan besluiten van de Raad van Bestuur zijn onderworpen aan goedkeuring van de Raad van Commissarissen. De commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering uit een voordracht van de Raad van Commissarissen. Daarbij hebben de Algemene Vergadering en de Ondernemingsraad het recht om aanbevelingen te doen aan de Raad van Commissarissen voor een op de voordracht te plaatsen persoon. Voor een derde van het aantal commissarissen heeft de Ondernemingsraad een versterkt aanbevelingsrecht.
- Ten minste eenmaal per jaar roept DPA via haar website een *Algemene Vergadering* bijeen. De Algemene Vergadering neemt besluiten over zaken zoals de vaststelling van de jaarrekening, de dividenduitkering, de benoeming van commissarissen, het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur en statutenwijzigingen. Ook moet zij goedkeuring geven aan besluiten van de Raad van Bestuur over belangrijke veranderingen in de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming.
- De jaarrekening wordt onderzocht door een *externe accountant*, die wordt benoemd door de Algemene Vergadering. De accountant rapporteert over het gedane onderzoek aan de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en geeft de uitslag van zijn onderzoek weer in een verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening. Op de Algemene Vergadering van 12 mei 2016 is Deloitte Accountants B.V. voor het boekjaar 2016 herbenoemd als externe accountant.
- De *vennootschapssecretaris* ondersteunt de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen bij het organiseren, voorbereiden en vastleggen van vergaderingen. Ook bewaakt de secretaris de naleving van wet- en (statutaire) regelgeving op het gebied van corporate governance.
- De *compliance officer* ziet erop toe dat de medewerkers van DPA integer handelen en de gedragscode van DPA naleven. Hij bevordert dat de medewerkers vertrouwd raken en blijven met de aard, inhoud en achtergrond van de gedragscode en is een onafhankelijk aanspreekpunt voor het melden van integriteitkwesities en overtredingen van

de gedragscode. De compliance officer rapporteert tenminste eenmaal per jaar, en indien daartoe aanleiding bestaat ook tussentijds, aan de Raad van Bestuur.

- Binnen DPA is een *vertrouwenspersoon* benoemd die voorziet in de eerste opvang van medewerkers die te maken hebben (gehad) met ongewenst gedrag binnen DPA of binnen de werkomgeving waar de medewerker op dat moment actief is.

Naleving en handhaving van de Code

DPA hanteert een corporate governance-beleid dat in lijn is met de Nederlandse Corporate Governance Code (de "Code"). In dit hoofdstuk is aangegeven in hoeverre DPA de in de Code opgenomen best practice-bepalingen opvolgt en zo niet, waarom en in hoeverre zij daarvan afwijkt. De verklaring voor een afwijking is vaak de beperkte omvang van de onderneming. In die gevallen handelt DPA zo veel mogelijk in de geest van de Code. Voor zover hierna niet anders vermeld, past DPA de van toepassing zijnde best practice bepalingen van de Code toe.

Best practice bepalingen met betrekking tot de Raad van Bestuur (hoofdstuk II van de Code)

- II.3.4: Op grond van deze bepaling moeten transacties waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen van bestuurders, onder condities worden overeengekomen die in de branche gebruikelijk zijn. Na het samengaan van DPA en NIG in 2011 is de huurovereenkomst voor het kantoorpand aan de Parklaan 48 in Bussum met de heer Winter gecontinueerd (zie toelichting 28 van de jaarrekening 'Verbonden partijen'). De huurovereenkomst is in 2013 tegen marktconforme tarieven verlengd. Per 1 januari 2014 huurt DPA een kantoorpand aan de Lindelaan 16 in Bussum van de heren Winter en Berten (zie toelichting 28 van de jaarrekening). De huurovereenkomst is aangegaan voor de duur van vijf jaar op basis van marktconforme tarieven.

Best practice bepalingen met betrekking tot de Raad van Commissarissen (hoofdstuk III van de Code)

De Raad van Commissarissen is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar en van de Raad van Bestuur of enig bijkomend belang kunnen optreden in de zin van de Code. Bepalingen III.7.1 en III.7.2 die toezien op aandelenbezit van de commissaris zijn niet van toepassing binnen DPA, omdat de leden van de Raad van Commissarissen geen aandelen DPA bezitten.

Gezien de omvang van de onderneming en de Raad zijn geen aparte commissies binnen de Raad van Commissarissen ingesteld (principe III.5). De best practice-bepalingen III.5.4, III.5.5, III.5.8, III.5.9, III.5.10, III.5.14, V.1.2, V.2.3, V.3.1, V.3.2 en V.3.3 gelden ten aanzien van de gehele Raad van Commissarissen. Alle onderwerpen worden in de voltallige Raad besproken. Daarbij is een verdeling gemaakt naar aandachtsgebieden. Zo heeft de heer Icke vanwege zijn (financiële) expertise de audit en remuneratie in zijn portefeuille, de heer Van Genderen nieuwe media en MVO, en mevrouw Engels human resources en marketing.

DPA kijkt op het volgende punt af van de best practice bepalingen van hoofdstuk III van de Code:

- III.3.1: Op grond van deze bepaling dient de profielschets een doelstelling ten aanzien van diversiteit binnen de Raad van Commissarissen te bevatten. De vennootschap acht het gezien de beperkte omvang van de Raad niet realistisch om minimumpercentages voor de diversiteitskenmerken te hanteren. Ten aanzien van de diversiteit is onder andere besloten dat in geval van vacatures nadrukkelijk gezocht wordt naar vrouwelijke kandidaten. Sinds 15 mei 2014 maakt een vrouwelijke commissaris deel uit van de Raad.

Best practice-bepalingen met betrekking tot de (Algemene Vergadering van) Aandeelhouders (hoofdstuk IV van de Code)

Tijdens de Algemene Vergadering leggen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur verantwoording af over het in het voorgaande boekjaar gevoerde beleid en uitgeoefende toezicht. DPA hanteert een beleid inzake bilaterale contacten met aandeelhouders en heeft dit op haar website geplaatst conform best practice bepaling

IV.3.13. Voor de uitoefening van het stemrecht door houders van aandelen gelden geen beperkingen voor het aantal stemmen en de periode waarin ze mogen worden uitgeoefend.

DPA kijkt op één punt af van de principes en best practice-bepalingen van hoofdstuk IV van de Code:

- Principe IV.1: de mogelijkheid om op afstand te stemmen en te communiceren met alle (andere) aandeelhouders. De statuten van DPA maken het gebruik van elektronische communicatiemiddelen bij de besluitvorming mogelijk. De Raad van Bestuur kan bepalen dat rechten met betrekking tot een Algemene Vergadering via een elektronisch communicatiemiddel kunnen worden uitgeoefend. Uit praktische en kostentechnische overwegingen worden deze faciliteiten nu nog niet aangeboden.

Best practice-bepalingen met betrekking tot de audit van de financiële verslaglegging, de interne auditfunctie en de externe accountant (hoofdstuk V van de Code)

In het kader van de jaarrekeningcontrole besteedt de externe accountant aandacht aan de administratieve organisatie en de interne controle. De externe accountant is aanwezig bij de vergadering van de Raad van Commissarissen waarin de jaarcijfers worden behandeld. Hij kan over zijn verklaring over de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de Algemene Vergadering. Sinds 2014 wordt een nieuwe, uitgebreide controleverklaring verstrekt.

DPA kijkt op de volgende punten af van hoofdstuk V van de Code:

- Gezien de huidige omvang van de onderneming worden de best practice-bepalingen van principe V.3 'interne auditfunctie' niet toegepast. Om die reden beschikt DPA op dit moment niet over een interne auditfunctie. De Raad van Commissarissen evalueert jaarlijks of hier behoefte aan is.
- Best practice-bepaling V.4.2 betreffende het bijwonen van de vergadering van de auditcommissie is niet van toepassing omdat binnen de Raad van Commissarissen geen aparte commissies zijn ingesteld.

Besluit artikel 10 overnamerichtlijn

De informatie bedoeld in het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn staat in de hoofdstukken 'Corporate Governance', 'Aandeelhoudersinformatie', en 'Risico's, risicobeheersing en -controle' en in de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening. De bevoegdheden van de Raad van Bestuur, in het bijzonder tot de uitgifte van aandelen in de vennootschap en de verkrijging van aandelen door de vennootschap, zijn vastgelegd in de artikelen 6, 7, 8 en 9 van de statuten.

De volgende, in het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn genoemde onderwerpen, zijn niet van toepassing:

- Beperking door de vennootschap van de overdracht van aandelen;
- Bijzondere zeggenschapsrechten verbonden aan aandelen;
- Het mechanisme voor de controle van een regeling die rechten toekent aan werknemers om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochtermaatschappij te nemen of te verkrijgen, wanneer de controle niet rechtstreeks door de werknemers wordt uitgeoefend;
- Overeenkomsten met aandeelhouders, voor zover aan de vennootschap bekend, die aanleiding kunnen geven tot beperking van de overdracht van aandelen of tot beperking van het stemrecht;
- Belangrijke overeenkomsten waarbij de vennootschap partij is en die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de vennootschap nadat een openbaar bod is uitgebracht, alsmede de gevolgen van die overeenkomsten;

Corporate Governance-verklaring

De Corporate Governance-verklaring zoals bedoeld in artikel 2a van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag van 1 januari 2010 is permanent beschikbaar op de DPA-website en op te vragen bij de vennootschap.

De vereiste informatie zoals bedoeld in de artikelen 3, 3a en 3b van het Vaststellingsbesluit is tevens te vinden in de onderstaande hoofdstukken, onderdelen en pagina's van dit jaarverslag. Zij dient als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd.

- De corporate governance-structuur en naleving van de principes en best practice-bepalingen van de Code (artikel 3 Vaststellingsbesluit) zijn beschreven in het hoofdstuk 'Corporate Governance'.
- De belangrijkste kenmerken van het interne risicobeheersings- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de groep (artikel 3a sub a Vaststellingsbesluit) staan in het hoofdstuk 'Risico's, risicobeheersing en -controle'.
- Informatie over het functioneren van de Algemene Vergadering en de voornaamste bevoegdheden en de rechten van de aandeelhouders (artikel 3a sub b Vaststellingsbesluit) staat in het hoofdstuk 'Corporate Governance'.
- Pagina 13 van dit jaarverslag vermeldt de aandeelhouders die met betrekking tot hun belang in DPA een melding op grond van hoofdstuk 5.3 van de Wet op het financieel toezicht (Wft) hebben gedaan.
- De samenstelling, bevoegdheden en het functioneren van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen (artikel 3a sub c Vaststellingsbesluit) zijn beschreven in de hoofdstukken 'Corporate Governance', 'Verslag van de Raad van Commissarissen' en in de paragraaf 'Biografieën' op pagina 55.
- Ieder aandeel DPA geeft recht op het uitbrengen van één stem. Voor het uitoefenen van het stemrecht door houders van aandelen gelden geen beperkingen voor het aantal stemmen en de periode waarin ze mogen worden uitgeoefend.
- DPA meldt onverwijld of periodiek aan de Autoriteit Financiële Markten het totaal van de wijzigingen in haar kapitaal en stemmen conform de artikelen 5:34 en 5:35 van de Wft.
- DPA meldt onverwijld deelnemingen, of wijzigingen in deelnemingen, die in aanmerking komen voor meldingen uit hoofde van artikel 5:43 van de Wft.
- Het integriteitsbeleid van DPA is beschreven in de gedragscode en de klokkenluidersregeling. Deze documenten zijn beschikbaar op de DPA-website.

Risico's, risicobeheersing en -controle

In een zeer divers spectrum van vakgebieden werkt DPA als professionele dienstverlener voor gerenommeerde, grootzakelijke opdrachtgevers. Het is van groot belang dat we risico's tijdig identificeren en de mogelijke impact ervan op DPA zorgvuldig beoordelen. We streven naar een verantwoorde bedrijfsvoering en continuïteit, waarbij we voortdurend een afweging maken tussen onze strategische doelstellingen en de risico's die we bereid zijn te nemen. Risicomanagement is daarom een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering, waartoe we diverse methoden en processen hanteren.

Risicobereidheid

In het licht van onze strategische doelstellingen betekent risicobereidheid de mate waarin DPA bereid is risico's te accepteren. Een goede inschatting daarvan vereist bewustzijn van aanwezige risico's en de mogelijke invloed van de risico's op onze bedrijfsprestaties. De raad van bestuur bepaalt de risicobereidheid voor specifieke risico's en de mogelijk te nemen maatregelen om de impact te beperken.

Risicobeheersing en -controle

DPA zoekt altijd het juiste evenwicht tussen klantgericht ondernemerschap en het risicoprofiel van ons bedrijf. Bij de risicobeoordeling maken we een afweging tussen de risicokans en de potentiële kosten als het risico zich daadwerkelijk voordoet. De som van beide componenten zetten we af tegen de beheerskosten om het betreffende risico te vermijden of beperken. Risicobeheersing bestaat uit verschillende instrumenten, onderverdeeld naar richtlijnen en overlegstructuren, rapportages en interne controlemaatregelen.

Belangrijkste risico's

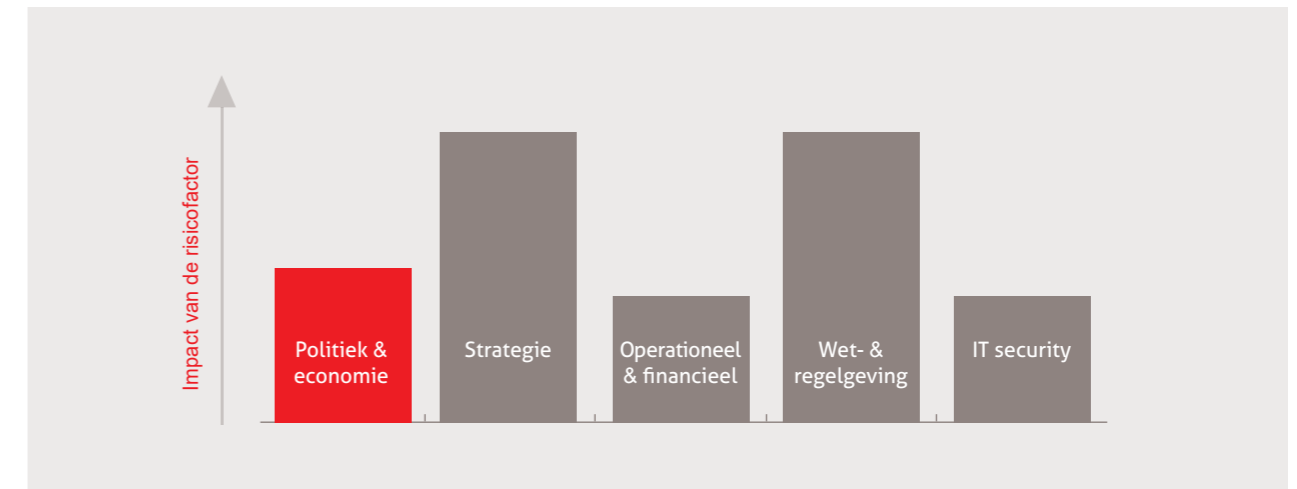
Onderstaande grafiek geeft de voornaamste risico's weer en de inschatting van de mate waarop zij onze strategische doelstellingen kunnen beïnvloeden.



Behalve de risico's in deze grafiek zijn er ook risico's die nu ondergeschikt zijn of niet of onvoldoende worden onderkend, maar later van wezenlijk belang voor de resultaten kunnen zijn. Dankzij de inrichting van ons risicomanagementsysteem kunnen we deze risico's snel onderkennen en adresseren. We kunnen echter over het realiseren van de gestelde doelen en de risico-impact geen absolute zekerheid geven.

Politieke en macro-economische risico's

De economische omstandigheden in Nederland en de impact van grote buitenlandse economieën beïnvloeden de investeringsbereidheid van onze opdrachtgevers. Daarnaast hebben politieke beslissingen materiële invloed op de investeringsbeslissingen van overheidsinstanties die gebruik maken van onze diensten.

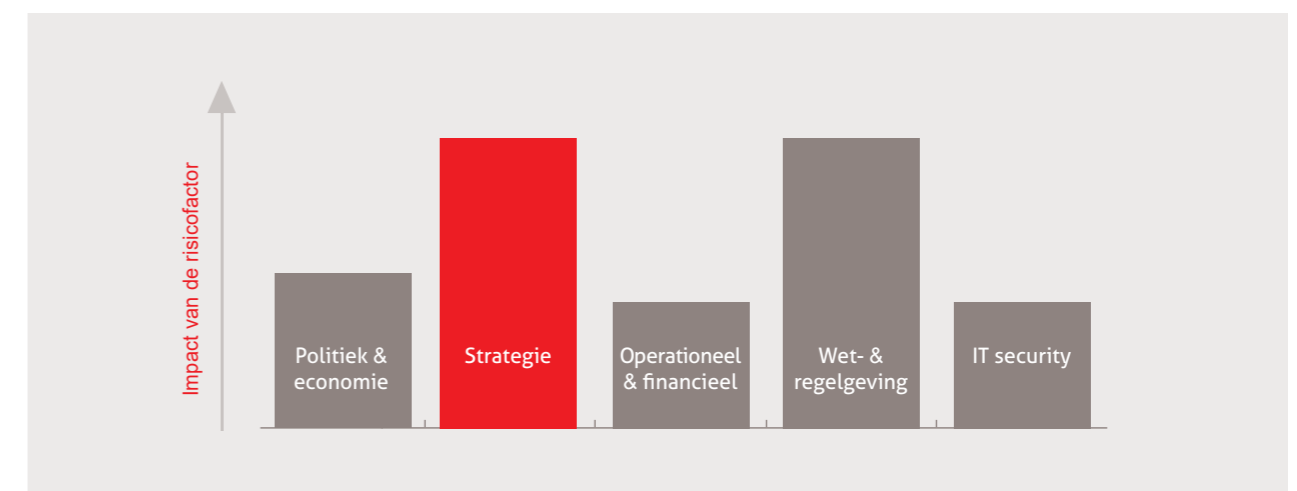


Beheersingsmaatregelen

- Monitoren van (politieke) besluitvormingstrajecten en de ontwikkelingen op wetgevingsgebied;
- Benutten van nieuwe mogelijkheden door analyses en maatregelen vanuit de business units;
- Vroegtijdig aanpassen van processen en systemen aan veranderende wetten en regelgeving.

Strategische risico's

De markt voor arbeidsmarktdienstverlening verandert snel en hevig. Ten aanzien van expertise-inkoop zien we dat opdrachtgevers steeds professioneler worden en hogere eisen stellen aan de externe professionals die wij leveren.



Tegelijkertijd ontstaan nieuwe, hoogwaardige beroepen die door de schaarste op de arbeidsmarkt moeilijk kunnen worden ingevuld. Naar verwachting betreden de komende tien jaar wereldwijd een miljard jonge mensen de arbeidsmarkt. Slechts veertig procent van hen zal een baan vinden die nu al bestaat. Omdat deze dynamiek een grote impact heeft op de toekomstige verdien capaciteit moet DPA de arbeidsmarktontwikkelingen goed inschatten en hier adequaat op inspelen.

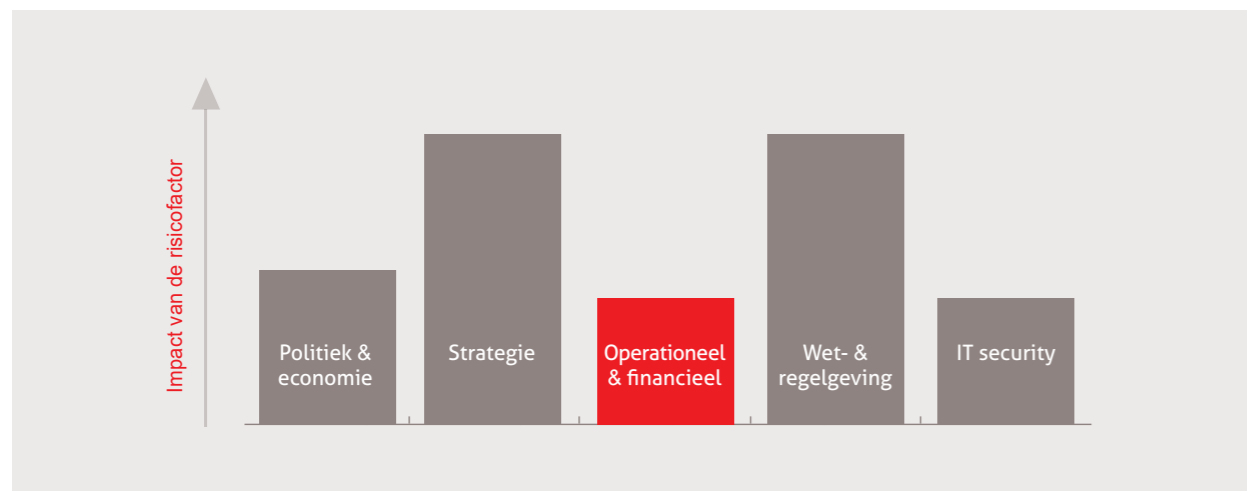
Met de toenemende schaarste van jonge, goed opgeleide professionals is het essentieel dat DPA aansluiting vindt en houdt met hun interesses en behoeften. Alleen dan kan DPA tegemoetkomen aan de vraag van opdrachtgevers.

Beheersmaatregelen

- Investeren in research en markt-, concurrentie- en arbeidsmarktanalyse;
- Identificeren van groeikansen, stimuleren van nieuwe initiatieven met afwijkende verdienmodellen en samenwerken met ondernemende partners;
- Effectief communiceren in de arbeidsmarkt, met name via online mediakanalen, passend bij de doelgroepen van DPA;
- Binden en boeien van professionals door kennisontwikkeling, coaching en begeleiding.

Operationele en financiële risico's

De markt voor professionele dienstverlening wordt door digitalisering steeds transparanter. Om voor onze opdrachtgevers van toegevoegde waarde te blijven groeit ons aandeel van projecten, dossierafhandeling en andere soorten dienstverlening met meetbare resultaten. Steeds meer business units passen deze alternatieve verdienmodellen (gedeeltelijk) toe. Onze back-office moet in staat zijn deze toenemende complexiteit van dienstverlening te verwerken. Dankzij autonome groei en acquisities groeit ook de omvang van onze activiteiten. Dat vereist een back-office die effectief en efficiënt kan inspelen op de toenemende behoefte aan ondersteuning voor commerciële activiteiten.



Onze financieringsbehoefte wordt enerzijds beïnvloed door investeringen en acquisities, anderzijds hebben ongunstige marktontwikkelingen mogelijk materiële impact op onze kasstromen. Dat vraagt om een gedegen financieel beleid om commercieel effectief te kunnen opereren in een markt die zich snel ontwikkelt.

Beheersmaatregelen

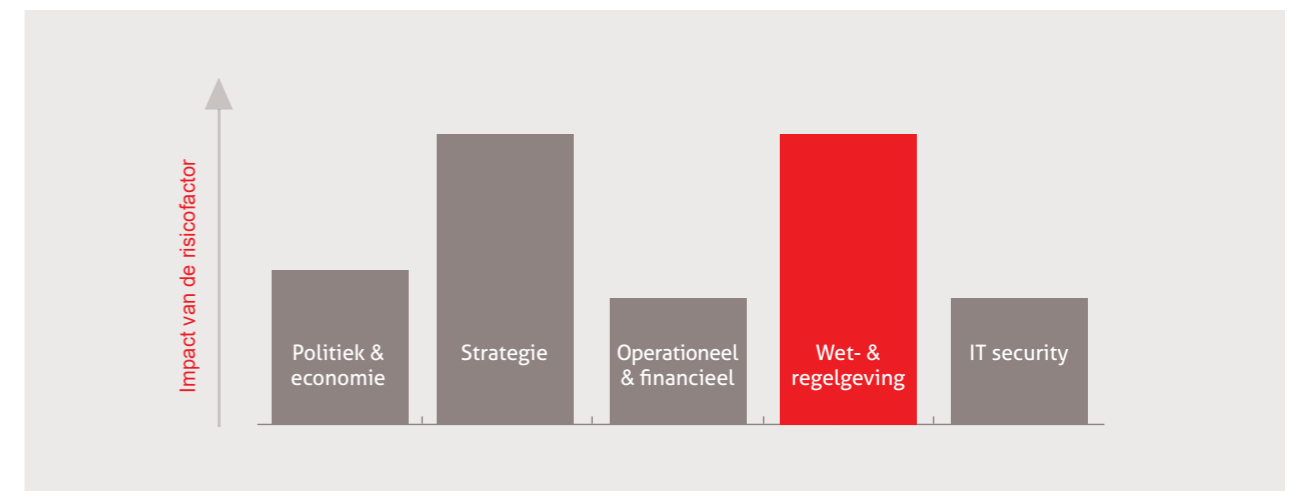
- Verder professionaliseren van de projectadministraties. Met de projectadministraties DPA Cauberg-Huygen, DPA Milieu en DPA Spanish Professionals deden we veel kennis en ervaring op. Dit helpt ons nu om de verwerking van afwijkende verdienmodellen ook bij onze andere business units te faciliteren;
- Verder professionaliseren en automatiseren van staffuncties zodat de back-office ook bij toenemende activiteiten doelmatig en efficiënt is ingericht;

- Verfijnen van stuurinformatie en KPI's, mede gericht op het monitoren van onze diensten die we leveren op basis van projecten of afwikkeling van dossiers;
- Beperken van risico bij overnames via *earn-out*-regelingen, als onderdeel van overnamestructuren waardoor sleutelfunctionarissen zich voor langere tijd aan DPA verbinden;
- Overgenomen bedrijven snel integreren in de back-office en de rapportage- en beheersingssystemen van DPA;
- Structureel en frequent monitoren van de liquiditeitspositie en cashflow planning;
- Budgetteren op basis van een 12-maands *rolling-forecastmodel*;
- Regelmatig overleg over bancaire voorwaarden en, indien gewenst, aanpassing op basis van commercieel-strategische ontwikkelingen.

Risico's omtrent wet- en regelgeving

Veranderingen in wet- en regelgeving kunnen onze bedrijfsvoering zeer sterk beïnvloeden. Na ingrijpende wijzigingen in het arbeidsrecht had de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) voor DPA veel invloed op de inzet van zelfstandige professionals (zzp'ers). De wet DBA² legde beperkingen op bij de inzet van zzp'ers bij opdrachtgevers. Bovendien moesten we beschikken over een passend dossier dat de inzet van zzp'ers per casus rechtvaardigde.

Europese privacyregelgeving heeft directe invloed in Nederland. Ondernemingen wordt gevraagd *awareness* te creëren over het gebruik van persoonsgevoelige informatie, protocollen door te voeren als data publiek beschikbaar komen en andere maatregelen te nemen ter bescherming van persoonsgegevens. Het niet-naleven van deze nieuwe regelgeving kan resulteren in hoge boetes en aanzienlijke reputatieschade.



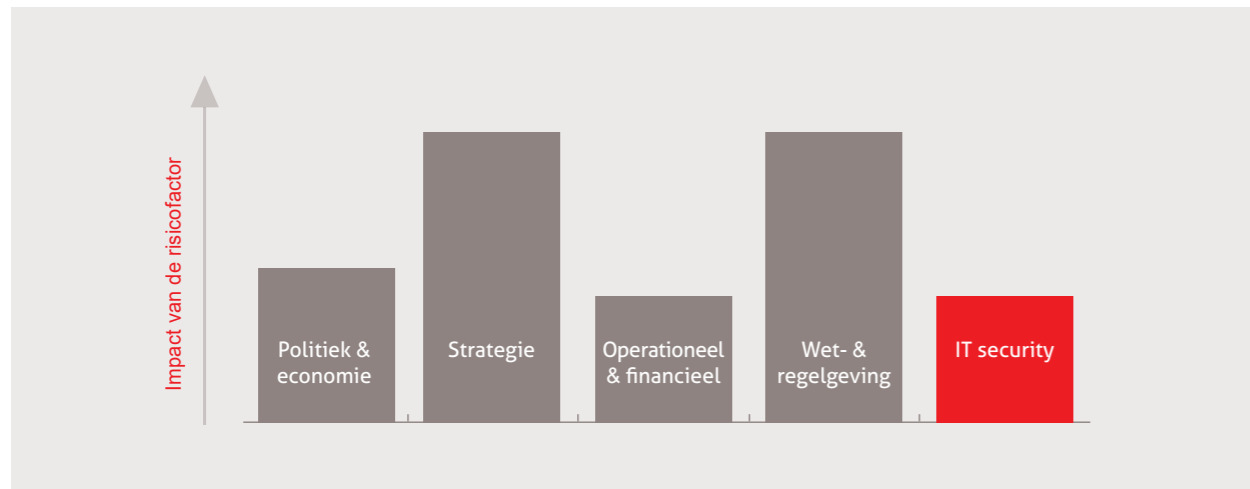
Beheersmaatregelen

- Gebruik maken van een door de Belastingdienst goedgekeurde modelovereenkomst in lijn met de wet DBA. Centraal beoordelen van nieuwe opdrachten en verlenging van bestaande opdrachten die worden uitgevoerd door zzp'ers. Periodiek overleg met de Belastingdienst en fiscale adviseurs over de beoordeling van complexe dossiers;
- Implementeren van privacywetgeving. Om hieraan te voldoen voerden we tijdens het boekjaar maatregelen door, waaronder de benoeming van een Data Protection Officer en de publicatie van een datalekkenprotocol voor onze medewerkers. Tevens werd een awareness programma opgezet om onze medewerkers vertrouwd te maken met de nieuwe regelgeving en de mogelijke implicaties voor de dagelijkse werkzaamheden;
- Continue aanpassing van de corporate governance-documentatie als gewijzigde regelgeving dit vereist. Regelmatig vragen we juridisch advies over algemene compliance en specifieke juridische onderwerpen, zoals arbeidsrecht. Nieuwe, gewijzigde voorschriften delen we adequaat met onze interne medewerkers.

² Handhaving van de wet DBA werd in november 2016 uitgesteld tot 1 januari 2018

IT security risico's

Door toenemende digitalisering en automatisering worden informatiesystemen voor onze bedrijfsvoering steeds belangrijker. Onvoldoende beveiligde systemen en informatie veroorzaken mogelijke reputatie- en/of financiële schade, zoals verliezen en boetes.



Bovendien moeten we waakzaam zijn voor mogelijke frauderisico's als gevolg van het werken met geautomatiseerde systemen. Naarmate onze onderneming groeit, zijn meer *controls* nodig om DPA tegen frauderisico's te beschermen.

Ook moeten we beducht zijn op cybercrime, gericht op betalingsverkeer, ongeautoriseerde betalingen ten laste van DPA of het onttrekken van persoonsgegevens.

In 2016 heeft DPA B-Able een security assessment uitgevoerd, waarin is bepaald in welke mate de interne systemen en processen bij DPA voldoen aan de vereisten. Hierbij is tevens vooraf een inschatting gemaakt van de risico's die voor DPA van toepassing zijn en de mate waarin DPA een specifiek risico acceptabel acht (versus de kosten die gemaakt zouden moeten worden om het risico te mitigeren). Daarbij is vooral gekeken naar de betrouwbaarheid en integriteit van kritische systemen die door DPA gebruikt worden.

De systemen zijn ten dele ISAE gecertificeerd, wat als volwaardige norm wordt beschouwd om te voldoen aan de door DPA gestelde veiligheidseisen. Systemen die deze certificering (nog) niet hebben, zijn kritisch beoordeeld door de informatiebeveiligingsexperts van DPA B-Able. Dit heeft geleid tot aanbevelingen aan de systeemleveranciers. Gedurende 2016 zijn deze aanbevelingen met de leveranciers besproken en opgevolgd. Uit het assessment kwamen weliswaar aanbevelingen voor verbetering, maar is vastgesteld dat er op geen enkel vlak sprake is van kritische tekortkomingen in het functioneren van deze systemen.

Op basis van bovenstaande assessment, is een proces in gang gezet om binnen DPA een geïntegreerd informatiebeveiligingsbeleid te formuleren. Dit beleid is erop gericht om betrokkenheid te creëren bij de interne gebruikers van informatie en systemen. Bovendien wil DPA hiermee, binnen het kader van een acceptabele risico-acceptatie, de veiligheid van werkprocessen en systemen adequaat borgen. Gedurende 2017 zal dit beleid worden vormgegeven. Tevens zullen tactische en operationele maatregelen, die voortvloeien uit het geformuleerde informatiebeveiligingsbeleid, worden doorgevoerd.

Beheersmaatregelen

- Uitvoeren van een security-assessment voor applicaties die DPA gebruikt. De belangrijkste softwaresystemen zijn afdoende gecertificeerd (of in het proces om deze certificering te verkrijgen). Een aantal (niet-kritische) bevindingen hebben we ter aanbeveling overlegd bij de softwareleveranciers;
- Tendens naar outsourcing van infrastructuur en applicaties naar gerenommeerde partners die beschikken over een hoogwaardig beveiligde IT-omgeving met afdoende back-up en recovery faciliteiten om de dienstverlening van DPA te waarborgen;
- Preventieve beschermingsmaatregelen om de veiligheid van het betalingsverkeer te borgen;
- Kennisdeling over pogingen tot cybercriminaliteit die DPA zelf heeft waargenomen;
- Formulering van informatiebeveiligingsbeleid, welke in 2017 zal worden vormgegeven en geïmplementeerd.

Geconsolideerde jaarrekening 2016

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

x duizend euro	Toelichting	2016	2015
Netto-omzet	7	125.564	116.296
Kostprijs van de omzet	8	92.146	86.694
Brutowinst		33.418	29.602
Verkoopkosten	9	14.369	12.401
Algemene beheerskosten	10	9.132	12.034
		23.501	24.435
Bedrijfsresultaat		9.917	5.167
Netto financieringslasten	13	-1.457	-1.515
Resultaat voor belastingen		8.460	3.652
Belasting over resultaat	14	-1.530	-1.124
Resultaat deelnemingen	18	-	2.262
Resultaat na belastingen		6.930	4.790
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen ¹		724	75
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		7.654	4.865
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		6.945	4.815
Minderheidsbelang		-15	-25
Resultaat na belastingen		6.930	4.790
Resultaat na belastingen per aandeel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap (in euro per aandeel):			
Resultaat na belastingen per gewogen gemiddeld aantal aandelen	15	0,14	0,10
Verwaterd resultaat na belastingen per gewogen gemiddeld aantal aandelen	15	0,14	0,09

¹ Deze post komt geheel toe aan de aandeelhouders van de vennootschap en wordt nooit meer begrepen in het resultaat.

Geconsolideerde balans per 31 december 2016 (vóór resultaatbestemming)

x duizend euro	Toelichting	31 december 2016	31 december 2015
Activa			
Immateriële vaste activa	16	70.650	72.089
Materiële vaste activa	17	1.127	1.217
Financiële vaste activa	18	1.921	979
Uitgestelde belastingvorderingen	19	174	1.727
Vaste activa		73.872	76.012
Handels- en overige vorderingen	20	28.731	30.225
Liquide middelen	21	212	748
Vlottende activa		28.943	30.973
Totaal activa		102.815	106.985
Groepsvermogen	22	56.395	53.475
Verplichtingen			
Voorzieningen	24	1.811	2.600
Rentedragende schulden	23	6.035	4.573
Overige schulden	25	1.498	9.357
Langlopende verplichtingen		9.344	16.530
Voorzieningen	24	185	974
Rentedragende schulden	23	11.949	10.273
Winstbelastingen		739	615
Overige schulden	25	24.203	25.118
Kortlopende verplichtingen		37.076	36.980
Totaal verplichtingen		46.420	53.510
Totaal groepsvermogen en verplichtingen		102.815	106.985

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar

x duizend euro		Toelichting	2016		2015	
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten						
			9.917		5.167	
		Bedrijfsresultaat				
Aanpassingen voor:						
		Amortisatie immateriële vaste activa	16	2.379	2.106	
		Afschrijvingen materiële vaste activa	17	344	310	
		Voorzieningen	29	-915	-606	
				1.808	1.810	
Mutatie in:						
		Handels- en overige vorderingen	29	2.592	-8.326	
		Crediteuren en overige schulden	29	-6.936	1.308	
				-4.344	-7.018	
Kasstroom uit operationele activiteiten						
				7.381	-41	
		Betaalde rente	29	-672	-770	
		Betaalde winstbelasting	14	-95	-308	
				-767	-1.078	
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten						
				6.614	-1.119	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten						
		Verwerving van een onderneming (exclusief liquide middelen)	29	-261	-3.747	
		Investerings in immateriële activa	18	-95	-94	
		Investerings in materiële vaste activa	16	-359	-418	
		Mutatie in financiële vaste activa	18	-942	-970	
		Verkoop van deelneming	18	-	10.348	
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten						
				-1.657	5.119	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
		Inkoop eigen aandelen	29	-7.631	-	
		Uitkering dividend		-1.000	-2.604	
		Verkregen leningen	23	3.800	5.998	
		Aflossing leningen	23	-1.578	-4.163	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten						
				-6.409	-769	
Nettotoename(/-afname) in geldmiddelen en kasequivalenten						
				-1.452	3.231	
		Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari		-8.325	-11.556	
		Nettotoename(/-afname) in geldmiddelen en kasequivalenten		-1.452	3.231	
		Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december	29	-9.777	-8.325	

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het groepsvermogen over het boekjaar

x duizend euro		Toelichting	Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap							Minderheidsbelang	Totaal groepsvermogen
			Geplaatst aandelen kapitaal	Wettelijke reserve	Agio	Algemene reserve	Onverdeeld resultaat	Ongerealiseerde resultaten	Totaal eigen vermogen		
Stand per 31 december 2014		22	5.002	41	79.593	-34.829	1.525	-117	51.215	-1	51.214
Resultaatbestemming 2014			-	-	-	1.525	-1.525	-	-	-	-
Vrijval wettelijke reserve			-	-41	-	41	-	-	-	-	-
Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten											
Nettoresultaat 2015			-	-	-	-	4.815	-	4.815	-25	4.790
Actuarieel resultaat na belasting netto verplichtingen toegezegd-pensioenregeling			-	-	-	-	-	75	75	-	75
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten			-	-	-	-	4.815	75	4.890	-25	4.865
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen											
Uitgekeerd dividend			-	-	-2.604	-	-	-	-2.604	-	-2.604
Totaal transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen			-	-	-2.604	-	-	-	-2.604	-	-2.604
Stand per 31 december 2015		22	5.002	-	76.989	-33.263	4.815	-42	53.501	-26	53.475
Resultaatbestemming 2015			-	-	-	4.815	-4.815	-	-	-	-
Dotatie wettelijke reserve			-	457	-	-457	-	-	-	-	-
Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten											
Nettoresultaat 2016			-	-	-	-	6.945	-	6.945	-15	6.930
Actuarieel resultaat na belasting netto verplichtingen toegezegd-pensioenregeling			-	-	-	-	-	724	724	-	724
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten			-	-	-	-	6.945	724	7.669	-15	7.654
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen											
Inkoop aandelen			-	-	-7.631	-	-	-	-7.631	-	-7.631
Uitgifte aandelen			-	-	3.443	-	-	-	3.443	454	3.897
Uitgekeerd dividend			-	-	-1.000	-	-	-	-1.000	-	-1.000
Totaal transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen			-	-	-5.188	-	-	-	-5.188	454	-4.734
Stand per 31 december 2016		22	5.002	457	71.801	-28.905	6.945	682	55.982	413	56.395

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

1. Algemene informatie

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

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

- DPA Beheer B.V. (100%)
- DPA Nederland B.V. (100%)
- Nederlandse Interim Groep B.V. (100%)
- GEOS IT Professionals B.V. (100%)
- DPA Supply Chain People B.V. (100%)
- DPA Finance B.V.(100%)
- DPA IT B.V. (100%)
- DPA B-Able B.V. (75%, vanaf 9 maart 2016)
- DPA Compliance B.V. (100%)
- DPA Engineering B.V. (100%)
- DPA Spanish Professionals B.V. (75%)
- DPA Engineering Zware Industrie B.V. (100%)
- DPA Human Resources B.V. (100%)
- DPA Onderwijs B.V. (100%)
- DPA Online Marketing B.V. (100%)
- DPA Banking Professionals B.V. (100%)
- DPA Banking & Insurance B.V. (100%)
- DPA Overheid B.V. (100%)
- DPA Legal B.V. (100%)
- DPA Legal Services B.V. (100%)
- DPA Contracting B.V. (100%)
- DPA CreditForce Professionals B.V. (100%)
- DPA Cauberg-Huygen B.V. (75% direct, 15% via DPA Cauberg-Huygen Participatie B.V.)
- DPA Technipower B.V. (100%)
- Fagro Holding B.V. (100%)
- Fagro Consultancy B.V. (100%)
- Fagro GmbH (75%)
- DPA Milieu B.V. (75%)
- SOZA XPERT B.V. (100%)
- ConQuaestor Interim Professionals B.V. (96%)
- Sempre Avanti B.V. (100%)
- DPA PeopleGroup B.V. (51%, vanaf 4 juli 2016)
- Digital Marketing Professionals B.V. (50%, vanaf 1 april 2016)
- REDFORCE B.V. (75%, vanaf 4 juli 2016)
- DPA Greenhouse B.V. (95%, vanaf 8 augustus 2016)
- DPA Tax B.V. (75%, vanaf 6 december 2016)
- DPA Privacy B.V. (75%, vanaf 6 december 2016)
- DPA Supply Chain Systems B.V. (75%, vanaf 11 november 2016)
- DPA Quantillion B.V. (56% indirect via DPA Spanish Professionals B.V., vanaf 8 juli 2016)

Activiteiten

DPA verzorgt advies en flexibele inzet van specialistische professionals zoals controllers, hoofden financiën, procurement-specialisten, IT-professionals, projectleiders, juristen en engineers voor de vakgebieden Banking & Insurance, Engineering & Consultancy, Finance & Control, IT, Legal, Marketing, Public en Supply Chain & Procurement.

2. Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is door de Raad van Bestuur van de vennootschap opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie. De geconsolideerde jaarrekening wordt voor publicatie vrijgegeven op 7 maart 2017. De jaarrekening wordt op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ("Algemene Vergadering") van 20 april 2017 ter vaststelling aan de aandeelhouders voorgelegd.

Grondslag voor de waardering

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, tenzij anders aangegeven.

Presentatie- en functionele valuta

De jaarrekening wordt opgesteld in euro's, de functionele en presentatievaluta van DPA. Alle bedragen worden weergegeven in duizenden euro's, tenzij anders is aangegeven.

Gebruik van schattingen en oordelen

Bij het opstellen van de jaarrekening dient het bestuur bepaalde oordelen te vormen, schattingen te maken en veronderstellingen te doen die van invloed kunnen zijn op de gerapporteerde waarde van activa en passiva en de baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en op verschillende andere factoren die gegeven de omstandigheden als redelijk kunnen worden beschouwd. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en veronderstellingen.

De door het bestuur gevormde oordelen die belangrijke gevolgen kunnen hebben voor de jaarrekening en schattingen die een aanmerkelijk risico van materiële aanpassingen in zich bergen zijn nader uiteengezet in toelichting 4 'Gebruik van schattingen en oordelen'.

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. Dochterondernemingen zijn rechtspersonen waarin DPA Group N.V., direct of indirect, beslissende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten die op dat moment uitoefenbaar of converteerbaar zijn. Dochterondernemingen worden geconsolideerd vanaf het moment waarop voor het eerst sprake is van beslissende zeggenschap tot het moment waarop deze beslissende zeggenschap eindigt.

Als sprake is van een minderheidsbelang van derden in het eigen vermogen van een dochteronderneming wordt dat belang gepresenteerd als onderdeel van het groepsvermogen. Het aandeel in het resultaat dat toegerekend wordt aan minderheidsaandeelhouders wordt toegevoegd aan of in mindering gebracht op het minderheidsbelang, zelfs als dit ertoe leidt dat de minderheidsbelangen een negatief saldo hebben.

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

Eliminatie intercompany-transacties

Intragroepssaldi en -transacties, alsmede eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen de Groep of baten en lasten uit dergelijke transacties worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met deelnemingen die volgens de 'equity-methode' worden verwerkt, worden geëlimineerd naar rato van het belang van de Groep in de deelneming.

Verantwoording van bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de controlerende zeggenschap overgaat naar de Groep. Er is sprake van controlerende zeggenschap als de Groep de mogelijkheid heeft om het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen om voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van de entiteit. Bij de beoordeling of er sprake is van controlerende zeggenschap houdt de Groep rekening met op dat moment uitoefenbare potentiële stemrechten.

Als de initiële verwervingsprijs op de rapportagedatum afhankelijk van toekomstige gebeurtenissen en derhalve onzeker is, rapporteert de Groep ten aanzien van de verwervingsprijs een geschatte voorwaardelijke vergoeding als verplichting op de balans. De waardering van deze verplichting op reële waarde is gebaseerd op een beoordeling van de feiten en omstandigheden op overnamedatum. Als zich binnen een periode van één jaar na overnamedatum feiten en omstandigheden voordoen die nadere informatie verschaffen over de situatie op de overnamedatum van reële waarde van de overgenomen activa of verplichtingen of in een andere voorwaardelijke vergoeding hadden geresulteerd, wordt de voorwaardelijke vergoeding of de reële waarde van de overgenomen activa of verplichtingen aangepast op basis van deze nieuwe feiten en omstandigheden. Deze aanpassing wordt ten gunste of ten laste van de goodwill gebracht.

Overnames

Voor overnames bepaalt de Groep de goodwill als:

- De reële waarde van de overgedragen vergoeding inclusief de geschatte voorwaardelijke vergoedingen; plus
- Het opgenomen bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij volgens de 'equity methode'; plus
- De reële waarde van het voorafgaande belang in de overgenomen partij als de bedrijfscombinatie in fasen plaatsvindt; verminderd met
- Het nettobedrag (over het algemeen de reële waarde) van de identificeerbare verworven activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen.

Als het verschil negatief is, wordt onmiddellijk een boekwinst uit een voordelige koop in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen.

Door de Groep gemaakte kosten in verband met een bedrijfscombinatie, niet zijnde kosten in verband met de uitgifte van aandelen, worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Kosten in verband met de uitgifte van nieuwe aandelen worden rechtstreeks ten laste van het eigen vermogen gebracht.

De reële waarde van een voorwaardelijke vergoeding wordt op overnamedatum in de balans opgenomen. Als die voorwaardelijke vergoeding wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het groepsvermogen. Indien en voor zover aanpassingen in de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding nodig blijken één jaar of later na transactiedatum, worden deze in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen.

Verantwoording van verwerving van minderheidsbelangen

Met ingang van 1 januari 2010 past de Groep bij de verwerving van minderheidsbelangen IAS 27 toe. Volgens deze grondslag worden verworven minderheidsbelangen verwerkt als transacties met eigenaars in hun capaciteit van eigenaar. Daarom wordt uit hoofde van dergelijke transacties geen goodwill of resultaat opgenomen. De waardering van de minderheidsbelangen is gebaseerd op een evenredig bedrag van de netto-activa van de dochteronderneming, bepaald volgens de 'equity- methode'.

Financiële instrumenten

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd in de balans gepresenteerd als de Groep een wettelijk afdwingbaar recht op deze saldering heeft en voornemens is om op nettobasis te betalen of om het actief en de verplichting gelijktijdig te realiseren.

Niet-afgeleide financiële activa

Leningen en vorderingen worden door de Groep bij eerste opname verwerkt op de datum waarop zij contractpartij wordt.

Als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, of als de Groep de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt via een transactie waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen, neemt de Groep een financieel actief niet langer in de balans op. Als de Groep een belang in de overgedragen financiële activa behoudt of creëert, wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen.

De niet-afgeleide financiële activa betreffen uitsluitend leningen en vorderingen. Leningen en vorderingen zijn financiële instrumenten met vaste of bepaalde betalingen die niet op een actieve markt zijn genoteerd. Dergelijke activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden leningen en vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen.

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

Niet-afgeleide financiële verplichtingen

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

De Groep classificeert de aangehouden niet-afgeleide financiële verplichtingen onder de categorie 'Overige financiële verplichtingen'. Dergelijke passiva worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze financiële verplichtingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Deze methode is gebaseerd op de verwachte stroom van kasuitgaven, waarbij rekening wordt gehouden met de kans op vervroegde aflossing van het onderliggende financiële instrument en de directe kosten en opbrengsten, zoals de in rekening gebrachte transactiekosten, bemiddelingsprovisies en (dis)agio.

Overige financiële verplichtingen bestaan uit leningen, financieringsverplichtingen, rekening-courantkredieten bij banken, handelsschulden en overige te betalen posten.

Direct opeisbare rekening-courantkredieten die een integraal deel van het middelenbeheer van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van geldmiddelen en kasequivalenten.

Netto-omzet

DPA levert met hooggekwalificeerde professionals kennis- en capaciteitsoplossingen voor verschillende vakgebieden. De omzet bestaat uit vergoedingen voor dienstverlening (inzet op interim- en projectbasis van gespecialiseerde professionals en advies). De Groep fungeert ook als tussenpersoon voor het detacheren van professionals via andere, niet aan haar gelieerde ondernemingen.

De netto-omzet uit diensten betreft de over het boekjaar van derden ontvangen en te ontvangen tegenprestaties uit hoofde van de reële waarde van de geleverde diensten exclusief de daarover geheven belastingen, zijnde de gewerkte uren tegen de overeengekomen tarieven of vaste, met de opdrachtgever overeengekomen vergoedingen gedurende het verslagjaar. Als de Groep in transacties slechts als tussenpersoon fungeert, wordt alleen het bijbehorende provisiebedrag als netto-omzet verantwoord. De netto-omzet uit hoofde van diensten wordt in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord naar rato van de verrichte dienstverlening op balansdatum.

Als uit hoofde van één overeenkomst diensten in verschillende verslagperioden worden geleverd, wordt de vergoeding tijdsevenredig toegerekend.

Brutowinst is het verschil tussen de netto-omzet en de directe kosten inzake bij opdrachtgevers werkzame professionals, aangeduid als kostprijs van de omzet. De directe kosten omvatten met name de kosten voor inhuur van derden, personeelskosten en leasekosten voor het wagenpark.

Bedrijfskosten

Bedrijfskosten worden geclassificeerd op basis van het functionele model.

Verkoopkosten betreffen de personeels- en accommodatiekosten met betrekking tot de operationele activiteiten, advertentie- en marketingkosten en de overige verkoopkosten.

Algemene beheerskosten betreffen de personeels- en accommodatiekosten met betrekking tot de indirecte activiteiten, automatiseringskosten en overige algemene beheerskosten.

Bedrijfskosten worden verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben.

Leasing

Betalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. Vergoedingen ontvangen als stimulering voor het sluiten van leaseovereenkomsten worden als integraal deel van de totale leasekosten in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verwerkt over de leasetermijn.

Leaseovereenkomsten worden als financiële leaseovereenkomsten geclassificeerd als de economische aan het onderliggende actief verbonden voor- en nadelen in belangrijke mate voor rekening en risico van de Groep zijn. De minimale leasebetalingen uit hoofde van financiële lease worden deels als financieringskosten en deels als aflossing van de uitstaande verplichting opgenomen. De financieringskosten worden zodanig aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

De beoordeling of een overeenkomst een lease is of bevat, vindt plaats op grond van de economische realiteit op het tijdstip van het aangaan van het contract.

Financiële baten en lasten

De financiële lasten omvatten interestlasten en oprenting van voorzieningen en rentedragende schulden. De financiële baten omvatten interestbaten. Interestlasten en -baten worden berekend onder toepassing van de effectieve-rentemethode en tijdsevenredig verantwoord in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

Winstbelasting

De winstbelastingen zijn berekend op basis van de geldende fiscale bepalingen en tegen op balansdatum vastgestelde belastingtarieven of tegen tarieven waartoe materieel op balansdatum is besloten. Bij de berekening van winstbelastingen worden vrijgestelde winstbestanddelen en niet aftrekbare kosten in aanmerking genomen. De winstbelastingen betreffen acute en uitgestelde winstbelastingen. Beschikbare compensabele verliezen worden bij de berekening van de belastingen naar de winst in aanmerking genomen voor zover verrekening met toekomstige fiscale winsten realiseerbaar wordt geacht. Belastingen worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord met uitzondering van belastingen die betrekking hebben op posten die direct in het groepsvermogen worden verantwoord. De bijbehorende belastingen worden in die gevallen eveneens direct in het groepsvermogen verantwoord.

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

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

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

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden verantwoord tegen historische kosten minus cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen. Onder de historische kosten zijn begrepen direct aan de aanschaf van de betreffende activa gerelateerde uitgaven. Daaropvolgende uitgaven voor bijvoorbeeld reparatie en (groot) onderhoud worden alleen geactiveerd als het waarschijnlijk is dat de actiefpost additionele toekomstige economische voordelen genereert en als de kostprijs van de actiefpost betrouwbaar kan worden vastgesteld. Alle overige kosten worden direct ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gebracht.

De afschrijvingen op materiële vaste activa worden lineair ten laste gebracht van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de geschatte gebruiksduur vanaf het moment dat de betreffende activa gereed zijn voor gebruik.

De restwaarde en levensduur van de activa worden jaarlijks per balansdatum beoordeeld en aangepast als dit noodzakelijk is.

De bij de verkoop van materiële vaste activa ontstane winsten en verliezen worden verantwoord in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten onder de algemene beheerskosten.

Immateriële vaste activa

Goodwill

Goodwill die voortvloeit uit bedrijfscombinaties wordt verantwoord onder immateriële vaste activa.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen.

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

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

Overige immateriële vaste activa

Overige immateriële vaste activa zoals klantenbestanden, merknamen, intern ontwikkelde software, medewerker-databases en cv's hebben een eindige gebruiksduur. Zij worden verantwoord tegen kostprijs minus cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Als immateriële vaste activa in een bedrijfscombinatie zijn verworven, is de kostprijs gelijk aan de reële waarde op de overnamedatum. Als voor een actief geen actieve markt bestaat, wordt de kostprijs bepaald op het bedrag dat de entiteit betaald zou hebben in een transactie tussen onafhankelijke partijen die ter zake goed geïnformeerd en tot een transactie bereid zijn, gebaseerd op de best beschikbare informatie.

Intern ontwikkelde software wordt geactiveerd voor zover dit voortvloeit uit de ontwikkelingsfase van een intern project. Dit als kan worden aangetoond dat het project technisch uitvoerbaar is, de intentie aanwezig is om het project te voltooien, de software actief gebruikt zal worden en deze zal bijdragen aan verwachte toekomstige kasstromen.

Uitgaven inzake intern ontwikkelde klantenbestanden, merknamen en medewerker-databases worden als kosten in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord onder 'algemene beheerskosten'.

Amortisatie op overige immateriële activa wordt lineair ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord, overeenkomstig de geschatte gebruiksduur van het actief. Overige immateriële activa worden afgeschreven vanaf het moment dat ze gereed zijn voor gebruik.

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

Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van de vaste activa van de Groep, met uitzondering van uitgestelde belastingvorderingen, wordt op ieder rapportagemoment beoordeeld om te bepalen of er indicaties zijn voor een bijzondere waardevermindering. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief bepaald. Als het niet mogelijk is om de realiseerbare waarde van dit individuele actief te bepalen, wordt deze bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Voor de toets op bijzondere waardevermindering worden activa gegroepeerd op het laagste niveau waarop separate kasstromen kunnen worden geïdentificeerd (kastroomgenererende eenheden). Er wordt een

bijzondere waardevermindering verantwoord als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere waardevermindering wordt direct ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gebracht.

Een bijzondere waardevermindering inzake vaste activa, exclusief goodwill, wordt teruggedraaid als de bij het bepalen van de bijzondere waardevermindering gebruikte indicaties zijn verbeterd of niet meer aanwezig zijn.

De bijzondere waardevermindering wordt slechts teruggenomen voor zover de boekwaarde van de actiefpost niet hoger is dan de boekwaarde die wordt bepaald alsof de bijzondere waardevermindering niet zou zijn verantwoord waarbij rekening wordt gehouden met de oorspronkelijke afschrijvingen en mogelijke restwaarde.

Handels- en overige vorderingen

De handels- en overige vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Deze komt in het algemeen overeen met de nominale waarde. Opvolgende waardering vindt plaats tegen geamortiseerde kostprijs gebruikmakend van de effectieve-rentemethode verminderd met bijzondere waardeverminderingen. Bijzondere waardeverminderingen voor handels- en overige vorderingen worden gevormd als het waarschijnlijk is dat de Groep niet in staat is om deze vorderingen volledig te innen. De voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van de vorderingen. De hoogte van de voorziening is gelijk aan het verschil tussen de boekwaarde van de vordering en de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. De bijzondere waardeverminderingen worden direct ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gebracht.

Eigen vermogen

Gewone aandelen worden geclassificeerd als eigen vermogen. De dividenduitkering op gewone aandelen wordt als kortlopende schuld verantwoord in de periode waarin het dividend door de aandeelhouders is goedgekeurd, maar nog niet uitgekeerd.

Bij een mutatie als gevolg van uitgifte van eigen aandelen wordt het bedrag van de ontvangen vergoedingen onder aftrek van de direct toerekenbare kosten als mutatie in het eigen vermogen opgenomen onder aandelenkapitaal en, indien van toepassing, onder agio.

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen uit hoofde van in het verleden opgetreden gebeurtenissen, waarvan het bij de afhandeling van de verplichtingen waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen nodig is en waarvan de omvang van de verplichting op betrouwbare wijze is in te schatten. Als het effect materieel is, wordt de hoogte van de voorzieningen bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen, op basis van een interestpercentage dat een afspiegeling is van de actuele tijdswaarde van geld en, indien van toepassing, van de specifieke risico's van de verplichting. De oprenting van de voorziening wordt verwerkt als financieringslast. Reorganisatievoorzieningen worden verantwoord als de Groep een gedetailleerd en formeel reorganisatieplan heeft

goedgekeurd en de reorganisatie begonnen of publiekelijk gecommuniceerd is. In de reorganisatievoorziening zijn voornamelijk de geschatte kosten in verband met opzegging van dienstverbanden begrepen.

Er wordt in de balans een voorziening voor verlieslatende contracten opgenomen als de door de Groep naar verwachting te behalen voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte kosten voor de beëindiging van het contract of, als deze lager is, tegen de contante waarde van de verwachte netto kosten van de voortzetting van het contract. Voorafgaand aan de opname van een voorziening neemt de Groep voor de activa die betrekking hebben op het contract een eventueel bijzonder waardeverminderingsverlies op.

Crediteuren en overige schulden

De crediteuren en overige schulden worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Door het kortlopende karakter komt de reële waarde in het algemeen overeen met de nominale waarde. Vervolgens worden deze gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Personeelsbeloningen

Pensioenen en overige personeelsbeloningen

Binnen de Groep zijn verschillende pensioenregelingen aanwezig. Over het algemeen betreft dit ‘defined contribution’-regelingen, die gefinancierd worden door bijdragen aan niet aan de Groep gelieerde instellingen. Een toegezegde bijdrageregeling betreft vergoedingen na uitdiensttreding waarbij de Groep vaste bijdragen afdraagt aan een aparte entiteit, en geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om verdere bijdragen te doen. Als deze niet aan de Groep gelieerde instellingen over onvoldoende middelen beschikken om aan alle werknemers betalingen te doen inzake pensioenen met betrekking tot de door de werknemers verrichte diensten in huidige en voorafgaande perioden, heeft de Groep geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen om aanvullend bij te dragen.

Verplichtingen in verband met toegezegde bijdragen aan pensioenregelingen worden als personeelsbeloningslast in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen gedurende de periode waarin de werknemers de gerelateerde prestaties verrichten. Vooruitbetaalde bijdragen worden opgenomen als actief voor zover dit leidt tot een terugbetaling in contanten of een verlaging van toekomstige betalingen. Verschuldigde bijdragen aan een toegezegde bijdrageregeling die meer dan twaalf maanden na afloop van de periode waarin de werknemers de gerelateerde prestaties verrichten betaalbaar zijn, worden verdisconteerd tot hun contante waarde.

Fagro, overgenomen per 29 augustus 2014, kent een toegezegd-pensioenregeling (‘defined benefit’) voor een deel van de medewerkers. Op grond van deze regeling heeft een gepensioneerde werknemer recht op een jaarlijkse pensioenuitkering. Voor de verantwoording van de hieruit voortvloeiende verplichtingen wordt IAS 19 toegepast. Enerzijds wordt de contante waarde van de verplichtingen die voortvloeien uit de toegezegd-pensioenregeling bepaald, anderzijds wordt de reële waarde van de opgebouwde activa bepaald.

De mutatie van de netto verplichting die voortvloeit uit toegezegde pensioenrechten wordt, voor zover deze betrekking heeft op de servicekosten en administratiekosten, onder ‘algemene beheerskosten’ ten laste gebracht van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar. Interestkosten worden onder ‘financiële baten en lasten’ ten laste gebracht van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

De mutatie van de netto verplichting die voortvloeit uit de toegezegde pensioenrechten wordt, voor zover deze betrekking heeft op actuariële winsten of verliezen op de opgebouwde activa en verplichtingen, rechtstreeks ten gunste of ten laste van het groepsvermogen gebracht.

Op aandelen gebaseerde betalingen

De reële waarde op de toekenningsdatum van op aandelen gebaseerde betalingen aan personeelsleden die worden afgewikkeld door levering van eigen aandelen wordt opgenomen als personeelslast, met een overeenkomstige opboeking van het eigen vermogen. Deze last wordt verdeeld over de periode waarin de werknemers onvoorwaardelijk recht op de betalingen krijgen. Het als last opgenomen bedrag wordt aangepast voor het aantal aandelen dat naar verwachting zal worden geleverd waarbij wordt voldaan aan de betreffende dienstverleningsvoorwaarden en de mate waarin niet-marktgerelateerde voorwaarden onvoorwaardelijk worden. Zo is het uiteindelijk als last opgenomen bedrag gebaseerd op het aantal geleverde aandelen waarbij op de datum van levering daadwerkelijk is voldaan aan de betreffende voorwaarden. Bij op aandelen gebaseerde betalingsovereenkomsten die marktgerelateerde voorwaarden bevatten, vindt verdiscontering plaats in de initiële reële waarde van de toegekende rechten om deze voorwaarde tot uitdrukking te brengen. Nadien vindt geen aanpassing van de reële waarde plaats voor verschillen tussen verwachte en daadwerkelijke uitkomsten van deze voorwaarden.

De reële waarde van de personeelsregeling voor de aankoop van eigen aandelen wordt bepaald met behulp van het 'Monte Carlo'-simulatiemodel. De reële waarde van aan werknemers toegekende opties wordt bepaald met behulp van de 'Black-Scholes'-formule. Waarderingsfactoren zijn onder andere de aandelenkoers op de toekenningsdatum, de uitoefenprijs van de optie, de verwachte volatiliteit (gebaseerd op een evaluatie van de historische volatiliteit, met name gedurende een historische periode die overeenkomt met de verwachte looptijd), de verwachte looptijd van de optie (gebaseerd op ervaringen uit het verleden en het gedrag van de optiehouders), de verwachte dividenden en de risicovrije rentevoet (op basis van Duitse staatsobligaties). Dienstverleningsvoorwaarden en niet-marktgerelateerde voorwaarden worden niet meegewogen bij de bepaling van de reële waarde.

Winst per aandeel

De Groep presenteert gewone en verwaterde winst per aandeel (wpa) voor de gewone aandelen. Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van het aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen resultaat gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan. Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel worden de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst of verlies en het gewogen gemiddelde aantal aandelen dat gedurende de verslagperiode uitstaat, gecorrigeerd voor alle potentiële verwaterende effecten, zoals uitstaande converteerbare leningen, toegekende aandelenopties en aan minderheidsaandeelhouders verleende rechten.

Gesegmenteerde informatie

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

De aan de directie gerapporteerde resultaten per operationeel segment omvatten posten die rechtstreeks, of op basis van redelijkheid aan het segment kunnen worden toegerekend. Niet-toegerekende posten bestaan voornamelijk uit bedrijfsactiva en -passiva, verkoopkosten en algemene kosten, belastingvorderingen en –verplichtingen en de financieringslasten.

De operationele entiteiten zijn geaggregeerd tot de volgende rapportagesegmenten:

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

De in deze segmenten gerealiseerde omzet betreft de opbrengst van inzet op interim- en projectbasis van gespecialiseerde professionals of vaste, met de opdrachtgever overeengekomen vergoedingen voor geleverde prestaties door professionals van DPA.

Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en de toelichtingen van de Groep vereisen de bepaling van de reële waarde van financiële en niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de hierna omschreven methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van de toelichting dat specifiek op het betreffende actief of de betreffende verplichting van toepassing is.

Materiële vaste activa

De reële waarde van materiële vaste activa die ten gevolge van een bedrijfscombinatie zijn opgenomen, is het geschatte bedrag waarvoor een onroerende zaak op de verwervingsdatum kan worden verhandeld tussen een tot een transactie bereid zijnde koper en verkoper in een zakelijke, objectieve transactie voorafgegaan door gedegen onderhandeling waarbij de partijen goed geïnformeerd zijn. De reële waarde van materiële vaste activa en inventaris is gebaseerd op marktprijzen of vervangingswaarde indien marktprijzen niet beschikbaar of betrouwbaar zijn. Zij is bepaald met behulp van de beschikbare marktprijzen van vergelijkbare activa en artikelen voor zover deze beschikbaar zijn en, waar van toepassing, met behulp van vervangingskosten. In de schatting van vervangingskosten wordt rekening gehouden met correcties voor fysieke slijtage en functionele en economische veroudering.

Immateriële vaste activa

De reële waarde van de handelsmerken die als onderdeel van een bedrijfscombinatie zijn verworven, wordt bepaald aan de hand van de gediscoteerde geschatte royalties die door het eigendom van het handelsmerk zijn vermeden. De reële waarde van in een bedrijfscombinatie verworven klantrelaties wordt bepaald aan de hand van de 'excess earnings'-methode over meerdere perioden, waarbij het bewuste actief wordt gewaardeerd onder aftrek van een reëel rendement op alle andere activa die gezamenlijk de daarmee samenhangende kasstromen creëren. De reële waarde van andere immateriële activa is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstroom uit het gebruik en de uiteindelijke verkoop van de activa.

Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen van standaarden en interpretaties is pas met ingang van boekjaren die aanvangen na 1 januari 2017 van kracht. De belangrijkste wijzigingen betreffen de nieuwe standaarden IFRS 9 'Financiële instrumenten', IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten' en IFRS 16 'Leases'. DPA heeft er voor gekozen deze nieuwe standaarden niet vervoegd toe te passen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening.

IFRS 9 Financiële instrumenten

Deze nieuwe standaard is medio 2015 gepubliceerd en dient ter vervanging van de bestaande richtlijn zoals opgenomen in IAS 39 'Financiële instrumenten'. IFRS 9 zal van kracht worden voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018 en bevat herziene bepalingen met betrekking tot de classificatie en waardering van financiële instrumenten, waaronder een nieuw model voor verwachte kredietverliezen in waardeverminderingen van financiële activa en de nieuwe algemene vereisten voor hedge accounting. IFRS 9 neemt verder de bepalingen over uit IAS 39 inzake de verwerking van financiële instrumenten. DPA is niet voornemens deze standaard vervoegd toe te passen. Het effect van de toepassing van IFRS 9 wordt niet als materieel ingeschat.

IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten

Deze nieuwe standaard zal van kracht worden voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018 en voorziet in een uitgebreid raamwerk ten behoeve van de bepaling of, hoeveel en wanneer opbrengsten moeten worden verantwoord. De standaard dient ter vervanging van de bestaande bepalingen voor het verwerken van opbrengsten. Voor DPA betreffen de bestaande bepalingen voor de opbrengstverantwoording primair IAS 18 'Opbrengsten' en IAS 11

'Onderhanden projecten in opdracht van derden'. DPA is niet voornemens deze standaard vervoegd toe te passen. Het effect van de toepassing van IFRS 9 wordt niet als materieel ingeschat.

IFRS 16 Leases

Deze nieuwe standaard zal van kracht worden voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2019 en voorziet in een uitgebreid raamwerk ten behoeve van de bepaling van leaseverplichtingen en de wijze waarop deze in de financiële verslaglegging gepresenteerd dienen te worden. De standaard voorziet in een lease accounting model, waarbij de lessee de activa en verplichtingen ten aanzien van alle leaseovereenkomsten in de balans moet opnemen, tenzij de leasetermijn korter is dan 12 maanden. DPA is niet voornemens deze standaard vervoegd toe te passen en beoordeelt momenteel het mogelijke effect van de toepassing van IFRS 16 op de geconsolideerde jaarrekening. Naar verwachting zal toepassing van IFRS 16 leiden tot een verhoging van de verplichtingen op de balans en een verlaging van de solvabiliteit.

4. Gebruik van schattingen en oordelen

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

Bedrijfscombinaties

Onderkenning en waardering van immateriële vaste activa en de reële waarde van overgenomen activa, overgenomen verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen als onderdeel van een bedrijfscombinatie vormt een belangrijke inschatting van het management.

Bijzondere waardevermindering van immateriële vaste activa

De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden waaraan immateriële vaste activa zijn toegekend wordt onder meer bepaald door berekeningen van de bedrijfswaarde. Deze berekeningen omvatten het gebruik van schattingen ten aanzien van toekomstige omzet, brutowinstmarge, bedrijfskosten en disconteringsvoet, alsmede de verwachte groeivoet en de geschatte waarde aan het einde van de planningshorizon.

Handelsvorderingen

Daar waar gemeend wordt dat een vordering niet meer inbaar is, is een voorziening genomen. Deze voorziening is een inschatting op balansdatum. Uiteindelijk kan het ontvangen bedrag hiervan afwijken.

Voorzieningen

Voortvloeiend uit de aard van voorzieningen in zijn algemeenheid wordt bij de bepaling ervan voor een belangrijk deel rekening gehouden met schattingen en/of veronderstellingen en aannames over de toekomst. De werkelijke uitkomsten van deze onzekere factoren kunnen materieel afwijken van de gemaakte schattingen. De verschillen tussen de werkelijke uitkomsten en de opgenomen voorzieningen kunnen derhalve het resultaat over de betreffende perioden beïnvloeden.

Benutting fiscale compensabele verliezen

Bij de bepaling van de uitgestelde belastingvorderingen op basis van onder meer voorwaartse verliescompensatie en uitgestelde belastingverplichtingen spelen veronderstellingen een significante rol. Er zijn veel onzekere factoren die de aanwending van de voorwaartse verliescompensatie kunnen beïnvloeden. De Groep waardeert de uitgestelde belastingvorderingen inzake voorwaartse verliescompensatie op basis van haar beste inschattingen. Als de werkelijke fiscale resultaten verschillen van de oorspronkelijk ingeschatte bedragen, zullen deze verschillen van invloed zijn op de belastingen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, alsmede op de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen in de periode waarin deze afwijkingen optreden.

Earn-out betalingen

Bij de bepaling van toekomstige earn-out betalingen wordt gebruik gemaakt van aannames en inschattingen. De definitieve earn-out betalingen worden gedurende en na afloop van de earn-out periode bepaald, en kunnen afwijken van de vooraf ingeschatte betalingen. Als de werkelijke earn-out betalingen verschillen van de oorspronkelijke inschatting, zullen deze verschillen van invloed zijn op het resultaat van de Groep over de betreffende periode.

Afwikkeling claims en geschillen

In de normale uitoefening van bedrijfsactiviteiten kan de Groep betrokken zijn bij geschillen waarvan op balansdatum de uitkomst onzeker is. Voor lopende geschillen wordt periodiek op consistente wijze een actuele inschatting gemaakt van mogelijke verplichtingen en bijkomende kosten die hieruit voortvloeien.

5. Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Geldmiddelen ten behoeve van het kasstroomoverzicht omvatten de balansposten liquide middelen en kortlopende rentedragende schulden, die integraal onderdeel uitmaken van het cash management van de Groep. De door Rabobank in 2014 beschikbaar gestelde lening ten behoeve van toekomstige overnames (“Acquisitiefaciliteit”) is gedurende 2016 ten dele aangewend voor gerealiseerde overnames en maakt geen onderdeel uit van het cash management van de Groep. Betaalde en ontvangen winstbelastingen en ontvangen dividend zijn opgenomen onder ‘Kasstroom uit operationele activiteiten’. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder ‘Kasstroom uit financieringsactiviteiten’.

De betaalde verkrijgingsprijs van verworven dochterondernemingen en de ontvangen verkoopprijs van afgestoten dochterondernemingen zijn opgenomen onder ‘Kasstroom uit investeringsactiviteiten’. Verkregen liquide middelen worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs. De uit de verwerving en afstoting van dochterondernemingen voortvloeiende mutaties in activa en passiva zijn bij de bepaling van de kasstromen in aanmerking genomen.

6. Management van financiële risico's

De Groep 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 de Groep aan elk van de bovengenoemde risico's, de doelstellingen, grondslagen en procedures van de Groep voor het beheren en meten van deze risico's evenals het kapitaalbeheer van de Groep. Daarnaast zijn in deze geconsolideerde jaarrekening kwantitatieve toelichtingen opgenomen.

Risicobeheerkader

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de werking van het systeem van interne beheersing en risicomanagement. Het risicomanagement richt zich op het onderkennen en beheersen van risico's die samenhangen met de financiële en operationele doelstellingen van de Groep. Tevens worden vanuit risicomanagement adequate regelingen vastgesteld om deze risico's te beheersen.

Het interne beheersings- en risicomanagementsysteem van DPA bestaat uit de volgende hoofdonderdelen:

- Richtlijnen en overlegstructuren;
- Rapportage en analyse;
- Interne controle.

Gezien de omvang van de organisatie heeft de Raad van Commissarissen besloten geen audit committee te benoemen. Een van de commissarissen is verantwoordelijk voor het betreffende aandachtsgebied.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep als een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten.

Handels- en overige vorderingen

In de Groep zijn in beperkte mate geconcentreerde kredietrisico's aanwezig. Maatregelen zijn ingesteld om te bewerkstelligen dat alleen diensten worden geleverd aan klanten met een adequate reputatie op het gebied van kredietwaardigheid. Geldtransacties vinden alleen plaats met hooggekwalificeerde kredietinstellingen. De Groep heeft dusdanige maatregelen getroffen, dat het kredietrisico met betrekking tot één enkele kredietinstelling beperkt is. De maximale blootstelling aan kredietrisico is gelijk aan het totaal van de openstaande vorderingen zoals opgenomen in toelichting 20 'Handels- en overige vorderingen'. De vijf grootste opdrachtgevers vertegenwoordigen ten aanzien van de handelsvorderingen per 31 december 2016 16% van de totale positie handelsvorderingen (2015: 19%).

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep problemen krijgt om te voldoen aan in contanten of in andere financiële activa af te wikkelen financiële verplichtingen. Het uitgangspunt van het liquiditeitsrisicobeheer is dat er voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en moeilijke omstandigheden. Dit zonder dat onaantoonbare verliezen worden geleden of de reputatie van de Groep in gevaar komt.

Ter bepaling van de kasstroombehoefte maakt de Groep gebruik van een forecast-model om de belangrijkste verwachte instromen, uitstromen en de ontwikkeling van de kredietfaciliteiten bij te houden. Daarmee ziet de Groep erop toe dat voldoende liquiditeiten voorhanden zullen zijn uit de operationele kasstromen en de beschikbare kredietfaciliteit om op een 'going concern'-basis gedurende twaalf maanden de verwachte operationele kosten te dekken en te voldoen aan de financiële verplichtingen.

In april 2012 heeft Rabobank DPA een werkkapitaalfinanciering verstrekt van maximaal 10,0 miljoen euro. Sindsdien is DPA een aangepaste (maximale) hoogte van de werkkapitaalfinanciering overeengekomen met Rabobank. De werkkapitaalfinanciering bedraagt per 31 december 2016 maximaal 20,0 miljoen euro. De te betalen rente aan Rabobank over 2016 bedroeg éénmaands-Euribor plus 200 basispunten.

Per 31 december 2016 is een bedrag van 10,0 miljoen euro opgenomen als uitstaande schuld aan Rabobank, waardoor een kredietruimte beschikbaar is van maximaal 10,0 miljoen euro.

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van de Groep of de waarde van financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen zoals valutakoersen, rentetarieven en aandelenkoersen. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel om de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement.

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

Renterisico

De resultaten en de operationele geldstromen van de Groep zijn grotendeels onafhankelijk van schommelingen in rentepercentages. De rente op de debiteurenfinanciering is variabel. Indien noodzakelijk zal de Groep uit oogpunt van risicomanagement overwegen rentes voor een langere periode vast te leggen of een renteplafond in te bouwen. Rentedekking (gedefinieerd als de verhouding van het operationele resultaat ten opzichte van de netto financieringslasten) is de leidende parameter in het managen van renterisico's.

Als het rentepercentage gemiddeld 1%-punt hoger of lager zou zijn geweest, en alle overige variabelen constant zouden zijn gebleven, was de netto rentelast over het verslagjaar circa 165.000 euro hoger of lager geweest.

Kasstroom- en reële waarde renterisico

Omdat de Groep slechts in beperkte mate rentedragende activa heeft, is het resultaat van de Groep niet sterk afhankelijk van wijzigingen in de rentevoet. Het kasstroom- en renterisico is voornamelijk een gevolg van lange- en kortetermijnleningen tegen een variabele rentevoet. In 2015 en 2016 zijn alle leningen in euro's tegen het éénmaands en driemaands Euribor-tarief plus een opslag aan DPA uitgegeven.

Actuarieel risico

Fagro, overgenomen op 29 augustus 2014, kent naast een toegezegde-bijdrageregeling ook een toegezegd-pensioenregeling voor een gedeelte van zijn werknemers. Als gevolg daarvan loopt de Groep actuariële risico's, zoals een langlevens-, valuta-, rente- en marktrisico's (beleggingsrisico). Dit risico beperkt zich tot de 174 (oud-) medewerkers die een toegezegd-pensioenregeling hebben (2015: 179). Aan nieuwe medewerkers wordt uitsluitend een toegezegde-bijdrageregeling toegekend.

Valutarisico

De Groep heeft geen activiteiten in andere valuta's dan de euro en loopt geen valutarisico's.

Kapitaalbeheer

Het beleid van de Raad van Bestuur is gericht op het handhaven van een sterke vermogenspositie die vertrouwen wekt bij beleggers, crediteuren en de markten. Hiermee kan de toekomstige ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten zeker gesteld worden. Kapitaal bestaat uit aandelenkapitaal, agioreserve, algemene reserves en minderheidsbelangen van de Groep.

De Raad van Bestuur streeft naar een evenwicht tussen een hoger rendement, dat mogelijk zou zijn met een hoger niveau aan vreemd vermogen enerzijds en de voordelen en zekerheid van een solide vermogenspositie anderzijds.

De verhouding tussen vreemd vermogen en eigen vermogen aan het einde van de verslagperiode was als volgt:

	2016	2015
<i>x duizend euro</i>		
Totale verplichtingen	46.420	53.510
Af: Liquide middelen	-212	-748
Netto verplichting	46.208	52.762
Totaal eigen vermogen	56.395	53.475
Verhouding netto schuld/eigen vermogen	82%	99%

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

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

Dit betreft de omzet uit hoofde van professionele inzet van medewerkers in de segmenten 'Finance, Banking & Insurance', 'Techniek & ICT' en 'Legal & Public'.

Een detaillering van de omzet is opgenomen in toelichting 30 'Informatie per segment'.

De activiteiten van de Groep worden vrijwel uitsluitend in Nederland aangeboden. Met de overname van Fagro heeft DPA tevens activiteiten in Duitsland verworven. Deze activiteiten zijn zeer beperkt van omvang. De door DPA Spanish Professionals buiten Nederland geworven professionals voeren werkzaamheden uit voor opdrachtgevers in Nederland.

7. Netto-omzet

	2016	2015
Netto-omzet	125.564	116.296

8. Kostprijs van de omzet

	2016	2015
De kostprijs van de omzet betreft de kosten van gedetacheerden:		
Directe personeelskosten	59.818	53.475
Overige directe kosten	32.328	33.219
	92.146	86.694

In 'Overige directe kosten' is een bedrag van 6,4 miljoen euro voor autokosten gedetacheerden opgenomen (2015: 6,2 miljoen) en is 0,6 miljoen euro aan reorganisatielasten opgenomen (2015: 0,2 miljoen). De overige reorganisatiekosten die onder de indirecte personeelskosten opgenomen zijn in toelichting 10 'Algemene beheerskosten' bedragen 0,2 miljoen euro (2015: 0,5 miljoen). In 2016 bedroegen de reorganisatielasten in totaal 0,8 miljoen euro (2015: 0,7 miljoen).

9. Verkoopkosten

	2016	2015
Indirecte personeels- en gerelateerde kosten	12.270	10.342
Advertenties en marktwerking	1.245	1.214
Huisvesting	854	845
	14.369	12.401

10. Algemene beheerskosten

	2016	2015
Indirecte personeelskosten	4.623	3.883
Afschrijving materiële vaste activa	344	310
Amortisatie immateriële activa	2.379	2.106
Reis- en verblijfkosten	1.221	1.261
Huisvesting	854	845
Bijzondere eenmalige kosten en opbrengsten	-3.154	674
Overige algemene kosten	2.865	2.955
	9.132	12.034

In 'Indirecte personeelskosten' is een bedrag van 0,2 miljoen euro opgenomen voor reorganisatielasten (2015: 0,5 miljoen).

In het kader van de acquisities van Fagro in 2014 en SOZA XPERT in 2015 zijn afspraken gemaakt ten aanzien van uitgestelde betalingen die (deels) gekoppeld zijn aan de gerealiseerde resultaten over het boekjaar 2015. De hieruit volgende earn-out verplichtingen zijn 3,0 miljoen euro lager dan oorspronkelijk was voorzien. Dit saldo is vrijgevallen ten gunste van de algemene beheerskosten.

De earn-out verplichtingen ten aanzien van de voormalige aandeelhouders van Fagro, die in verband met het gerealiseerde resultaat in het boekjaar 2015 verschuldigd was, diende DPA te voldoen in aandelen DPA. Het aantal verschuldigde aandelen uit hoofde van deze earn-out verplichting is vastgesteld per 1 april 2016. DPA heeft in juni 2016 aandelen ingekocht (zie ook toelichting 22), deze aandelen zijn deels aangewend om deze earn-out verplichting te voldoen. Aangezien de gemiddelde prijs waartegen de aandelen zijn ingekocht, lager was dan de prijs op basis waarvan de earn-out verplichting was vastgesteld, heeft dit geresulteerd in een boekwinst van 0,3 miljoen euro. Dit saldo is vrijgevallen ten gunste van de algemene beheerskosten.

In totaal zijn in het boekjaar 2016 3,3 miljoen euro bijzondere opbrengsten gerealiseerd (2015: bijzondere kosten 0,7 miljoen).

In 'Overige algemene beheerskosten' is een bedrag van 1,3 miljoen euro opgenomen voor autokosten (2015: 1,3 miljoen).

11. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

Dit betreft het gemiddelde aantal medewerkers (FTE) exclusief zelfstandige professionals. De kosten van zelfstandige professionals zijn niet verantwoord onder 'Lonen en salarissen' maar onder 'Overige directe kosten' (kostprijs van de omzet). In 2016 is 0,8 miljoen euro reorganisatielasten opgenomen onder 'Lonen & salarissen' (2015: 0,7 miljoen).

	2016	2015
Het totaal aan lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten begrepen in het bedrijfsresultaat is:		
Lonen en salarissen	63.098	56.390
Sociale lasten	9.347	8.093
Pensioenlasten	2.500	2.029
	74.945	66.512
Overige personeelskosten	1.766	1.188
	76.711	67.700
Deze personeelskosten zijn onder de volgende hoofden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord:		
Kostprijs van de omzet	59.818	53.475
Verkoopkosten	12.270	10.342
Algemene beheerskosten	4.623	3.883
	76.711	67.700
Het gemiddeld aantal werknemers (FTE) gedurende het boekjaar was als volgt:		
Gedetacheerden in vaste dienst (interim professionals)	1.085	959
Eigen medewerkers (intern)	165	155
	1.250	1.114

12. Overige personeelsbeloningen

Fagro kent een toegezegd-pensioenregeling waaraan 174 (oud-)medewerkers deelnemen. Er zullen geen nieuwe medewerkers meer toetreden tot deze regeling. In de onderstaande tabel is een aansluiting opgenomen tussen het verloop over de periode vanaf 1 januari 2016 tot en met 31 december 2016 en de eindstand van de netto verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten en de onderdelen daarvan. Per 31 december 2016 bedraagt de netto verplichting uit hoofde van deze regeling 1,7 miljoen euro (2015: 2,4 miljoen).

	2016	2015
Verplichting		
Verplichting begin boekjaar	13.185	13.305
Verplichtingen per acquisitiedatum (1 september 2014)	-	-
Aanpassing regeling	-	-20
Servicekosten onderneming	453	352
Werknemersbijdragen	198	288
Toe te rekenen rentekosten	323	280
Transfers	-	-234
Actuariële (winst/verlies) verplichtingen	71	-786
Verplichting einde boekjaar	14.230	13.185
Beleggingen		
Beleggingen begin boekjaar	10.750	10.710
Toe te rekenen interest opbrengsten	259	227
Werkgeversbijdrage	397	575
Werknemersbijdragen	198	288
Administratiekosten	-89	-129
Transfers	-	-234
Actuariële winst(/verlies) bezittingen	1.037	-687
Beleggingen einde boekjaar	12.552	10.750
Overzicht van niet-gerealiseerde resultaten		
Actuariële winst(/verlies) verplichtingen	-71	786
Actuariële winst(/verlies) bezittingen	1.037	-687
Niet-gerealiseerde resultaten	966	99
Balansverplichting einde boekjaar		
Verplichting einde boekjaar	14.230	13.185
Bezittingen einde boekjaar	12.552	10.750
Netto verplichting einde boekjaar	1.678	2.435
Overzicht van gerealiseerde resultaten		
Servicekosten onderneming	-453	-352
Netto toe te rekenen rentekosten	-64	-53
Administratiekosten	-89	-129
Aanpassing regeling	-	20
Totaal	-606	-514

Bij de bepaling van de netto-verplichting per 31 december 2016 is uitgegaan van een aantal assumpties. De voornaamste betreffen:

- De pensioenleeftijd is 67 jaar;
- De pensioenopbouw is gebaseerd op het gemiddelde loon;
- De medewerkersbijdrage is gelijk aan eenderde van de af te dragen pensioenpremies;
- De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,25% (2015: 2,4%);
- De looninflatie is gelijkgesteld aan 2,5%;
- De carrière gerelateerde loonontwikkeling ('career merit') varieert tussen 4% voor junior professionals en 1% voor senior professionals;
- De prijsinflatie is gelijkgesteld aan 2,0%;
- De pensioenindexatie is 0%;
- De sterftecijfers zijn gebaseerd op de AG Prognose tafel 2016; en
- Er is vanuit gegaan dat 25% van de oud-medewerkers kiest voor waardeoverdracht (2015: 50%).

Tenzij anders aangegeven, zijn bovenstaande assumpties ongewijzigd ten opzichte van 2015.

Het saldo van de niet-gerealiseerde, actuariële winsten/(verliezen) op bezittingen en de actuariële (winsten)/verliezen op verplichtingen wordt ten gunste of ten laste van de niet-gerealiseerde resultaten gebracht. In 2016 is een waardemutatie van 724.000 euro ten gunste van de niet-gerealiseerde resultaten na belastingen gebracht (2015: 75.000 ten gunste van de niet-gerealiseerde resultaten na belastingen).

De service- en administratiekosten voor de onderneming uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling worden voor 82% ten laste van de kostprijs van de omzet gebracht en voor 18% ten laste van de algemene beheerskosten, naar rato van de verhouding tussen professionals en stafmedewerkers. De toe te rekenen interest wordt verantwoord onder de financiële lasten.

De verwachte contributie 2017 uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling bedraagt 0,5 miljoen euro.

13. Netto financieringslasten

	2016	2015
Rentebaten	-	-
Rente en soortgelijke kosten	-1.457	-1.515
	-1.457	-1.515

Voor verdere details wordt verwezen naar toelichting 23 'Rentdragende schulden'.

14. Winstbelastingen

	2016	2015
Verschuldigde winstbelastingen		
Boekjaar	2.000	1.445
Uitgestelde betalingen		
Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen	-470	-321
Totaal winstbelastingen	1.530	1.124

Aansluiting met het effectieve belastingtarief

	%	2016	%	2015
Resultaat voor belastingen		8.460		3.652
Winstbelastingen op basis van het lokale belastingtarief	25,0%	-2.111	24,3%	-886
Permanente verschillen	-6,5%	554	5,5%	-200
Beperkt aftrekbare kosten	-0,3%	27	1,0%	-38
	18,1%	-1.530	30,8%	-1.124

15. Winst per aandeel

	2016	2015
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap	6.945	4.815
Toe te rekenen aan minderheidsbelang	-15	-25
Resultaat na belastingen	6.930	4.790
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		
Uitgegeven aandelen per 1 januari	50.020.693	50.020.693
Effect inkoop eigen aandelen	-2.888.715	-
Effect van uitgegeven aandelen	1.124.121	-
Gewogen gemiddeld aantal aandelen gedurende het jaar	48.256.099	50.020.693
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (verwaterd)		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen gedurende het jaar	48.256.099	50.020.693
Geschat effect van toekomstige uitgifte aandelen uit hoofde van earn-out verplichtingen	-	2.045.833
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (verwaterd)	48.256.099	52.066.526
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal aandelen	0,14	0,10
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aandeel (verwaterd)	0,14	0,09

Op 3 juni 2016 heeft DPA 5,0 miljoen aandelen ingekocht, ofwel 9,99% van het totaal aantal uitstaande aandelen. De inkoop vond plaats tegen een prijs per aandeel van 1,527 euro. Deze aandelen zijn deels aangewend om bestaande earn-out verplichtingen te voldoen.

DPA is met de voormalige Fagro-aandeelhouders overeengekomen dat de earn-out verplichtingen met betrekking tot 2015 worden voldaan door uitgifte van een variabel aantal aandelen DPA ter hoogte van de verschuldigde earn-out verplichting over dit boekjaar. Het aantal te leveren aandelen is vastgesteld op basis van de gemiddelde slotkoers van het aandeel DPA in maart 2016. Deze slotkoers bedroeg 1,65 euro. Uit hoofde van deze earn-out verplichting zijn op 3 juni 2016 1,9 miljoen aandelen geleverd aan de voormalig Fagro-aandeelhouders.

Toelichting op de geconsolideerde balans

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

Verwerving activiteiten PeopleGroup

DPA heeft per 1 juli 2016 de procurement activiteiten van DPA Supply Chain People B.V. ondergebracht in een nieuwe opgerichte vennootschap, DPA Peoplegroup B.V. Vervolgens heeft deze vennootschap de entiteiten PeopleGroup Procurement Hilversum B.V., PeopleGroup Procurement Nijmegen B.V. en PeopleGroup Procurement Delft B.V. (tezamen "PeopleGroup") overgenomen. Na effectuering van deze transactie houdt DPA 51% van de aandelen in DPA PeopleGroup.

PeopleGroup is vanaf 1 juli 2016 meegeconsolideerd. In de periode vanaf overnamedatum tot en met 31 december 2016 droeg PeopleGroup 1,2 miljoen euro bij aan de omzet en 0,2 miljoen aan de brutowinst.

Per overnamedatum is een voorlopige 'purchase price allocation' uitgevoerd. De overgedragen vergoeding bedraagt 1,5 miljoen euro. Hiervan heeft DPA op transactiedatum 0,4 miljoen euro voldaan in contanten en 0,9 miljoen euro in aandelen DPA PeopleGroup.

Tevens is een voorwaardelijke vergoeding overeengekomen met de verkopende aandeelhouders van PeopleGroup. Deze is gebaseerd op het realiseren van EBITDA-doelstellingen over 2016 en 2017. Per ultimo 2016 is de voorwaardelijke vergoeding verdisconteerd tegen een disconteringsvoet van 9,7%. De reële waarde van de totale voorwaardelijke vergoeding per 31 december 2016 bedraagt 0,2 miljoen euro (nominaal 0,2 miljoen).

Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen

Merknaam	674
Klantrelaties	87
Materiële vaste activa	56
Handels- en overige vorderingen	1.098
Liquide middelen	139
Minus: Handelsschulden en overige te betalen posten	-1.028
Saldo van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	1.026

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

Goodwill

Goodwill uit hoofde van de overname is als volgt opgenomen:

Totaal overgedragen vergoeding	1.505
Reële waarde van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	-1.026
Goodwill	479

16. Immateriële vaste activa

Het verloop in 2016 van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Goodwill	Klant- relaties	Merk- en handelsnamen	Overig	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2015	62.645	5.107	4.147	190	72.089
Aanschafwaarde	110.590	16.699	4.606	276	132.171
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945	-11.592	-459	-86	-60.082
Boekwaarde per 31 december 2015	62.645	5.107	4.147	190	72.089
Reallocatie	-	-	-	161	161
Des/Investerings	-	-105	-	200	95
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	479	87	674	-	1.240
Aanpassing reële waarde activa verworven in bedrijfscombinaties	-556	-	-	-	-556
Amortisatie	-	-1.821	-461	-97	-2.379
Boekwaarde per 31 december 2016	62.568	3.268	4.360	454	70.650
Aanschafwaarde	110.513	16.681	5.280	637	133.111
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945	-13.413	-920	-183	-62.461
Boekwaarde per 31 december 2016	62.568	3.268	4.360	454	70.650

De gemiddelde verwachte economische levensduur, de resterende levensduur en het gerelateerde amortisatiepercentage per categorie van de immateriële activa zijn als volgt:

	Verwachte levensduur	Resterende levensduur	Amortisatie- percentage
Klantrelaties	2-10 jaar	0-8 jaar	10-50%
Merk- en handelsnamen	2-10 jaar	0-8 jaar	10-50%
Overig	2-10 jaar	0-8 jaar	10-50%

Op goodwill wordt niet afgeschreven. De goodwill uit hoofde van de overnames van Nederlandse Interim Groep, Benkis Interim Professionals, Benkis Training & Coaching, Fagro Holding, SOZA XPERT en PeopleGroup is fiscaal niet aftrekbaar.

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. De boekwaarde van aan de verschillende eenheden toegerekende goodwill bedraagt:

Segmenten en kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend	% Belang	Acquisitie- datum	Earn-out regelingen	Gealloceerde goodwill 2016	Gealloceerde goodwill 2015
Finance, Banking & Insurance					
DPA Banking Professionals B.V.	100%	27-4-2011	Nee	13.468	13.468
DPA Banking & Insurance B.V.	100%	27-4-2011	Nee	2.478	2.478
DPA Compliance B.V.	100%	27-4-2011	Nee	1.980	1.980
Fagro Holding B.V. ¹	100%	29-8-2014	Ja	23.389	23.945
				41.315	41.871
Techniek & ICT					
GEOS IT Professionals B.V. (DPA GEOS)	100%	1-1-2007	Nee	5.287	5.287
DPA IT B.V.	100%	2-2-2006	Nee	7.155	7.155
DPA Cauberg-Huygen B.V.	75%	19-9-2013	Nee	387	387
DPA Engineering B.V.	100%	3-10-2013	Nee	439	439
				13.268	13.268
Legal & Public					
DPA Supply Chain B.V.	100%	5-9-2007	Nee	1.035	1.035
DPA Legal B.V.	100%	27-4-2011	Nee	1.915	1.915
DPA Legal Services B.V.	100%	27-4-2011	Nee	1.515	1.515
DPA PeopleGroup B.V.	51%	4-7-2016	Ja	479	-
SOZA XPERT B.V.	100%	1-5-2015	Ja	3.041	3.041
				7.985	7.506
				62.568	62.645

¹ In 2015 zijn de activiteiten van Fagro en DPA Finance operationeel samengevoegd onder verantwoordelijkheid van het Fagro management. De goodwill gealloceerd naar DPA Finance is toegevoegd aan de goodwill toegekend aan Fagro Holding. Na de overname van de interim finance-activiteiten van ConQuaestor zijn deze activiteiten samengevoegd met Fagro onder de verantwoordelijkheid van het Fagro management. De goodwill toegekend aan de overname van de interim finance activiteiten van ConQuaestor is ondergebracht bij Fagro Holding.

Op 30 september 2015 heeft DPA, middels de hiertoe opgerichte vennootschap ConQuaestor Interim Professionals B.V. ("CQ IP"), de interim-finance activiteiten overgenomen van ConQuaestor B.V. Per overnamedatum is een voorlopige 'purchase price allocation' uitgevoerd voor CQ IP. De reële waarde van de identificeerbare verworven activa is hierbij bepaald op 1,6 miljoen euro, waarvan 1,4 miljoen euro betrekking heeft op de merknaam. Tevens is met ConQuaestor een variabele overnamevergoeding overeengekomen. Deze is overwegend gebaseerd op het realiseren van EBITDA-doelstellingen over 2016 en 2017. De reële waarde van de totale voorwaardelijke vergoeding is per 31 december 2015 voorlopig vastgesteld op 1,3 miljoen euro. Per 30 juni is de reële waarde van de geïdentificeerde activa en passiva en de voorwaardelijke vergoedingen bijgesteld. Dientengevolge is de goodwill, die per 31 december 2015 voorlopig was bepaald op 3,0 miljoen euro, neerwaarts bijgesteld met 0,6 miljoen euro.

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend is gebaseerd op de bedrijfswaarde. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt gebruik gemaakt van toekomstige kasstromen op grond van de huidige operationele resultaten en de verwachte toekomstige resultaten. De verwachte toekomstige resultaten worden bepaald op basis van inschattingen en veronderstellingen van de directie en het management van de betreffende kasstroomgenererende eenheid over de groei van de omzet en ontwikkelingen in de operationele marges over een termijn van vijf jaar. Kasstromen na deze periode worden geëxtrapoleerd door middel van een constant groeipercentage van 1,8% (2015: 0,7%), zijnde het gemiddelde van de verwachte, jaarlijkse looninflatie op de middellange termijn.

Eenmaal per jaar, en tussentijds als er een indicatie voor een mogelijke bijzondere waardevermindering is, voert DPA een toetsing uit op bijzondere waardeverminderingen voor kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten. Indicaties voor een bijzondere waardevermindering kunnen betrekking hebben op algemene veranderingen in economische en marktomstandigheden, en op sectorontwikkelingen die kenmerkend zijn voor een specifieke kasstroomgenererende eenheid.

De directie heeft drie belangrijke variabelen geïdentificeerd die bij verandering kunnen resulteren in een realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid die lager is dan de boekwaarde. Deze variabelen zijn omzet, brutomargepercentage en de disconteringsvoet. Wijzigingen in de markttrentes, rendementseisen op eigen en vreemd vermogen en de marktrisico-opslag beïnvloeden de disconteringsvoet en daarmee in belangrijke mate de realiseerbare waarde.

Omzet

De directie heeft een aantal mogelijke scenario's voor de ontwikkeling van de omzet per kasstroomgenererende eenheid doorgerekend. De groei voor 2017 is gebaseerd op de interne begroting. De omzetontwikkeling vanaf 2018 is gebaseerd op een loonkosteninflatie van 1,8% en op een afvlakkende volumegroei, resulterend in een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van de verschillende kasstroomgenererende eenheden gedurende de forecast-periode 2018-2021. In het segment Finance, Banking & Insurance is een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei verondersteld gedurende de forecast periode van 4%, voor het segment Legal & Public 5%. In het segment Techniek & ICT wordt naar verwachting een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei gerealiseerd van 9% gedurende de forecast periode. Voor de periode na 2021 is een constante groei verondersteld van 1,8%.

Brutomargepercentage

De in de impairment test gehanteerde brutomarge is voor 2017 gebaseerd op de interne begroting. De aannames ten aanzien van het brutomargepercentage voor 2017 zoals opgenomen in de impairment analyse van 2016 zijn als volgt voor de kasstroomgenererende eenheden in de verschillende segmenten: Finance, Banking & Insurance 24,9% (2015: 25,4%), Techniek & ICT 26,9% (2015: 23,9%) en Legal & Public 27,9% (2015: 27,3%). In de jaren nadien wordt een stabiele tot lichte verbetering variërend van 0 tot 2 procentpunt van de brutomarge voorzien als gevolg van een verbeterde productiviteit van de extern ingezette professionals. Voor de periode na 2021 is geen verdere verbetering van de brutomarge verondersteld.

Disconteringsvoet

De geprognosticeerde kasstromen worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet na belastingen van 9,7% (2015: 8,5%). De gehanteerde vermogenskostenvoet komt conform IAS 36.55 overeen met een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet voor belastingen van 12,9% (2015: 11,3%). De gehanteerde disconteringsvoet na belastingen voor de kasstroomgenererende eenheden is een maatstaf op basis van de gewogen gemiddelde kapitaalkosten die gemiddeld zijn voor de industrie. De risicovrije rentevoet is bepaald aan de hand van de Duitse 30-jaars kapitaalmarktrente per 30 september 2016. De rente bedroeg 0,43%. Per jaareinde is de Duitse 30-jaars kapitaalmarktrente niet materieel gewijzigd ten opzichte van het niveau op 30 september 2016. Een verhouding van de marktwaarde van het eigen vermogen tot het vreemd vermogen is gehanteerd van 91:9, bepaald op basis van een 'peer group'. Het rendement op eigen vermogen bevat een risicopremie die recht doet aan zowel het marktrisico van effectenbeleggingen als het systeemrisico van de bedrijfstak waarin DPA actief is en bevat een opslag voor de mate van marktkapitalisatie van DPA.

Op basis van de doorgerekende scenario's is de waardebeoordeling van de kasstroomgenererende eenheden tot stand gekomen. Per jaareinde 2016 is geconstateerd dat voor geen van de kasstroomgenererende eenheden een bijzondere waardevermindering van de goodwill noodzakelijk is.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

De directie heeft gevoeligheidsanalyses uitgevoerd op de waardebeoordeling van de verschillende kasstroomgenererende eenheden. Daarbij is een evaluatie uitgevoerd van de effecten van een structureel lagere omzetgroei per jaar van 1 en 2 procentpunten. Voorts is een analyse uitgevoerd van de gevoeligheid van een structureel lager brutomargepercentage per jaar van 1 en 2 procentpunten. Bij kasstroomgenererende eenheden waar een groot aandeel zelfstandige professionals werkzaam is (tenminste 25% van de omzet gerealiseerd door de inzet van zelfstandige professionals), zijn de effecten geëvalueerd van een structureel lager brutomargepercentage van 0,5 en 1 procentpunt. Deze kasstroomgenererende eenheden kennen een lager niveau van de brutomarge, maar het effect van lagere verkooptarieven kan bij deze eenheden relatief eenvoudig worden doorberekend naar de zelfstandige professionals door een aanpassing van het inkooptarief. Tot slot is een analyse uitgevoerd waarbij een disconteringsvoet na belastingen van 11,7% gehanteerd is.

Uit de gevoeligheidsanalyses blijkt dat voor nagenoeg alle kasstroomgenererende eenheden een verhoging van de disconteringsvoet naar 11,7%, gecombineerd met een verlaagde end-cycle omzet groeivoet naar 0,8%, de meeste invloed heeft op de waardebeoordeling. DPA IT en DPA Banking Professionals zijn het meest gevoelig voor een stijging van de disconteringsvoet. De gevoeligheidsanalyse waarbij de disconteringsvoet wordt verhoogd naar 11,7% en de end-cycle groeivoet verlaagd wordt naar 0,8% resulteert in een bedrijfswaarde die licht lager is dan de boekwaarde. Voor DPA Banking Professionals resulteert dit in een bedrijfswaarde die 0,7 miljoen euro lager ligt dan de boekwaarde, voor DPA IT geldt dat in dit scenario de bedrijfswaarde 0,1 miljoen euro lager ligt dan de boekwaarde.

17. Materiële vaste activa

Het verloop in 2016 van de materiële vaste activa is als volgt:

	Verbouwingen, inrichting en inventaris	Computerhardware	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2015	560	657	1.217
Investerings	126	233	359
Reële waarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	56	-	56
Reallocatie	-	-161	-161
Afschrijvingen	-156	-188	-344
Boekwaarde per 31 december 2016	586	541	1.127
Aanschafwaarde	6.991	4.916	11.907
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-6.405	-4.375	-10.780
Boekwaarde per 31 december 2016	586	541	1.127

De verwachte economische levensduur en gerelateerde jaarlijkse afschrijvingspercentages per categorie van materiële vaste activa zijn als volgt:

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

18. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn als volgt toe te rekenen:

	Deelnemingen	Leningen aan deelnemingen	Handelsvorderingen	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2015	9	-	970	979
Verwerving minderheidsbelangen	101	-	-	101
Mutatie handelsvorderingen	-	-	512	512
Leningen verstrekt aan deelnemingen	-	329	-	329
Boekwaarde per 31 december 2016	110	329	1.482	1.921

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

19. Uitgestelde belastingvorderingen

De uitgestelde belastingvorderingen hebben betrekking op voorwaartse verliescompensatie. De boekwaarde van de uitgestelde belastingvorderingen is gedurende het boekjaar 2016 per saldo gedaald met 1,5 miljoen euro.

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

	Activa		Verplichtingen		Netto	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Immateriële vaste activa	-	-	1.233	1.693	-1.223	-1.693
Pensioenvoorziening	358	600	-	-	358	600
Voorwaartse verliescompensatie	1.039	2.820	-	-	1.039	2.820
Boekwaarde per 31 december	1.397	3.420	1.223	1.693	174	1.727

Mutaties in uitgestelde belastingaldi gedurende het boekjaar:

	1 januari 2016	Aanwending uitgestelde belastingverplichting	Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten	Opgenomen in resultaten	31 december 2016
Immateriële activa	-1.693	-	-	470	-1.223
Pensioenvoorziening	600	-	-242	-	358
Voorwaartse verliescompensatie	2.820	-1.781	-	-	1.039
Boekwaarde per 31 december	1.727	-1.781	-242	470	174

Het totale bedrag aan compensabele verliezen van 4,1 miljoen euro is opgenomen als voorwaartse verliescompensatie (2015: 11,2 miljoen), tegen een nominaal belastingtarief van 25%.

Uit de financiële prognoses blijkt dat er zicht is op winstgevende toekomstige jaren zodanig dat er voldoende fiscale winsten zullen ontstaan om de verantwoorde compensabele verliezen tijdig te kunnen verrekenen. De compensabele verliezen vervallen uiterlijk in de periode 2017 tot 2019.

De uitgestelde belastingverplichtingen uit hoofde van tijdelijke verschillen worden berekend over het verschil tussen de boekwaarde van immateriële activa ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van deze posten. Bij de vorming van deze uitgestelde belastingverplichtingen wordt gebruik gemaakt van de balansmethode.

Het kortlopende gedeelte van de uitgestelde belastingverplichtingen wordt geschat op 1,0 miljoen euro (2015: 2,0 miljoen).

20. Handels- en overige vorderingen

De boekwaarde van de kortlopende vorderingen is nagenoeg gelijk aan de reële waarde na aftrek van voorziening voor oninbaarheid. Het saldo handels- en overige vorderingen per 31 december 2016 is gedaald ten opzichte van het voorgaande boekjaar dankzij een stringent debiteurenbeheer.

	31 december 2016	31 december 2015
Handelsdebiteuren, na aftrek voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	15.464	21.671
Overige vorderingen	13.267	8.554
Stand per 31 december	28.731	30.225

DPA bedient een groot aantal klanten via meerdere business units. Hierdoor is sprake van een beperkt geconcentreerd kredietrisico. In het segment Finance, Banking & Insurance bedient DPA een groot aantal lokale kantoren van Rabobank. Deze kantoren zijn zelfstandig opererende entiteiten en fungeren naar de Groep ieder voor zich als opdrachtgever. Door de afspraken op lokaal kantoonniveau is geen sprake van een geconcentreerd kredietrisico ten aanzien van de Rabobank als geheel.

De handelsdebiteuren zijn in onderpand gegeven als zekerheid voor een bevoorschotting van de handelsdebiteuren door Rabobank. Verwezen wordt naar toelichting 23 'Rentetragende schulden'.

Het verloop van de bijzondere waardevermindering handelsdebiteuren is:

	2016	2015
Stand per 1 januari	383	324
Dotaties	174	211
Vrijval	-25	-32
Vorderingen afgeschreven als oninbaar	-8	-120
Stand per 31 december	524	383

De dotaties en vrijval zijn in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen onder 'Verkoopkosten'. De bedragen die ten laste gebracht worden van de bijzondere waardeverminderingen worden afgeschreven op het moment dat er geen inkomende kasstromen meer worden verwacht. De handelsdebiteuren die aan een bijzondere waardevermindering onderhevig zijn worden voorzien exclusief btw.

De ouderdom van de debiteuren is als volgt:

Categorieën	31 december 2016	31 december 2015
0-30 dagen	8.282	15.153
30-60 dagen	2.907	4.334
60-90 dagen	1.505	940
90 dagen of meer	3.294	1.627
Totaal	15.988	22.054
Bijzondere waardevermindering	-524	-383
Totaal	15.464	21.671

In de handelsvorderingen die langer dan 90 dagen openstaan, is voor een bedrag van 1,6 miljoen euro het kortlopende gedeelte begrepen van studievergoedingen die Spaanse tandartsen aan DPA verschuldigd zijn (2015: 0,4 miljoen). Zie ook toelichting 18.

De overige vorderingen betreffen hoofdzakelijk nog te factureren bedragen en vooruitbetaalde kosten. Er is 0,6 miljoen euro onderhanden werk (na aftrek van 0,1 miljoen euro voorziening voor projectverliezen) opgenomen in de overige vorderingen voor 570 lopende projecten die worden uitgevoerd door de ingenieurs van DPA Cauberg-Huygen (2015: 0,2 miljoen euro na aftrek van 0,3 miljoen euro voorziening voor projectverliezen voor 258 lopende projecten). Dit onderhanden werk is het saldo van gemaakte projectkosten van 1,1 miljoen euro en vooruitgefactureerde termijnen met betrekking tot verrichte werkzaamheden van 0,5 miljoen euro. Voor 180 lopende projecten geldt dat de gefactureerde termijnen het bedrag van gemaakte projectkosten overschrijden (2015: 147). Onder de overige schulden is voor deze projecten een verplichting opgenomen voor een bedrag van 0,2 miljoen euro (2015: 0,1 miljoen). Verwezen wordt naar toelichting 25 'Overige schulden'.

21. Liquide middelen

	31 december 2016	31 december 2015
Kas- en banksaldi	212	748

DPA houdt voor de Groep en haar vennootschappen een rekening courant-kredietfaciliteit bij Rabobank. Positieve en negatieve saldi op de rekeningen die behoren tot deze kredietfaciliteit worden gesaldeerd. De netto schuldpositie wordt toegevoegd aan de kortlopende, rentetragende schulden. Verwezen wordt naar toelichting 23 'Rentetragende schulden'.

22. Groepsvermogen

Aantal gewone aandelen

31 december 2016 31 december 2015

	31 december 2016	31 december 2015
Uitstaand per 1 januari	50.020.693	50.020.693
Inkoop eigen aandelen	-4.997.067	
Op aandelen gebaseerde betalingen	1.944.570	
Uitstaand per 31 december - volgestort	46.968.196	50.020.693
Uitstaande aandelen	46.968.196	50.020.693
Maatschappelijk kapitaal - nominale waarde in euro	15.000	8.000

Op 3 juni heeft DPA 5,0 miljoen aandelen ingekocht, ofwel 9,99% van het uitstaande aandelenkapitaal. Deze aandelen zijn deels aangewend om earn-out verplichtingen te voldoen uit hoofde van de overname van Fagro in 2014. De voormalig Fagro-aandeelhouders hebben 1,9 miljoen aandelen ontvangen.

Op 12 mei 2016 heeft de algemene vergadering van aandeelhouders ingestemd met statutenwijzigingen, waaronder een verhoging van het maatschappelijke kapitaal van 8 miljoen euro naar 15 miljoen.

Voor het verloop van mutaties in het groepsvermogen wordt verwezen naar pagina 71 'Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen'.

23. Rentedragende schulden

2016 2015

	2016	2015
Leningen		
Stand per 1 januari	5.773	3.938
Verkregen	3.800	5.998
Afgeleest	-1.578	-4.163
Stand per 31 december	7.995	5.773
Verminderd met het langlopende gedeelte	6.035	4.573
Kortlopend gedeelte	1.960	1.200
Kredietfaciliteit		
Stand per 1 januari	9.073	11.556
Opgenomen	916	-2.483
Stand per 31 december	9.989	9.073
Totaal rentedragende schulden	17.984	14.846

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen van de Groep, die worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Voor meer informatie over het door de Groep gelopen rente-, valuta- en liquiditeitsrisico wordt verwezen naar toelichting 6 'Management van financiële risico's'.

Kredietfaciliteit

DPA Group N.V. heeft een kredietfaciliteit met Coöperatieve Rabobank Almere U.A. afgesloten. De faciliteit bestaat uit een basislimiet van 3,0 miljoen euro en een debiteurenfinanciering van 70% van het totaal van de aan Rabobank verpande vorderingen. Met ingang van 30 september 2015 is de debiteurenfinanciering (exclusief de basislimiet) gemaximeerd tot 17,0 miljoen euro.

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

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

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

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

De financiële convenanten zijn met ingang van 1 oktober 2015 gewijzigd: de Debt Service Coverage Ratio is vervangen door een operationele convenant: de productiviteit, gemeten als facturable uren ten opzichte van de beschikbare uren (contracturen verminderd met ziekteverzuim en verlofuren), dient over de laatste twaalf maanden tenminste gelijk te zijn aan 87,0%. Bij de bepaling van deze convenant worden vennootschappen, waarbij de dienstverlening niet wordt bepaald door de inzet per uur onder leiding en toezicht van de opdrachtgever, buiten beschouwing gelaten.

De Senior Net Debt Ratio (de geconsolideerde, niet-achtergestelde rentedragende schulden minus vrij beschikbare liquide middelen gedeeld door de EBITDA) mag niet hoger zijn dan 2,75x.

De EBITDA Cover Test (het aandeel in de totale EBITDA gerealiseerd door de entiteiten die zijn meeverbonden aan de kredietfaciliteit) dient te allen tijde minimaal 80% te zijn.

De financiële convenanten worden op kwartaalbasis getoetst. Indien de Senior Net Debt Ratio in twee opeenvolgende kwartalen kleiner is dan 2,0x, heeft DPA beschikking over de volledige faciliteit onafhankelijk van de hoogte van de handelsvorderingen die dienen als zekerheid voor de faciliteit. De Senior Net Debt Ratio bedroeg 1,8x per ultimo 2016. DPA voldoet per 31 december 2016 aan de financiële convenanten en alle overige voorwaarden zoals vastgelegd in de overeenkomst met Rabobank.

Ultimo 2016 bedroeg de uitstaande bankschuld 10,0 miljoen euro (2015: 9,1 miljoen). Per 31 december 2016 is 1,0 miljoen euro aangewend voor afgegeven bankgaranties in verband met huurverplichtingen van de Groep.

Ten behoeve van de presentatie in het kasstroomoverzicht zijn de kortlopende rentedragende schulden (bankschulden in rekening courant), die deel uitmaken van het integrale cash management van de Groep, geclassificeerd als geldmiddelen en kasequivalenten.

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.

Acquisitiefaciliteit

Op 18 december 2014 heeft DPA een financieringsovereenkomst afgesloten met Rabobank voor toekomstige acquisities. De acquisitiefaciliteit bedraagt maximaal 18 miljoen euro. Voor de acquisitiefaciliteit gelden dezelfde financiële convenanten als voor de kredietfaciliteit.

De acquisitiefaciliteit draagt een rente gelijk aan 1-maands EURIBOR vermeerderd met een opslag van 2,75% voor zover de faciliteit is benut voor de financiering van acquisities. Voor het ongebruikte deel van de faciliteit is DPA een bereidstellingsprovisie van 0,25% verschuldigd.

Indien en voor zover de acquisitiefaciliteit wordt benut voor de financiering van acquisities tot en met een totale, cumulatieve overnamesom van 10 miljoen euro, kan de acquisitiefaciliteit volledig worden aangewend. Bij aanwending van de acquisitiefaciliteit over het meerdere van 10 miljoen euro, kan DPA 70% van de overnamesom middels de acquisitiefaciliteit financieren.

In 2016 heeft DPA de Acquisitiefaciliteit aangewend voor een bedrag van 3,8 miljoen euro ten behoeve van PeopleGroup en inkoop van eigen aandelen, om daarmee te kunnen voldoen aan de earn-out verplichtingen ten aanzien van Fagro. Op 31 december 2016 is 1,6 miljoen euro afgelost op de acquisitiefaciliteit, de uitstaande schuldpositie uit hoofde van de acquisitiefaciliteit bedraagt per ultimo 2016 8,0 miljoen euro.

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

24. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	31 december 2016	31 december 2015
Leegstandsvoorziening	165	340
Pensioenvoorziening	1.678	2.516
Overige voorzieningen	153	718
	1.996	3.574
Verminderd met het langlopende gedeelte	1.811	2.600
Kortlopend gedeelte	185	974

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	2016	2015
Leegstandsvoorziening		
Stand per 1 januari	340	553
Onttrekkingen	-175	-213
Stand per 31 december	165	340
Pensioenvoorziening		
Stand per 1 januari	2.516	2.726
Niet-gerealiseerde resultaten	-966	-99
Gerealiseerde resultaten	89	-61
Vrijval	39	-50
Stand per 31 december	1.678	2.516
Overige voorzieningen		
Stand per 1 januari	718	-
Dotaties	303	1.000
Aanwending	-868	-282
Stand per 31 december	153	718

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

Er is een leegstandsvoorziening getroffen voor de resterende huurverplichting van het leegstaande gedeelte van het pand aan de Gatwickstraat in Amsterdam. Tevens is een voorziening getroffen ten aanzien van het aan derden verhuurde gedeelte van dit kantoorpand voor de verplichting uit hoofde van verdisconteerde toekomstige huurbetalingen, verminderd met de verwachte huuropbrengsten.

Fagro kent een 'defined benefit'-pensioenregeling voor een deel van zijn medewerkers. Onder IAS 19 dient een voorziening te worden opgenomen voor de contante waarde van toekomstige pensioenverplichtingen, verminderd met de reële waarde van de tot dusver opgebouwde activa uit hoofde van de pensioenregeling. Over de periode van 1 januari 2016 tot en met 31 december 2016 is de ontwikkeling van de contante waarde van toekomstige verplichtingen actuariael bepaald. Een daling van de netto verplichting uit hoofde van deze toegezegd-pensioenregeling heeft voor 1,0 miljoen euro betrekking op veranderde actuariële grondslagen en is als niet-gerealiseerde resultaten verantwoord in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. De resterende mutatie houdt verband met service- en administratiekosten voor de onderneming en interestlasten. Deze zijn ten laste van het resultaat gebracht.

De premienota's die over dezelfde periode door de pensioenverzekeraar in rekening zijn gebracht uit hoofde van de 'defined benefit'-pensioenregeling bedragen 0,6 miljoen euro en zijn toegevoegd aan de reële waarde van de opgebouwde activa. Per saldo is de pensioenvoorziening voor deze regeling over de periode vanaf overnamedatum tot en met 31 december 2016 met 0,7 miljoen euro afgenomen. De pensioenvoorziening heeft een overwegend langlopend karakter.

25. Overige schulden

	31 december 2016	31 december 2015
Handelscrediteuren	3.649	4.022
Belastingen en sociale lasten	6.247	6.953
Earn-out verplichtingen	6.418	13.031
Lonen, salarissen en uitgestelde beloningscomponenten	5.821	5.820
Vooruitontvangen bedragen	597	1.078
Overige schulden	2.969	3.571
	25.701	34.475
Verminderd met het langlopende gedeelte	1.498	9.357
Kortlopend gedeelte	24.203	25.118

De boekwaarde van de overige schulden is, gezien het voornamelijk kortlopende karakter, nagenoeg gelijk aan de reële waarde.

Voor lopende projecten van DPA Cauberg-Huygen waarvoor geldt dat de gefactureerde termijnen het bedrag aan gemaakte projectkosten overschrijden, is een verplichting opgenomen onder de overige schulden voor een bedrag van 0,2 miljoen euro (2015: 0,1 miljoen). Voorts zijn in de overige schulden voornamelijk nog te ontvangen facturen opgenomen.

26. Financiële risicobeheersing

Voor een gedetailleerde omschrijving van de financiële risicobeheersing door de Groep wordt verwezen naar toelichting 6 'Management van financiële risico's'.

Kredietrisico

Voor het kredietrisico wordt verwezen naar toelichting 6 'Management van financiële risico's' en toelichting 20 'Handels- en overige vorderingen'.

Valutarisico

DPA heeft geen activiteiten in andere valuta's dan de euro en loopt geen valutarisico's.

Liquiditeitsrisico

De contractuele looptijden en kasstromen van financiële activa en verplichtingen, inclusief rentebetalingen, zijn in de tabel op pagina 107 opgenomen.

	Boekwaarde	Contractuele kasstroom	6 maanden of minder	6 - 12 maanden	Tussen 1 - 2 jaar	Tussen 2 - 5 jaar	Na 5 jaar
2016							
Financiële verplichtingen							
Achtergestelde rekeningen							
Rekening-courant kredieten banken	9.989	-10.987	-100	-100	-200	-598	-9.989
Rentedragende schulden	7.995	-8.145	-1.100	-1.085	-1.690	-4.270	-
Voorzieningen	1.996	-1.996	-93	-92	-133	-	-1.678
Overige schulden, exclusief vooruitontvangen bedragen	25.105	-25.105	-14.263	-9.343	-1.499	-	-
Niet in de balans opgenomen verplichtingen	15.969	-15.969	-3.572	-3.575	-4.677	-4.145	-
Totaal financiële verplichtingen	61.054	-62.202	-19.128	-14.195	-8.199	-9.013	-11.667
Activa							
Financiële vaste activa	1.811	1.811	-	-	929	553	329
Handels- en overige vorderingen	28.731	28.731	28.731	-	-	-	-
Liquide middelen	212	212	212	-	-	-	-
Niet in de balans opgenomen activa	451	451	205	205	41	-	-
Totaal activa	31.205	31.205	29.148	205	970	553	329
Saldo	29.849	-30.997	10.019	-13.990	-7.229	-8.460	-11.338
2015							
Financiële verplichtingen							
Rekening-courant kredieten banken	9.073	-907	-113	-113	-227	-227	-227
Rentedragende schulden	5.773	-6.262	-687	-675	-1.337	-3.563	-
Voorzieningen	3.574	-1.138	-718	-256	-164	-	-
Overige schulden, exclusief vooruitontvangen bedragen	33.398	-30.200	-20.843	-	-7.038	-2.319	-
Niet in de balans opgenomen verplichtingen	15.764	-15.764	-3.346	-2.858	-4.676	-4.884	-
Totaal financiële verplichtingen	67.582	-54.271	-25.707	-3.902	-13.442	-10.993	-227
Activa							
Financiële vaste activa	970	970	-	-	758	212	-
Handels- en overige vorderingen	30.225	30.225	30.225	-	-	-	-
Liquide middelen	748	748	748	-	-	-	-
Niet in de balans opgenomen activa	698	698	245	245	208	-	-
Totaal activa	32.641	32.641	31.218	245	966	212	-
Saldo	34.942	-21.630	5.511	-3.657	-12.476	-10.781	-227

Het negatieve saldo van de contractuele kasstromen die voortvloeien uit de financiële verplichtingen en de vlottende activa gedurende de periode van vijf boekjaren, zal worden gedicht door het genereren van positieve, operationele kasstromen uit de bedrijfsactiviteiten en het vrij beschikbare gedeelte van de rekening courant faciliteit.

27. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

	31 december 2016	31 december 2015
Verplichtingen korter dan 1 jaar	7.147	6.204
Verplichtingen langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	8.822	9.560
Verplichtingen langer dan 5 jaar	-	-
Totale verplichtingen	15.969	15.764
Vorderingen korter dan 1 jaar	409	490
Vorderingen langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	42	208
Totale vorderingen	451	698
Garanties afgegeven aan derden	1.001	1.129

De verplichtingen betreffen nagenoeg uitsluitend huurcontracten van vestigingen en leasecontracten van auto's. De belangrijkste kenmerken van het huurcontract van het kantoor aan de Gatwickstraat in Amsterdam zijn:

- Looptijd tot en met maart 2018;
- Stilzwijgende verlenging met een termijn van 5 jaar;
- Een opzegtermijn van 1 jaar;
- 20% korting op de huur tot 2018, te verrekenen met de op kwartaalbasis te betalen huurlasten.

De vorderingen betreffen uitsluitend nog in rekening te brengen bedragen uit hoofde van onderverhuur en leegstandscompensatie van het huidige en voormalige kantoorpand.

Er zijn geen andere garanties afgegeven dan die welke verbonden zijn met huurverplichtingen en aansprakelijkheidsverklaringen zoals bedoeld in artikel 2:403 BW (verwezen wordt naar toelichting 44 'Transacties met verbonden partijen').

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

28. Verbonden partijen

DPA is deels gehuisvest in panden aan de Parklaan 48 en de Lindelaan 16 in Bussum die gehuurd worden van (vennootschappen van) de heer Winter en de heer Berten. De huurovereenkomsten voor de betreffende objecten zijn aangegaan tegen vastgestelde marktconforme huurprijzen. In 2016 is uit hoofde van deze huurovereenkomsten 0,3 miljoen euro aan huur betaald (2015: 0,4 miljoen).

Voor opleidingsbijeentkomsten maakt DPA gebruik van locaties in eigendom van een vennootschap van de heer Winter. In 2016 zijn vergoedingen betaald voor een totaal bedrag van 0,4 miljoen euro uit hoofde van het gebruik van deze locaties (2015: 0,1 miljoen).

In 2016 heeft DPA de vennootschappen DPA B-Able en REDFORCE opgestart samen met de business unit managers, die ieder een 25%-belang houden in de entiteit waarvoor ze verantwoordelijk zijn. DPA heeft deze business unit managers beiden een lening verstrekt van 4.500 euro in het kader van de verwerving van hun belang. Samen met De Nieuwe Zaak heeft DPA een 50:50 joint venture Digital Marketing Professionals opgestart. DPA heeft De Nieuwe Zaak een lening verstrekt van 9.000 euro in het kader van hun belang in de joint venture. De vorderingen worden verantwoord onder de financiële vaste activa. De rente op deze leningen bedraagt 4% per jaar.

Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

29. Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Voor de meeste onderdelen uit het geconsolideerd kasstroomoverzicht is een verwijzing opgenomen naar de toelichting op het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten en de balans. Voor de overige materiële onderdelen is hieronder een overzicht opgenomen waaruit de aansluiting tussen het kasstroomoverzicht en het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten en balans blijkt.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Ten behoeve van het kasstroomoverzicht omvatten de geldmiddelen en kasequivalenten de liquide middelen en kortlopende rentedragende schulden.

	31 december 2016	31 december 2015
Liquide middelen	212	748
Kortlopende rentedragende schulden	-9.989	-9.073
	-9.777	-8.325

Netto financieringslast

	2016	2015
Rentebaten	-	-
Rentelasten en soortgelijke kosten	-1.457	-1.515
Te betalen renteverplichtingen	785	745
Mutatie kasstroomoverzicht	-672	-770

Handels- en overige vorderingen

	2016	2015
Stand per 1 januari	30.225	21.630
Verworven in bedrijfscombinaties	1.098	269
Mutatie kasstroomoverzicht	-2.592	8.326
Stand per 31 december	28.731	30.225

Crediteuren en overige schulden	2016	2015
Stand per 1 januari	34.475	28.172
Verworven in bedrijfscombinaties	1.028	693
Toekomstige verplichtingen in verworven bedrijfscombinaties	178	3.557
Aanpassing verplichtingen verworven in bedrijfscombinaties	-860	-
Mutatie te betalen renteverplichtingen	785	745
Op aandelen gebaseerde betalingen	-2.969	-
Mutatie kasstroomoverzicht	-6.936	1.308
Stand per 31 december	25.701	34.475

Vorzieningen	2016	2015
Vorzieningen		
Stand per 1 januari	3.574	3.279
Verworven in bedrijfscombinaties	-	1.000
Aanpassing verplichtingen verworven in bedrijfscombinaties	303	-
Niet-gerealiseerde resultaten pensioenvoorziening	-966	-99
Mutatie kasstroomoverzicht	-915	-606
Stand per 31 december	1.996	3.574

Verwerving van een onderneming (exclusief liquide middelen)	2016	2015
Overgedragen vergoeding	400	4.548
Verworven geldmiddelen	-139	-801
Mutatie kasstroomoverzicht	261	3.747

Informatie per segment

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

30. Informatie per segment

DPA biedt haar diensten aan vanuit business units die functioneren als operationele entiteiten. De rapportagesegmenten bestaan uit verschillende business units, die als gemeenschappelijk kenmerk de aard van specialisme, of hetzelfde type klant en marktbenadering hebben. De business units voorzien in de behoefte aan flexibel inzetbare professionals binnen verschillende markten en sectoren, en bieden tevens wervings- en selectiediensten aan. De aggregatie van operationele entiteiten resulteert in de volgende onderverdeling:

1. Finance, Banking & Insurance

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

2. Techniek & ICT

Hierin zijn de volgende entiteiten opgenomen: DPA IT, DPA B-able, GEOS IT Professionals, DPA Cauberg-Huygen, DPA Engineering, DPA Technipower en REDFORCE. Deze vennootschappen richten zich op de professionele inzet bij en advisering van opdrachtgevers door technische en ICT-professionals.

3. Legal & Public

Hierin zijn de volgende business entiteiten opgenomen: DPA Supply Chain People, DPA Supply Chain Systems, DPA Legal, DPA Legal Services, DPA Spanish Professionals, DPA Overheid, DPA Onderwijs, DPA Human Resources, DPA Online Marketing, Digital Marketing Professionals, Quantillion, SOZA XPERT, DPA Milieu, DPA PeopleGroup, DPA Tax, DPA Privacy en DPA Peoplehouse. Deze vennootschappen richten zich op de professionele inzet van medewerkers in de publieke sector en op logistieke, juridische en technische ondersteuning van organisaties op diverse terreinen.

Vanwege de mogelijke toekomstige uitbreiding van het aantal vennootschappen houdt de directie nauwlettend in de gaten of de gehanteerde segmentering recht doet aan de verschillende activiteiten. Als de omstandigheden daarom vragen, zal de directie de segmentering heroverwegen en eventueel aanpassen aan de veranderende situatie.

Netto-omzet	31 december 2016	31 december 2015
Finance, Banking & Insurance	67.933	65.580
Techniek & ICT	23.396	23.524
Legal & Public	35.455	27.527
Eliminatie tussen segmenten	-1.220	-335
Totaal	125.564	116.296

Brutowinst	2016	2015
Finance, Banking & Insurance	16.859	14.866
Techniek & ICT	5.963	5.136
Legal & Public	10.917	9.637
Eliminatie tussen segmenten	-321	-37
Totaal	33.418	29.602

Personeel	31 december 2016	31 december 2015
Finance, Banking & Insurance	641	665
Techniek & ICT	338	341
Legal & Public	204	198
Non-allocated corporate	32	32
Totaal	1.215	1.237

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

Materiële vaste activa	2016	2015
Finance, Banking & Insurance	193	219
Techniek & ICT	314	241
Legal & Public	99	65
Non-allocated corporate	521	692
Totaal	1.127	1.217

Vorderingen	2016	2015
Finance, Banking & Insurance	14.937	17.037
Techniek & ICT	7.053	6.793
Legal & Public	5.674	6.065
Non-allocated corporate	1.067	330
Totaal	28.731	30.225

Totale activa	2016	2015
Finance, Banking & Insurance	60.962	61.023
Techniek & ICT	23.504	23.570
Legal & Public	10.814	15.348
Non-allocated corporate	7.535	7.044
Totaal	102.815	106.985

Verplichtingen	2016	2015
Finance, Banking & Insurance	17.324	21.453
Techniek & ICT	3.787	5.568
Legal & Public	3.493	5.178
Non-allocated corporate	21.816	21.311
Totaal	46.420	53.510

Afschrijvingen	2016	2015
Finance, Banking & Insurance	548	290
Techniek & ICT	164	138
Legal & Public	135	64
Non-allocated corporate	1.876	1.924
Totaal	2.723	2.416

Non-allocated corporate betreft de vennootschappen DPA Group N.V., DPA Beheer B.V. en Nederlandse Interim Group B.V. Vanuit deze vennootschappen worden geen commerciële activiteiten uitgevoerd. Zij vormen derhalve geen onderdeel van een van de segmenten.

In de afschrijvingen non-allocated corporate is de amortisatie van immateriële vaste activa voor de Groep begrepen.

Zoals vermeld in toelichting 16 'Immateriële activa' is er geen bijzondere waardevermindering ten laste van het resultaat gebracht (2015: nihil).

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

	31 december 2016	31 december 2015
Brutowinst segmenten	33.418	29.602
Niet-toegekende bedragen:		
Overige bedrijfskosten	-23.501	-24.435
Financiële baten en lasten	-1.457	-1.515
Resultaat voor winstbelastingen	8.460	3.652

Beloningen bestuurders en commissarissen

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

31. Beloningen Raad van Bestuur

De volgende aan de beloning van de leden van de Raad van Bestuur gerelateerde bedragen zijn opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten in 2016 en 2015:

Beloningen bestuursleden	H.R.G. Winter		O.O. Berten		S.G.J. Heesakkers		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Periodiek betaalde beloningen	350	361	350	361	200	157	900	879
Pensioenrechten	50	50	50	50	35	-	135	100
Winstdelingen en bonusbetalingen	310	333	310	333	177	89	797	755
	710	744	710	744	412	246	1.832	1.734

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

De Groep heeft geen leningen of garanties afgegeven aan de leden van de Raad van Bestuur.

Met de leden van de Raad van Bestuur zijn de volgende (variabele) bonusafspraken gemaakt:

- Maximaal 100% van het vaste jaarsalaris;
- De korte-termijnbonus is gekoppeld aan het behalen van de jaarlijkse omzet- en EBITDA- taakstelling: 80% van de korte-termijnbonus hieraan gekoppeld; en
- 20% van de korte termijn bonus is gekoppeld aan het behalen van enkele specifiek overeengekomen doelstellingen. Deze kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief zijn.

De bonus wordt geheel uitgekeerd als brutosalaris.

Het remuneratieverslag over 2016 is gepubliceerd op www.dpa.nl.

32. Beloningen Raad van Commissarissen

De volgende aan de beloning aan de leden van de Raad van Commissarissen gerelateerde bedragen zijn opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 2016 en 2015:

Beloningen leden	R. Icke		B. van Genderen		S. Engels		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Periodiek betaalde beloningen	50	50	35	35	35	35	120	120
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-	-
	50	50	35	35	35	35	120	120

DPA Group heeft geen leningen of garanties afgegeven aan leden van de Raad van Commissarissen. De leden van de Raad van Commissarissen bezitten geen aandelen DPA.

33. Gebeurtenis na balansdatum

DPA verwacht op 6 maart 2017 overeenstemming te bereiken over de overname van 61,1% van de aandelen in Your Professionals. Deze onderneming bemiddelt professionals voor permanente en interim functies binnen de specialistische vakgebieden finance, IT, techniek engineering en woningcorporaties. Your Professionals is in 2007 opgericht en gevestigd in Almere. Bij Your Professionals werken 125 mensen en de onderneming realiseert een jaaromzet van ruim 7 miljoen euro. Naar verwachting draagt deze nieuwe activiteit direct bij aan de winstgevendheid van DPA.

Enkelvoudige jaarrekening 2016

Enkelvoudige balans per 31 december 2016

<i>x duizend euro</i>	Toelichting	31 december 2016	31 december 2015
Activa			
Immateriële vaste activa	35	62.437	63.165
Financiële vaste activa	36	48.250	42.929
Vaste activa		110.687	106.094
Handels- en overige vorderingen		26	142
Liquide middelen		105	188
Vlottende activa		131	330
Totaal activa		110.818	106.424
Passiva			
Geplaatst kapitaal	42	5.002	5.002
Wettelijke reserve	42	457	-
Agio	42	71.801	76.989
Algemene reserve	42	-28.905	-33.305
Ongerealiseerde resultaten	42	682	-
Onverdeeld resultaat	37, 42	6.945	4.815
Eigen vermogen		55.982	53.501
Voorzieningen	38	20.906	17.381
Langlopende verplichtingen	39	7.533	13.930
Kortlopende verplichtingen	40	26.397	21.612
Totaal passiva		110.818	106.424

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over het boekjaar

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over het boekjaar eindigend op 31 december 2016

<i>x duizend euro</i>	2016	2015
Netto-omzet	-	-
Kostprijs van de omzet	-	-
Brutowinst	-	-
Verkoopkosten	-	-
Algemene beheerskosten	-1.189	2.054
Bedrijfsresultaat	1.189	-2.054
Financieringsbaten	266	143
Financieringslasten	1.005	-
Resultaat voor belastingen	450	-1.911
Belasting over resultaat	418	244
Resultaat deelnemingen	6.786	6.457
Resultaat na belastingen	7.654	4.790

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

34. Algemeen

Grondslagen voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening van de vennootschap wordt opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 BW geboden mogelijkheid om in de enkelvoudige jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (waaronder begrepen de grondslagen voor presentatie van financiële instrumenten als eigen of vreemd vermogen) toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd.

De deelnemingen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde op basis van de waarderingsgrondslagen voor activa en verplichtingen zoals vermeld in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2016 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.

35. Immateriële vaste activa

Het verloop in 2016 en 2015 van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Goodwill	Overige immateriële vaste activa	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2015	58.808	4.357	63.165
Aanschafwaarde	97.840	13.340	111.180
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-39.032	-8.983	-48.015
Boekwaarde per 31 december 2015	58.808	4.357	63.165
Amortisatie	-	-728	-728
Boekwaarde per 31 december 2016	58.808	3.629	62.437
Aanschafwaarde	97.840	13.340	111.180
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-39.032	-9.711	-48.743
Boekwaarde per 31 december 2016	58.808	3.629	62.437

36. Financiële vaste activa

Deelnemingen in dochterondernemingen

Deelnemingen in dochterondernemingen en andere maatschappijen waarover de vennootschap overheersende zeggenschap kan uitoefenen of de centrale leiding heeft, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en schulden te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening.

Deelnemingen; verwerking van verliezen

Als het aandeel van aan de vennootschap toerekenbare verliezen de boekwaarde van de deelneming (inclusief separaat gepresenteerde goodwill en overige niet door zekerheden gedekte vorderingen) overschrijdt, worden de verdere verliezen niet meer verwerkt, tenzij door de vennootschap zekerheden zijn gesteld ten behoeve van de deelneming of verplichtingen zijn aangegaan of betalingen namens de deelneming zijn verricht. In dat geval wordt door de vennootschap een voorziening opgenomen voor dergelijke verplichtingen.

Deelnemingen; verwerking van ongerealiseerde resultaten

Resultaten op transacties tussen de vennootschap en de deelnemingen worden geëlimineerd naar rato van het belang van de vennootschap in deze deelnemingen voor zover deze resultaten niet door transacties met derden zijn gerealiseerd. Verliezen worden niet geëlimineerd als er sprake is van een bijzondere waardevermindering van een actief.

Een overzicht van het verloop in 2016 en 2015 van de financiële vaste activa bestaande uit deelnemingen in dochterondernemingen en uitgestelde belastingvorderingen is hieronder opgenomen:

Financiële vaste activa	31 december 2016	31 december 2015
Deelnemingen	42.732	35.711
Vorderingen op deelnemingen	4.313	4.410
Uitgestelde belastingvorderingen	1.206	2.808
	48.250	42.929

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

Het verloop van de deelnemingen is als volgt:

	31 december 2016	31 december 2015
Boekwaarde 1 januari	35.711	37.060
Investerings (des)investeringen	514	-6.973
Uitkering dividend	-39	-
Aandeel in resultaat na belastingen	6.063	4.194
Overige mutaties deelnemingen	483	1.430
Boekwaarde 31 december	42.732	35.711

Het verloop van de uitgestelde belastingvorderingen is als volgt:

	31 december 2016	31 december 2015
Boekwaarde 1 januari	2.808	4.415
Reclassificatie	-1.184	-1.363
Toevoeging	-418	-244
Boekwaarde 31 december	1.206	2.808

37. Algemene reserve

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 23 april 2016 is de resultaatbestemming over 2015 als volgt vastgesteld:

Resultaatbestemming 2015

Ten gunste van de algemene reserve	4.815
Resultaat na belasting	4.815

Dividend 2015

Met ingang van 1 januari 2015 beoogt DPA een dividendbeleid in te zetten waarbij 40% van het resultaat na belasting wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. In 2016 is over het boekjaar 2015 een dividend uitgekeerd van 0,06 euro per aandeel ten laste van het agio voor 3,0 miljoen euro. In 2015 heeft DPA een boekwinst gerealiseerd op de verkoop van haar aandelenbelang in ICT Automatisering. In de dividenduitkering over het boekjaar 2015 is een eenmalige uitkering van 2,0 miljoen euro (0,04 euro per aandeel) begrepen uit hoofde van deze boekwinst.

Dividend 2016

Over het boekjaar 2016 wordt voorgesteld een dividend uit te keren van 0,06 euro per aandeel.

38. Voorzieningen

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

	2016	2015
Stand per 1 januari	17.381	15.984
Dotatie	3.525	1.397
Stand per 31 december	20.906	17.381

39. Langlopende verplichtingen

De vennootschap heeft per ultimo 2016 voor 7,5 miljoen langlopende verplichtingen (2015: 13,9 miljoen).

	2016	2015
Stand per 1 januari	13.930	10.659
Verkregen	3.800	3.271
Afgelost	-10.197	-
Stand per 31 december	7.533	13.930

Per ultimo 2016 worden de langlopende verplichtingen gevormd door het langlopende gedeelte van de rentedragende schulden van 6,0 miljoen euro en de earn-out verplichtingen die voortvloeien uit overnames van 1,5 miljoen euro. Verwezen wordt naar toelichting 23 'Rentedragende schulden' en toelichting 25 'Overige schulden'.

40. Kortlopende verplichtingen

	2016	2015
Crediteuren	1	229
Rekening-courant verhoudingen dochterondernemingen	19.297	17.087
Overige schulden kortlopend	7.099	4.296
	26.397	21.612

In de overige schulden kortlopend zijn voornamelijk earn-out verplichtingen begrepen die voortvloeien uit overnames.

41. Werknemers

Gedurende 2016 waren bij de rechtspersoon geen werknemers in dienst (2015: geen).

42. Mutatieoverzicht van het eigen vermogen

	Geplaatst aandelen- kapitaal	Wettelijke reserve	Agio	Algemene reserve	Onverdeeld resultaat	Ongereali- seerde resultaten	Totaal eigen vermogen
<i>x duizend euro</i>							
Stand per 1 januari 2015	5.002	41	79.593	-34.829	1.525	-117	51.215
Resultaatbestemming 2014	-	-	-	1.525	-1.525	-	-
Resultaat na belastingen	-	-	-	-	4.815	75	4.890
Dividenduitkering	-	-	-2.604	-	-	-	-2.604
Vrijval wettelijke reserve	-	-41	-	41	-	-	-
Stand per 31 december 2015	5.002	-	76.989	-33.263	4.815	-42	53.501
Stand per 1 januari 2016	5.002	-	76.989	-33.263	4.815	-42	53.501
Resultaatbestemming 2015	-	-	-	4.815	-4.815	-	-
Resultaat na belastingen	-	-	-	-	6.945	724	7.669
Inkoop aandelen	-	-	-7.631	-	-	-	-7.631
Uitgifte nieuwe aandelen	-	-	3.443	-	-	-	3.443
Uitgekeerd dividend	-	-	-1.000	-	-	-	-1.000
Dotatie wettelijke reserve	-	457	-	-457	-	-	-
Stand per 31 december 2016	5.002	457	71.801	-28.905	6.945	682	55.982

43. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

Door de vennootschap is ten behoeve van de volgende in de consolidatie betrokken dochterondernemingen zoals opgenomen in toelichting 1 een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in artikel 2:403 BW: DPA Beheer B.V., DPA Nederland B.V., Nederlandse Interim Groep B.V., GEOS IT Professionals B.V., DPA Supply Chain People B.V., DPA Banking Professionals B.V., DPA IT B.V., DPA Banking & Insurance B.V., Fagro Consultancy B.V. en Fagro Holding B.V.

Fiscale eenheid

De vennootschap vormt met de volgende deelnemingen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting:

- DPA Beheer B.V.
- DPA Nederland B.V.
- GEOS IT Professionals B.V.
- DPA Supply Chain People B.V.
- DPA IT B.V.
- DPA Finance B.V.
- DPA Human Resources B.V.
- DPA Banking Professionals B.V.
- Nederlandse Interim Groep B.V.
- DPA Banking & Insurance B.V.
- DPA Compliance B.V.

- DPA Overheid B.V.
- DPA Legal B.V.
- DPA Legal Services B.V.
- DPA CreditForce Professionals B.V.
- DPA Technipower B.V.
- ConQuaestor Interim Professionals B.V.
- Sempre Avanti B.V.
- DPA Online Marketing B.V.
- SOZA XPERT B.V.
- DPA Greenhouse B.V.
- DPA Engineering B.V.
- DPA Onderwijs B.V.
- DPA Contracting B.V.
- Fagro Holding B.V.
- Fagro Consultancy B.V.

Op grond van de standaardvoorwaarden zijn de vennootschap en de met haar gevoegde dochterondernemingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de fiscale eenheid verschuldigde belasting.

In de jaarrekening van dochtervennootschappen wordt een belastinglast berekend op basis van het behaalde commerciële resultaat. Door DPA Group N.V. wordt met de dochtervennootschappen afgerekend op basis van het commerciële resultaat van de dochter tegen een belastingdruk van 25%.

Overige garanties

De vennootschap heeft zich samen met al haar huidige en toekomstige directe en indirecte (dochter)vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor het nakomen van de verplichtingen uit hoofde van de leningsovereenkomst met Rabobank, zoals nader uiteengezet in toelichting 23 'Rentendragende schulden'.

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2015

Conform het door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 12 mei 2016 goedgekeurde voorstel is van het nettoresultaat over 2015 van 4,8 miljoen euro 1,8 miljoen toegevoegd aan de algemene reserve. Over het boekjaar 2015 is een dividend in contanten uitgekeerd van 0,06 euro per aandeel dat voor 3,0 miljoen euro ten laste van de agioreserve is gebracht.

Voorstel bestemming van het resultaat over het boekjaar 2016

Van het resultaat over het boekjaar 2016 ter grootte van 6,9 miljoen euro wordt 3,9 miljoen euro toegevoegd aan de algemene reserve.

Met ingang van 1 januari 2015 beoogt DPA een dividendbeleid in te zetten waarbij 40 procent van de nettowinst wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. Aan de Algemene Vergadering wordt voorgesteld om een dividend van 0,06 euro per aandeel in contacten uit te keren.

44. Transacties met verbonden partijen

Alle maatschappijen in de Groep worden beschouwd als verbonden partijen. Verwezen wordt naar toelichting 28 'Verbonden partijen'.

Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

De bezoldigingen die in het boekjaar ten laste van de Vennootschap en groepsmaatschappijen zijn gekomen voor bestuurders en commissarissen worden uiteengezet in toelichting 31 en 32.

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

Naam	Vestigingsplaats	Aandeel
DPA Beheer B.V.	Amsterdam	100%
DPA Nederland B.V.	Amsterdam	100%
GEOS IT Professionals B.V.	Amsterdam	100%
DPA Supply Chain People B.V.	Amsterdam	100%
DPA Supply Chain Systems	Amsterdam	75%
DPA IT B.V.	Amsterdam	100%
DPA Contracting B.V.	Amsterdam	100%
DPA Finance B.V.	Amsterdam	100%
DPA Human Resources B.V.	Amsterdam	100%
DPA Onderwijs B.V.	Amsterdam	100%
DPA Banking Professionals B.V.	Amsterdam	100%
DPA Engineering Zware Industrie B.V.	Amsterdam	100%
DPA Spanish Professionals B.V.	Amsterdam	75%
DPA Engineering B.V.	Amsterdam	100%
Nederlandse Interim Groep B.V.	Bussum	100%
DPA Banking & Insurance B.V.	Amsterdam	100%
DPA Compliance B.V.	Bussum	100%
DPA Overheid B.V.	Bussum	100%
Nederlandse Interim Groep B.V.	Bussum	100%
DPA Banking & Insurance B.V.	Amsterdam	100%
DPA Compliance B.V.	Bussum	100%
DPA Overheid B.V.	Bussum	100%
DPA Legal B.V.	Bussum	100%
DPA Legal Services B.V.	Amsterdam	100%
DPA Online Marketing B.V.	Amsterdam	100%
DPA Engineering Zware Industrie B.V.	Amsterdam	100%
DPA Electro & Industrial Automation B.V.	Amsterdam	100%
DPA CreditForce Professionals B.V.	Amsterdam	100%
DPA Cauberg-Huygen B.V.	Amsterdam	75%
DPA Cauberg-Huygen Participatie B.V.	Amsterdam	40%
DPA Technipower B.V.	Amsterdam	100%
Fagro Holding B.V.	Maastricht	100%
Fagro Consultancy B.V.	Maastricht	100%
Fagro GmbH	Düsseldorf (DL)	75%
DPA Milieu B.V.	Amsterdam	75%
SOZA XPERT B.V.	Etten-Leur	100%
ConQaestor Interim Professionals B.V.	Amsterdam	96%
Sempre Avanti B.V.	Amsterdam	25%
DPA Greenhouse B.V.	Amsterdam	95%

45. Honoraria van de accountant

De volgende honoraria van Deloitte zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening van respectievelijk 2016 en 2015 op basis van de aan het boekjaar gerelateerde kosten:

Honoraria van de accountant	2016			2015		
	Deloitte Accountants	Overig Deloitte	Deloitte totaal	Deloitte Accountants	Overig Deloitte	Deloitte totaal
Controle geconsolideerde jaarrekening	145	-	145	138	-	138
Andere niet-controlediensten	-	-	-	-	-	-
Totaal	145	-	145	138	-	138

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en de raad van commissarissen van DPA Group N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 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 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016 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 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2016.
2. De volgende overzichten over 2016: het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. De enkelvoudige balans per 31 december 2016.
2. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

Wij zijn onafhankelijk van DPA Group N.V zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onze controlebenadering

Wij hebben als onderdeel van de controle de materialiteit bepaald en die gebruikt om de risico's op een relevante afwijking in de jaarrekening in te schatten. In het bijzonder hebben we de posten beoordeeld met een relatief hoge mate van subjectiviteit; daar waar schattingen met betrekking tot onzekere toekomstige ontwikkelingen een rol spelen. We hebben specifiek ook gelet op het risico dat het management interne beheersingsmaatregelen doorbreekt en op het risico van materiële afwijkingen als gevolg van fraude. Daarnaast hebben we de continuïteit en betrouwbaarheid van de

geautomatiseerde gegevensverwerking nadrukkelijk in onze controle betrokken.

Materialiteit



Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 1.000.000. (2015: € 700.000). De materialiteit is gebaseerd op een percentage van het gewogen gemiddelde van het resultaat voor belasting en de omzet over het jaar 2016. De gehanteerde materialiteit betreft 0,8% van de omzet over 2016 (2015: 0,6%). 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.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde

Overzicht materialiteit

Materialiteit voor de jaarrekening als geheel	€ 1.000.000
Rapportagetolerantie voor geconstateerde afwijkingen	€ 50.000

afwijkingen boven € 50.000 (2015: € 35.000) rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

DPA Group N.V staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van DPA Group N.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de in Bussum centraal geadmistrateerde business units van de vennootschap. Wij hebben geen gebruik gemaakt van andere accountants bij de controle. Bij niet significante onderdelen hebben wij beoordelingswerkzaamheden of specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

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

De kernpunten van onze controle

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

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

De waardering van goodwill

Beschrijving van het kernpunt	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
<p>Goodwill betreft een significant bedrag op de geconsolideerde balans van de vennootschap. De vennootschap is, op basis van IAS 36.10, verplicht om jaarlijks het bedrag van de goodwill te toetsen op bijzondere waardevermindering ('impairment test').</p> <p>Deze jaarlijkse impairment test was een kernpunt in onze controle, gezien de onzekerheid in toekomstige marktontwikkelingen en omdat het inschattingsproces in enige mate complex en subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen, waaronder de disconteringsvoet, de verwachte groeivoet en de ontwikkeling van de brutowinstmarge.</p>	<p>Van alle kasstroom genererende eenheden is de realiseerbare waarde door ons gecontroleerd op basis van de door management geschatte verdisconteerde toekomstige vrije kasstromen. Bij de uitvoering van deze werkzaamheden hebben wij gebruik gemaakt van eigen interne deskundigen. Wij verifieerden de betrouwbaarheid van de informatie waarop de verwachtingen zijn gebaseerd en beoordeelden de redelijkheid, relevantie en consistentie van de gehanteerde veronderstellingen.</p> <p>Kernpunten hierbij waren de veronderstellingen welke ten grondslag liggen aan de bepaling van de gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet ("WACC") en de verwachte toekomstige vrije kasstromen tot en met 2021 en de waarde aan het einde van de planningshorizon. De gehanteerde WACC van 9,7% (2015: 8,5%) zit aan de onderkant van de acceptabele bandbreedte.</p> <p>Hantering van een 2% hogere WACC leidt echter niet tot bijzondere waardeverminderingen. Verwezen wordt naar paragraaf 'Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen' in de jaarrekening op pagina's 96-97, waaruit geen bijzondere waardevermindering blijkt.</p> <p>Wij hebben ook aandacht besteed aan de toelichtingen over de veronderstellingen en de uitkomst van de impairment test zoals zijn opgenomen in de punten 4 en 16 van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat deze impairment test adequaat is toegelicht.</p>

Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Beschrijving van het kernpunt	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
<p>In 2015 heeft DPA Group N.V. met de implementatie van de applicatie 'Carerix' de facturatie en projectadministratie verder geautomatiseerd. Tevens is de management informatie verder gestructureerd en verfijnd. De inzetbaarheid en professionalisering van de geautomatiseerde gegevensverwerking is in 2016 verder toegenomen.</p>	<p>Ten tijde van de controle hebben wij de geautomatiseerde gegevensverwerking van DPA Group N.V. beoordeeld. Bij het uitvoeren van deze werkzaamheden hebben wij gebruik gemaakt van interne deskundigen. Conform 2015, hebben wij bij de uitvoering van onze controlewerkzaamheden niet gesteund op de effectieve werking van de algemene beheersingsmaatregelen van de geautomatiseerde gegevensverwerking en daarin begrepen geprogrammeerde controles.</p> <p>Wij hebben het bestuur geadviseerd op bepaalde punten de interne beheersing verder aan te scherpen en hebben de aandacht gevestigd op mogelijke risico's ten aanzien van 'cyber security'. Op de pagina's 64-65 van het Verslag van de Raad van Bestuur is opgenomen dat in 2017 het informatiebeveiligingsbeleid zal worden vormgegeven.</p> <p>Naar aanleiding van de constatering in de interne beheersing hebben wij onze controle- en controleprogramma herzien en aanvullende werkzaamheden gedaan om de betrouwbaarheid van door de computer gegenereerde informatie te toetsen. Op basis van deze werkzaamheden hebben wij geen materiële onjuistheid geconstateerd in de jaarrekening.</p>

Niet-financiële informatie in het verslag van de Raad van Bestuur

Beschrijving van het kernpunt	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
<p>De niet-financiële informatie in het verslag van de Raad van Bestuur is opgenomen als kernpunt daar het belang van deze informatie over het beleid van een onderneming voor de belegger de afgelopen jaren is toegenomen en er toenemende aandacht is voor niet-financiële informatie en duurzaamheid.</p>	<p>Wij hebben van de niet-financiële informatie vastgesteld dat deze verenigbaar is met de jaarrekening en geen materiële onjuistheden bevat.</p> <p>Op pagina 17 en 18 in het Verslag van de Raad van Bestuur gaat DPA in op haar beleid ten aanzien van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. DPA heeft hiermee een eerste aanzet gemaakt om beleggers te voorzien van relevante niet-financiële informatie over het door DPA gevoerde beleid.</p> <p>DPA zou dit nader kunnen concretiseren door de doelstellingen en replicatie van het gevoerde beleid te duiden middels kritische prestatie indicatoren. Een voorbeeld hiervan is de CO2 uitstoot op pagina 42-43 van het verslag van de Raad van Bestuur.</p>

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

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

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

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

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

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

Verklaring betreffende overige door wet-of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn door de raad van commissarissen op 26 april 2012 benoemd als accountant van DPA Group N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2012 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het 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.

Het 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.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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.

Arnhem, 6 maart 2017

Deloitte Accountants B.V.
Professional Practice Department

Was getekend: drs. M.B. Hengeveld RA

Statutaire regeling betreffende de winstbestemming

Ingevolge artikel 30 van de statuten bepaalt de Raad van Bestuur jaarlijks onder voorafgaande of gelijktijdige goedkeuring van de Raad van Commissarissen welk deel van de winst wordt gereserveerd. De resterende winst staat volgens artikel 30 lid 5 ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Adresgegevens

DPA Group N.V.
Gatwickstraat 11, 1043 GL Amsterdam
Postbus 9396, 1006 AJ Amsterdam
Telefoon: 020 51 51 555
Fax: 020 51 51 551
Mail: info@dpa.nl
www.dpa.nl

Colofon

Redactie:
RRED Communications, Edwin Bos
C&V communicatie, Caroline Jooren
Vormgeving: Phidesign, Inge Hattuma
Infographics: FishFingrs, Joachim Mahn
Fotografie: Annemarieke van den Broek Fotografie
Fotografie: Frank van Delft Photography
Drukwerk: Drukkerij Imprimo
Dit verslag is gedrukt op FSC-gecertificeerd papier