



DPA Group N.V.

Algemene Vergadering
van Aandeelhouders

Amsterdam, 15 mei 2014

DPA

Disclaimer

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

Agenda

- Verslag over het boekjaar 2013
- Visie op de markt
- Strategie
- Trading update 2014Q1
- Vooruitzichten

Highlights 2013

- Acquisitie en integratie van CreditForce, Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs en Technipower
- Versterking marktpositie in segment 'Techniek & ICT'
- Groei met nieuw opgestarte activiteiten en uitbouw specialismen vanuit bestaande business units
- Initiatieven op het gebied van opleidingen en kennisontwikkeling → focus op toegevoegde waarde voor opdrachtgevers en professionals, onder andere door initiatieven op het gebied van opleiding en kennisontwikkeling

Kerncijfers



| x miljoen euro of in % | 2013 | 2012 | Mutatie |
|--|-------|-------|---------|
| Netto-omzet | 71,1 | 65,1 | +9,1% |
| Brutowinst* | 17,5 | 16,0 | +9,8% |
| Brutomarge | 24,6% | 24,5% | |
| Operationele kosten* | 12,4 | 12,0 | +3,3% |
| Operationele kosten als % van de omzet | 17,5% | 18,4% | |
| EBITDA* | 5,1 | 4,0 | +26,4% |
| EBITDA-marge | 7,1% | 6,2% | |
| Nettoresultaat | 4,2 | 1,2 | +256,9% |
| | | | |
| Gedetacheerde interim professionals | 869 | 748 | +16,2% |
| Indirecte medewerkers | 109 | 91 | +19,8% |
| Verhouding direct vs. indirect | 8,0 | 8,2 | |

* Voor bijzondere en eenmalige baten en lasten

Finance, Banking & Insurance

- Omzet in 2013 34,8 miljoen euro (2012: 32,2 miljoen); brutowinst licht gedaald naar 7,4 miljoen euro (2012: 7,6 miljoen euro)
- Omzetstijging doordat Benkis voor het eerste jaar volledig in de cijfers is opgenomen (in 2012 vanaf 24 april)
- In de eerste jaarhelft is de productiviteit in het bancaire segment achtergebleven, wat een druk heeft gegeven op omzet en brutomarge; in de tweede jaarhelft is de productiviteit teruggebracht naar een gezond niveau

| x miljoen euro of in % | 2013 | 2012 |
|-------------------------------|-------------|-------------|
| Netto-omzet | 34,8 | 32,2 |
| Brutowinst | 7,4 | 7,6 |
| Brutomarge | 21,4% | 23,5% |

- Omzet 22,1 miljoen euro (2012: 18,4 miljoen); brutowinst 5,3 miljoen euro (2012: 3,5 miljoen)
- De omzet is voor een belangrijk deel gestegen door de overnames van Cauberg-Huygen en Technipower; daarnaast heeft DPA in dit segment een organische groei van 6% gerealiseerd t.o.v. 2012
- De overnames hebben direct bijgedragen aan de winstgevendheid van DPA

| x miljoen euro of in % | 2013 | 2012 |
|------------------------|-------|-------|
| Netto-omzet | 22,1 | 18,4 |
| Brutowinst | 5,3 | 3,5 |
| Brutomarge | 24,1% | 18,8% |

Legal & Public

- Omzet 14,8 miljoen euro (2012: 14,5 miljoen); brutowinst 3,8 miljoen euro (2012: 4,1 miljoen)
- Ondanks zeer moeilijke marktomstandigheden, is DPA Overheid erin geslaagd winstgevend te blijven
- De in 2012 nieuw opgestarte activiteiten van Spanish Professionals waren in 2013 licht winstgevend

| x miljoen euro of in % | 2013 | 2012 |
|------------------------|-------|-------|
| Netto-omzet | 14,8 | 14,5 |
| Brutowinst | 3,8 | 4,1 |
| Brutomarge | 26,0% | 28,3% |

Overnames in 2013

- In 2013 heeft DPA 3 overnames gerealiseerd, die het karakter van een doorstart hebben. De investeringen zijn relatief gering, echter de integratie binnen DPA is relatief arbeidsintensief
- De doorstarts hebben in totaal 3,5 miljoen euro bijgedragen aan de omzet van DPA:
 - CreditForce (29 juli 2013)
 - Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs (19 september 2013)
 - Technipower (3 oktober 2013)

| Overname | Segment | Activiteiten | Medewerkers | Omzet 2013* |
|---------------------------------------|------------------------------|--|-------------|-------------|
| CreditForce | Finance, Banking & Insurance | Credit management, debiteurenbeheer, kredietanalyse | 26 | 0,9 |
| Cauberg-Huygen Raadgevende Ingenieurs | Techniek & ICT | Specialistisch bouwkundig advies bouw fysica, veiligheid, duurzaamheid, geluidshinder, milieu & luchtkwaliteit | 63 | 1,7 |
| Technipower | Techniek & ICT | Mechatronica, werktuigbouwkunde, electrotechniek | 58 | 0,9 |

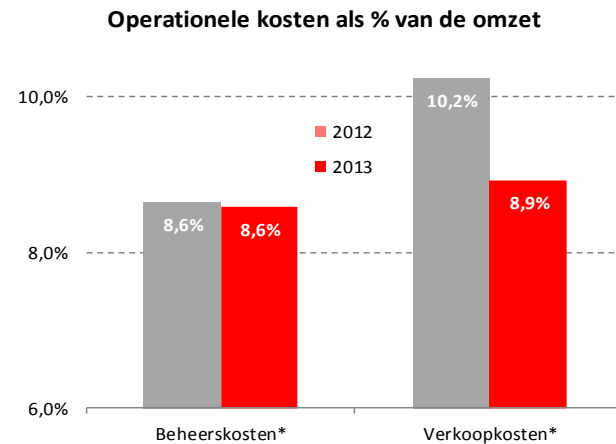
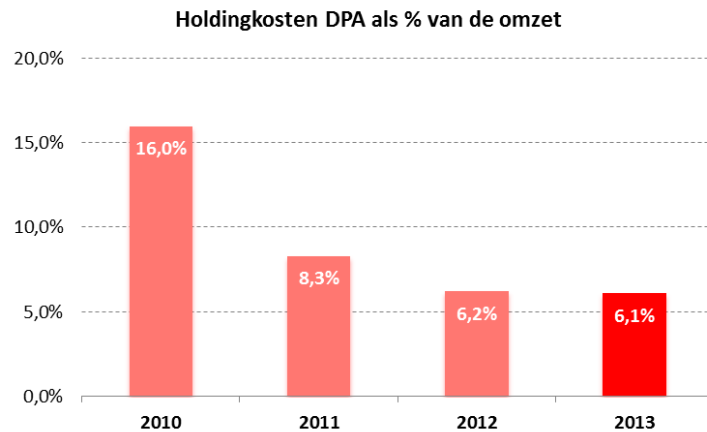
* In miljoen euro, vanaf overnamedatum.

Ontwikkeling nieuwe activiteiten

- DPA wil haar organische groei deels realiseren door het ontsluiten van nieuwe, kansrijke segmenten. In 2013 zijn de volgende initiatieven opgestart:
 - DPA Online Marketing
 - DPA IT Security → vanuit DPA IT Infrastructure Solutions
 - DPA Management Support → vanuit DPA Legal Services
- Indien nieuwe initiatieven binnen 1 jaar niet voldoende perspectief commercieel perspectief bieden, worden deze beëindigd
- DPA Spanish Professionals heeft zich na de start in 2012 commercieel goed ontwikkeld; in 2013 heeft dit initiatief een positieve bijdrage geleverd aan het resultaat van DPA

Operationele kosten: verdere verbetering efficiency (I)

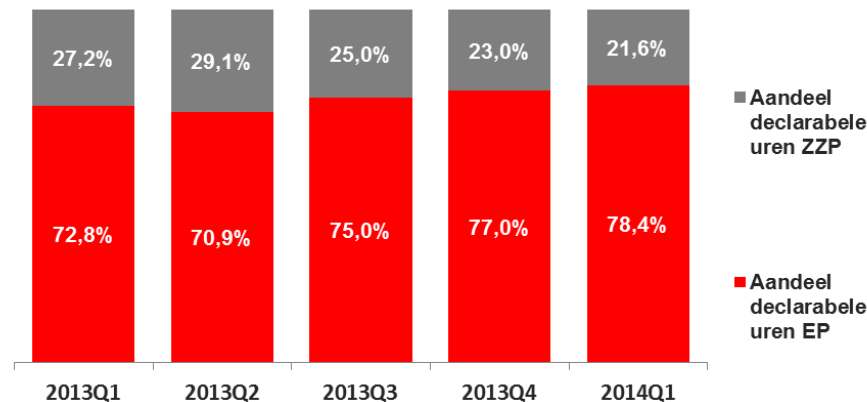
- Operationele kosten 12,4 miljoen euro (2012: 12,0 miljoen) → door schaalvoordelen is de operationele marge verder verbeterd in 2013
- De holdingkosten zijn licht gereduceerd tot 6,1% van de omzet (2012: 6,2%).



* Genormaliseerd voor bijzondere en eenmalige baten en lasten.

Operationele kosten: verdere verbetering efficiency (II)

- De verhouding direct:indirect is stabiel gebleven op 8:1 bij een lager aandeel zelfstandigen in het totaal van voor DPA werkzame professionals
- In het eerste kwartaal van 2014 heeft deze trend zicht voortgezet: de inzet van eigen professionals verder toegenomen



Financiële positie

- Financiële vaste activa betreft verworven aandelen ICT Automatisering, deels gefinancierd door middel van lening van aandeelhouder PHF
- Solvabiliteit: stabiel op 56,4% (2012: 57,8%)
- Netto schuldpositie per ultimo 2013: 8,9 miljoen euro (2012: 5,6 miljoen) exclusief lening PHF voor financiering aankoop aandelen ICT Automatisering; 1,7x EBITDA

| Activa (x miljoen euro) | 2013 | 2012 |
|----------------------------------|------|------|
| Immateriële vaste activa | 43,7 | 44,1 |
| Materiële vaste activa | 0,8 | 0,7 |
| Financiële vaste activa | 8,3 | - |
| Uitgestelde belastingvorderingen | 3,3 | 3,4 |
| Handels- en overige vorderingen | 15,4 | 15,6 |
| Liquide middelen | 2,6 | 2,3 |
| Totaal | 74,1 | 66,2 |

| Passiva (x miljoen euro) | 2013 | 2012 |
|----------------------------|------|------|
| Totaal eigen vermogen | 41,8 | 38,2 |
| Langlopende verplichtingen | 0,5 | 4,7 |
| Voorzieningen | 0,4 | 0,5 |
| Rentedragende schulden | 17,3 | 7,9 |
| Overige schulden | 14,1 | 14,8 |
| Totaal | 74,1 | 66,2 |

Kasstroomoverzicht

- Operationele kasstroom aanzienlijk verbeterd
- Verkregen leningen aangewend voor financiering van overnames
- Verwerving van minderheidsbelangen betreft de netto kasuitstroom i.v.m. de koop van de aandelen ICT Automatisering
- Liquide middelen per saldo licht teruggelopen

| Kasstroomoverzicht (<i>x miljoen euro</i>) | 2013 | 2012 |
|--|-------------|-------------|
| Operationele activiteiten | 2,0 | 0,1 |
| Rente, winstbelasting | -0,4 | -0,1 |
| Investeringen in (im)materiële vaste activa | -0,3 | -0,2 |
| Acquisities | -2,2 | -4,0 |
| Uitgifte aandelen | - | 4,0 |
| Aflossing/verkregen leningen | 2,5 | - |
| Verwerving van minderheidsbelangen | -2,4 | - |
| Mutatie liquide middelen | -0,8 | -0,2 |

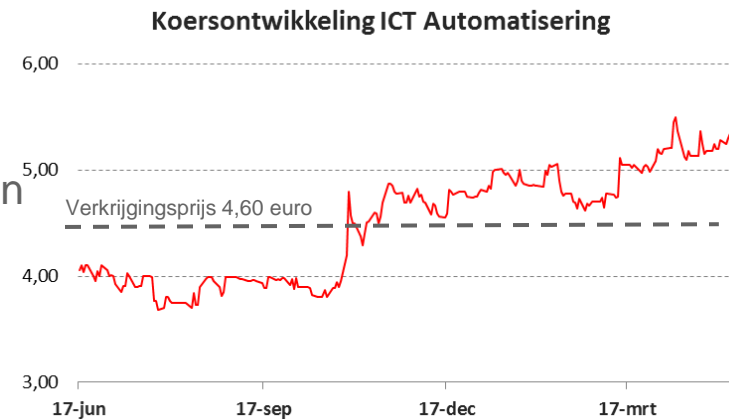
Key performance indicators

- Brutomarge nog onder de doelstelling door groter aandeel zelfstandigen → gedurende 2013 is het aandeel zelfstandigen teruggebracht
- Overheadkosten verder gereduceerd, bijna naar norm niveau
- Bezettingsgraad is in de eerste jaarhelft negatief beïnvloed door druk op productiviteit bancaire professionals; in de tweede jaarhelft is de bezettingsgraad hoger dan het norm niveau op ruim 91%
- Verhouding direct:indirect stabiel op een gezond niveau

| Key Performance Indicators in 2013 | Gerealiseerd | Lange termijn Doelstelling |
|--|--------------|----------------------------|
| Brutomarge (genormaliseerd) | 24,6% | >27,5% |
| EBITDA (genormaliseerd) | 7,1% | >8% |
| Overheadkosten als % van de omzet | 6,1% | <6% |
| Bezettingsgraad | 89,2% | >90% |
| Directe/indirecte medewerkers (ultimo) | 8,0 | >6,0 |

ICT Automatisering

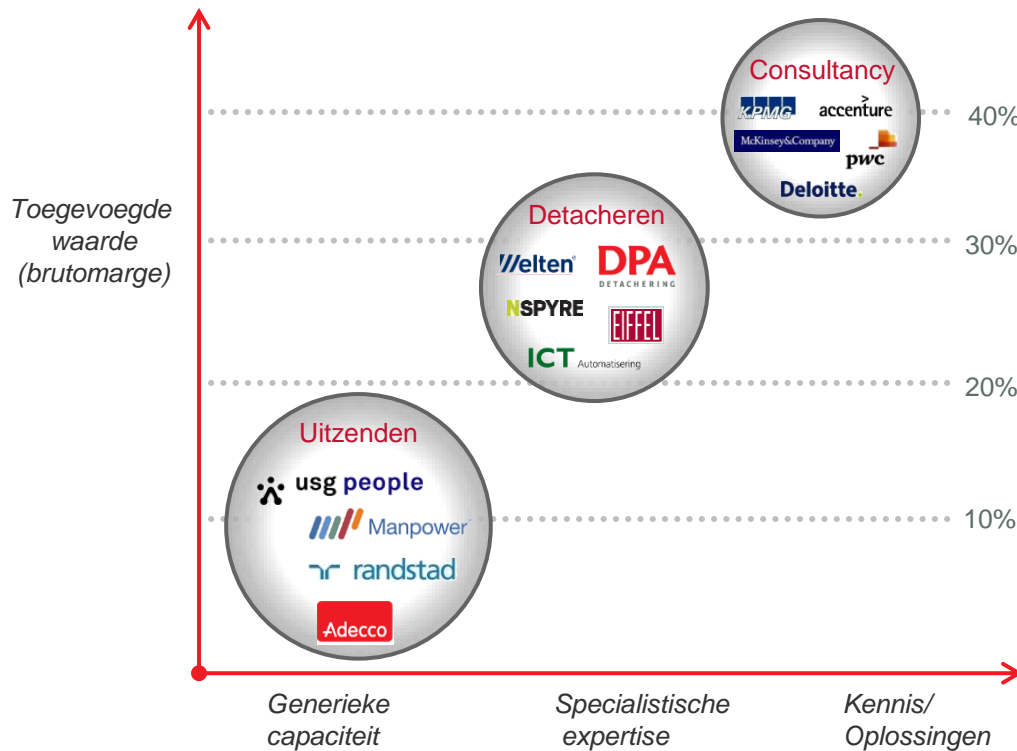
- In de eerste jaarhelft van 2013 heeft DPA verkennende gesprekken gevoerd met ICT Automatisering; op 16 juni 2013 heeft DPA 1,8 miljoen aandelen ICT Automatisering verworven (een belang van 20,4%)
- DPA heeft als aandeelhouder een bijzondere aandeelhoudersvergadering (BAVA) geïnitieerd, zodat de aandeelhouders zich konden uitspreken over de Brandfort transactie
- In deze BAVA heeft een kleine meerderheid zich uitgesproken voor de Brandfort transactie
- Op 8 april 2014 heeft ICT Automatisering bekend gemaakt dat de transactie met Brandfort niet wordt doorgezet
- DPA kan zich verenigen met het besluit om de Brandfort transactie niet door te zetten; DPA beraadt zich op haar positie ten aanzien van ICT Automatisering



Agenda

- Verslag over het boekjaar 2013
- Visie op de markt
- Strategie
- Trading update 2014Q1
- Vooruitzichten

Landschap



- Verschillende verdienmodellen:
 - **Uitzenden** → focus op leveren 'commodity' op zo groot mogelijke schaal
 - **Specialistische Detachering** → gericht op leveren van specifieke expertise
 - **Consultancy** → adviesprojecten al dan niet met eindverantwoordelijkheid

DPA richt zich op hoogwaardige, specialistische dienstverlening

Lange termijn trends

Arbeidsmarkt

Toenemend aandeel flexibele arbeid

Zelfstandig ondernemerschap volwaardig alternatief voor dienstverband

Vergrijzing → toenemende schaarste gekwalificeerde professionals

Digitalisering & social media

Digitalisering leidt tot transparantie → toegevoegde waarde erodeert snel als gevraagde functionaliteit 'commodity' wordt

Schaal

Klanten willen werken met flexibele schil van arbeid

Professionalisering inkoop externe expertise vanuit de opdrachtgever

Raamovereenkomsten van grote waarde voor duurzame klantrelatie

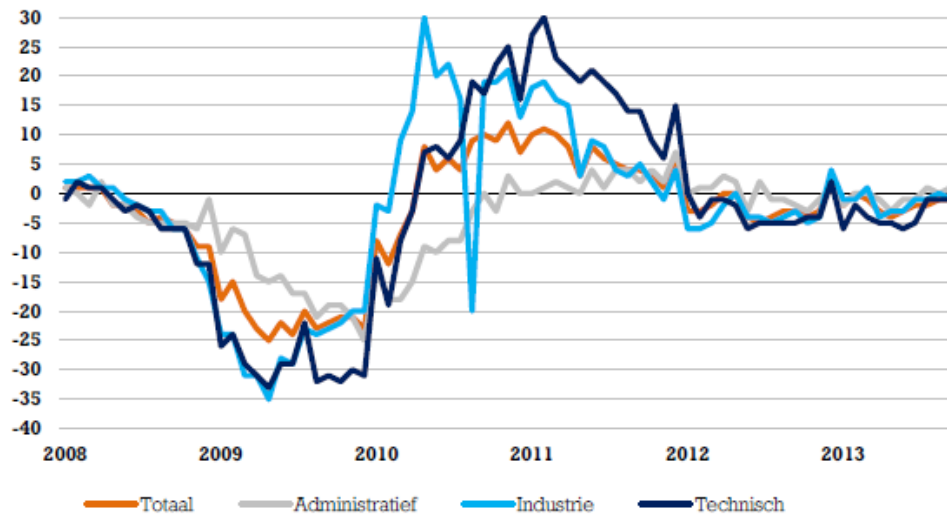
Toegevoegde waarde

Groeiende behoefte aan specialistische kennis & advisering

In-depth marktkennis en continue opleiding & training professionals cruciaal om succesvol te blijven

Huidige ontwikkelingen

Figuur 2 Ontwikkeling omzet uitzendbranche (in %) naar type personeel, 2008-2013



Bron: ABU

- Voorzichtige tekenen van economisch herstel
- Na 15 maanden van krimp is de economie in 2013Q3 gegroeid (bron: CBS)
- ING Economisch Bureau verwacht omzetstijging flexbranche van 2% in 2014

Agenda

- Verslag over het boekjaar 2013
- Visie op de markt
- Strategie
- Trading update 2014Q1
- Vooruitzichten

Strategische pijlers

Toegevoegde waarde

- Niche-benadering, focus op specialismen ('specialistenspecialist')
- In-depth kennis van de nichemarkten waarin DPA actief is
- Kennisontwikkeling professionals
- Projectmatige dienstverlening

Ondernemerschap

- Zelfstandige business units onder leiding van 'meewerkend voorman'
- Effectieve en kwalitatief hoogwaardige invulling marktvraag door kleine, slagvaardige business units
- Resultaat-verantwoordelijkheid

Schaalgrootte

- Langjarige relaties met opdrachtgevers, multidisciplinair dienstenaanbod
- Profiteren van schaalvoordelen & 'best practices'
- Gerichte overnames ter versterking van het dienstenportfolio

Niche-benadering

Wet- en
regelgeving

Banking & Insurance
Compliance, Risk Management
Legal Services

Specialismen/
Schaarse expertise

IT: *infrastructuur specialisten (Microsoft, Cisco, Linux)*
Supply Chain: *technische inkoop, demand planning (FMCG)*

Start-ups
specialistische
niches

Spanish Professionals
Online Marketing
Engineering (*uitbreiding naar gerichte vakgebieden*)

Kennisontwikkeling (I)

DPA Supply Chain People

Technische inkoop,
Apics for Food

De erkende NEVI 1 inkoopopleiding wordt door DPA in-house gegeven om technici op te leiden als technisch inkoper.

NEVI

DPA biedt DE Logistieke training aangeboden die samen met Apics is ontwikkeld: 'Apics for Food'. Ook werknemers van opdrachtgevers zoals Friesland Campina volgen deze door DPA aangeboden training tegen marktconforme vergoedingen.



DPA Finance

Opleiding
Impactcontroller

In samenwerking met The Hague Executive Campus (Avans+) en het Frits Philips & Partners (FPnP) heeft DPA Finance de opleiding 'Impactcontroller' ontwikkeld (post-HBO diploma "business controller").



In de opleiding worden vakinhoudelijke thema's gecombineerd met persoonlijke ontwikkeling op het gebied van onderhandelen, leiderschap & coaching (ontwikkeld in samenwerking met FPnP).



Hoofddoelstellingen 2014

- Voor 2014 zijn de volgende hoofddoelstellingen geformuleerd:
 - Verdere uitbouw en versterking van (lange-termijn) relaties met opdrachtgevers
 - Aantrekkelijk werkgeverschap → kennisontwikkeling, begeleiding & coaching
 - Voortzetten focus op verdergaande specialisatie
 - Schaalvoordelen → verdere autonome groei en acquisities
- Herpositionering → focus op reputatie van DPA als betrokken partner die gespecialiseerde professionals en gerenommeerde opdrachtgevers aan elkaar verbindt

Agenda

- Verslag over het boekjaar 2013
- Visie op de markt
- Strategie
- Trading update 2014Q1
- Vooruitzichten

Resultaten eerste kwartaal 2014

- Omzet 20,2 miljoen euro (2013Q1: 17,2 miljoen), stijging met 17%
 - Omzet gerealiseerd met professionals in loondienst organisch +9% t.o.v. 2013Q1, omzet gerealiseerd met zelfstandigen teruggebracht → per saldo omzetgroei organisch +3%
- Brutowinst 5,1 miljoen euro (2013Q1: 3,7 miljoen) gedreven door verbeterde productiviteit en overnames in 2013
- Aandeel van inzet professionals in loondienst verhoogd naar 78% (2013Q1: 73%)

| x miljoen euro of in % | 2014Q1 | 2013Q1 |
|------------------------|--------|--------|
| Netto-omzet | 20,2 | 17,2 |
| Brutowinst | 5,1 | 3,7 |
| Brutomarge | 25,0% | 21,8% |
| EBITDA | 1,7 | 1,0 |
| Nettowinst | 0,7 | 0,1 |

Agenda

- Verslag over het boekjaar 2013
- Visie op de markt
- Strategie
- Trading update 2014Q1
- Vooruitzichten

Vooruitzichten

- Het economisch klimaat blijft onzeker en noopt bedrijfsleven en overheid tot voorzichtigheid – wel zijn tekenen van herstel zichtbaar
- Uitbouw en versterking van toegevoegde waarde door kennisontwikkeling professionals en verdere verdieping en verbreding van de dienstverlening
- Verdere versterking binnen geïdentificeerde groeigebieden die worden gedreven door veranderende wet- en regelgeving (met name in het bancaire segment) en structurele schaarste van professionals (Techniek & ICT)
- Gezien de marktsituatie doet het bestuur - ondanks ons vertrouwen in de onderneming, strategie en positionering - geen uitspraak over de resultaatverwachting voor 2014

