



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

Amsterdam, 20 april 2017

## Disclaimer

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

# Agenda

- Over DPA
- Resultaten 2016
- Ontwikkelingen markt professionele dienstverlening
- Strategie
- Resultaten Q1 2017

## Over DPA

### Wie wij zijn

DPA is een landelijk actieve dienstverlener met ruim 1.600 medewerkers en een winstgevende jaaromzet van 125,6 miljoen euro

### Voor opdrachtgevers

Tijdelijk, flexibel en vast inzetbare professionals voor de vakgebieden Banking & Insurance, Engineering & Consultancy, Finance & Control, IT, Legal, Marketing, Public, Supply Chain & Procurement en International

### Voor professionals

DPA verbindt professionals op basis van hun kennis, kunde en persoonlijkheid aan passende opdrachten, projecten en organisaties. Daarbij ondersteunen we hen continue in hun vakinhoudelijke en professionele ontwikkeling

## Missie en kernwaarden

DPA brengt opdrachtgevers en talentvolle specialisten bij elkaar:

- Professionals helpen we om hun kennis en kunde te ontwikkelen en aan te wenden in passende opdrachten, projecten en posities
- Opdrachtgevers ondersteunen we in hun dynamische behoefte aan gekwalificeerde specialisten voor vernieuwings- en verandertrajecten, projecten, vraagstukken en tijdelijke vervanging

De kernwaarden die hierbij als kompas fungeren zijn:

- kundig, verbonden, ondernemend, persoonlijk & integer

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

## Wat we doen

Focus op & actuele kennis van  
specifieke markten

Verbinden & boeien van  
gespecialiseerde professionals

Langetermijnrelaties met  
opdrachtgevers

Doeltreffende invulling dynamische  
behoefte aan specialistische kennis

**DPA helpt organisaties om de juiste gespecialiseerde professionals  
in te zetten op functies, rollen en projecten**

## Vakgebieden

<b>Banking &amp; Insurance</b> Senior- en juniorspecialisten in het bank- en verzekeringswezen	<b>IT</b> Professionals met specialistische IT-kennis en -expertise	<b>Public</b> Specialisten in specifieke wetten en regels die overheidsorganisaties ondersteunen in kennis- en capaciteitsvraagstukken.
<b>Engineering &amp; Consultancy</b> Ingenieurs, technische professionals en IT-security specialisten in engineering, bouwkundig advies en industrie	<b>Legal</b> Oplossingen voor vraagstukken rond juridische projecten, risk & compliance, en bemiddeling in juridische specialisten zoals legal counsels en advocaten	<b>International</b> Bemiddeling van Europese professionals en tandartsen voor een baan in Nederland
<b>Finance &amp; Control</b> Specialistische financials in finance & accounting, planning & control en governance	<b>Marketing</b> Interim digital marketeers die gespecialiseerd zijn in diverse online vakgebieden	<b>Supply Chain &amp; Procurement</b> Professionals met kennis en expertise van inkooptrajecten en ketenvraagstukken

# Business Units

## Banking & Insurance

- DPA Benkis
- DPA Banking & Insurance

## Marketing

- Digital Marketing Professionals

## Supply Chain & Procurement

- DPA Supply Chain
- DPA PeopleGroup Inkoopprofessionals

## Finance & Control

- DPA Finance
- Fagro
- ConQuaestor

## IT

- DPA IT
- DPA GEOS
- REDFORCE
- Quantillion

## International

- DPA Spanish Professionals
- DPA Dentistry
- DPA Greenhouse

## Engineering & Consultancy

- DPA B-Able
- DPA Cauberg-Huygen
- DPA Engineering
- Technipower

## Legal

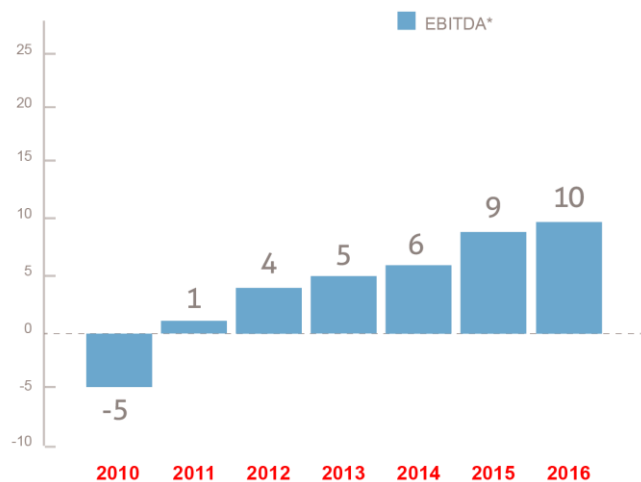
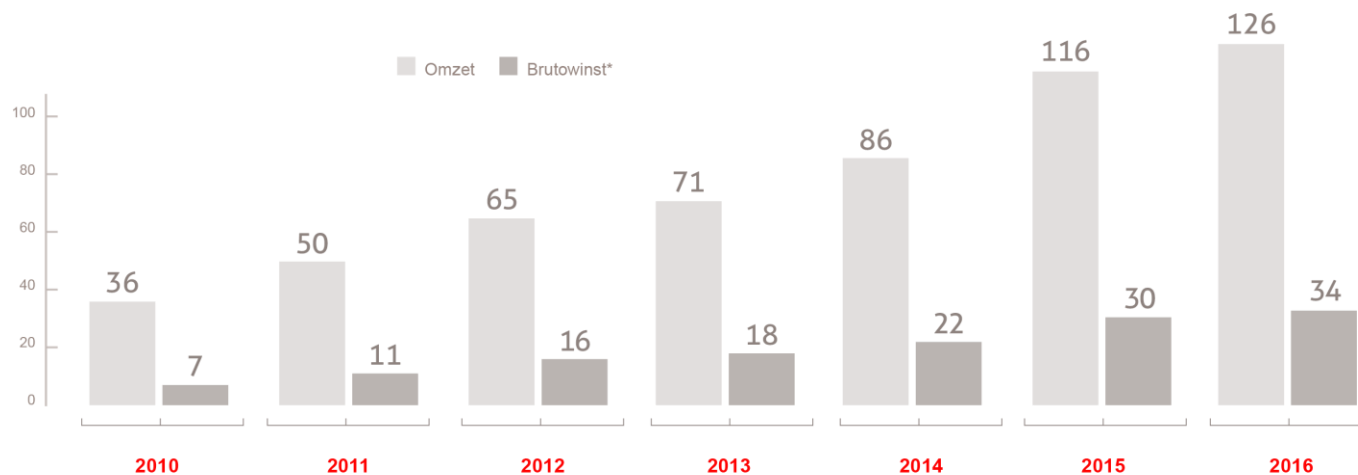
- DPA Compliance & Risk
- DPA Legal
- DPA Legal Services
- DPA Privacy
- DPA Tax

## Public

- DPA Milieu
- DPA Recht & Ruimte
- DPA Sociale Zekerheid
- DPA Woningcorporaties
- SOZA XPERT



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



Bedragen in miljoen euro.

\* Genormaliseerd voor bijzondere en eenmalige baten en lasten

# DPA, een ondernemende & dynamische organisatie

## Fusies/overnames:

- Nederlandse Interim Groep (2011)
- Benkis Interim Professionals & Benkis Training & Coaching (2012)
- CreditForce Professionals (2013)
- Cauberg-Huygen (2013)
- Technipower (2013)
- Fagro (2014)
- SOZA XPERT (2015)
- ConQuaestor Interim Professionals (2015)
- PeopleGroup (51%; 2016)
- Your Professionals (61%; 2017)

## Beursnotering:

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

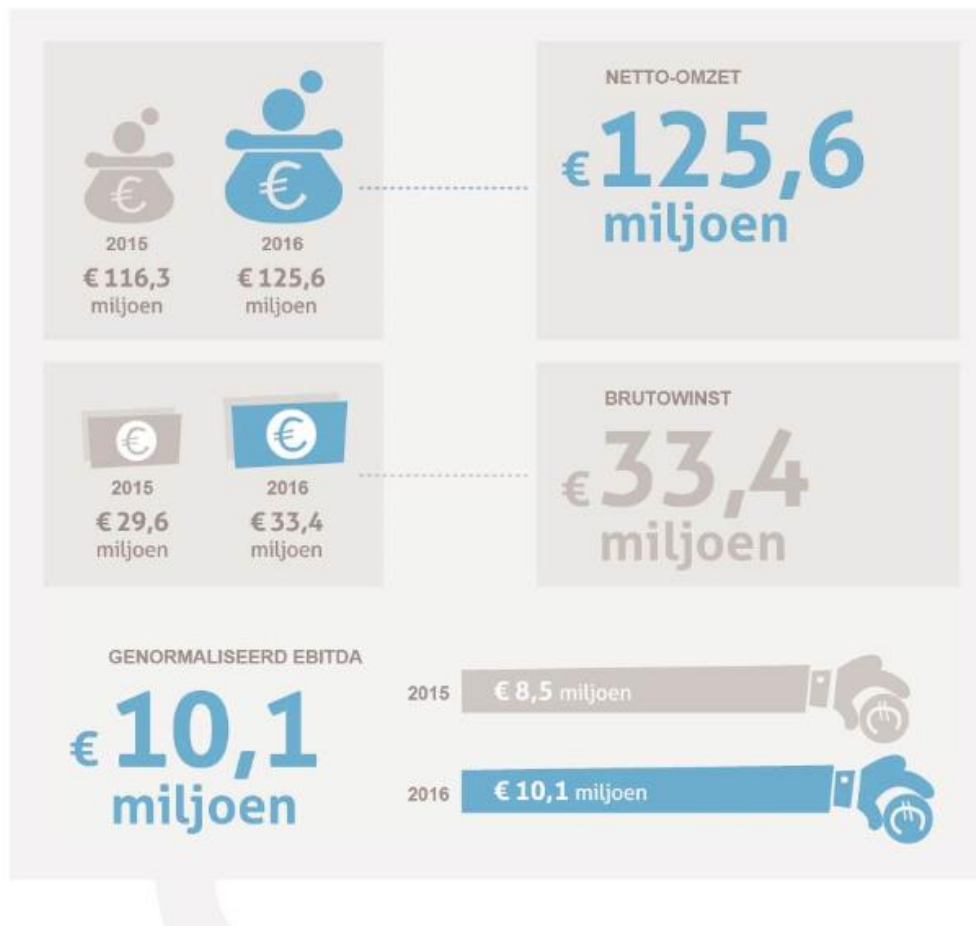


# Agenda

- Over DPA
- Resultaten 2016
- Ontwikkelingen markt professionele dienstverlening
- Strategie
- Resultaten Q1 2017

# Highlights 2016 (1)

## Resultaten



# Highlights 2016 (III)

## Medewerkers

**83%**

van facturable uren gerealiseerd met professionals in loondienst (2015: 82%).



**1.085**

Gemiddeld aantal gedetacheerde interim professionals in loondienst (FTE)

2015  
**191.000**  
EURO

2016  
**203.000**  
EURO

**203K**

Toegevoegde waarde per gemiddelde indirecte medewerker



# Kerncijfers

x miljoen euro of in %

	2016	2015	Mutatie
Netto-omzet	125,6	116,3	+8,0%
Brutowinst <sup>1</sup>	34,0	29,8	+14,1%
Brutomarge	27,1%	25,7%	
Operationele kosten <sup>1</sup>	23,9	21,3	+12,1%
EBITDA <sup>1</sup>	10,1	8,5	+19,0%
EBITDA-marge	8,1%	7,3%	
Nettoresultaat <sup>2</sup>	6,9	4,8	+44,7%
Directe medewerkers (gemiddeld fte)	1.085	959	+13,1%
Indirecte medewerkers (gemiddeld fte)	165	155	+6,5%
Brutowinst per indirecte medewerker <sup>3</sup> (x 1.000 euro)	203	191	+6,3%

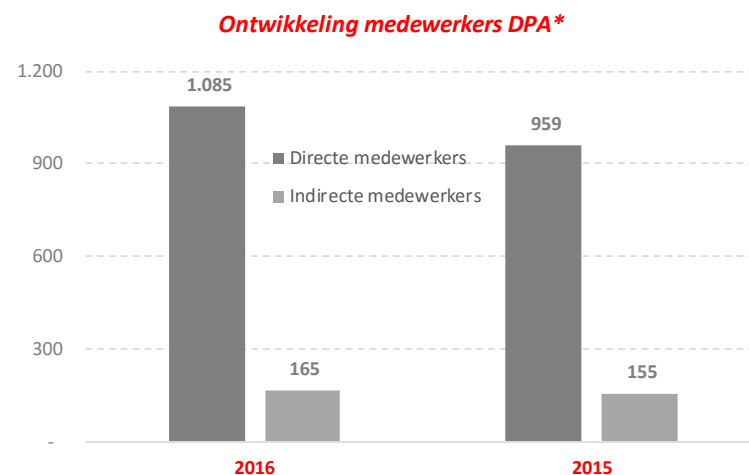
<sup>1</sup> Voor bijzondere en eenmalige baten en lasten

<sup>2</sup> In 2015 inclusief 2,3 miljoen euro boekwinst op verkoop aandelenbelang ICT Automatisering

<sup>3</sup> O.b.v. gemiddeld aantal FTE indirecte medewerkers

## Ontwikkeling aantal professionals

- Sterke groei gemiddeld aantal professionals in loondienst:
  - Consolidatie SOZA XPERT en ConQuaestor
  - Autonome groei 6%
- Facturabele uren gerealiseerd door professionals in loondienst gegroeid naar 83% van het totaal aantal gerealiseerde facturabele uren (2015: 82%)
- Brutowinst per indirecte medewerker 6% gestegen naar 203 duizend euro

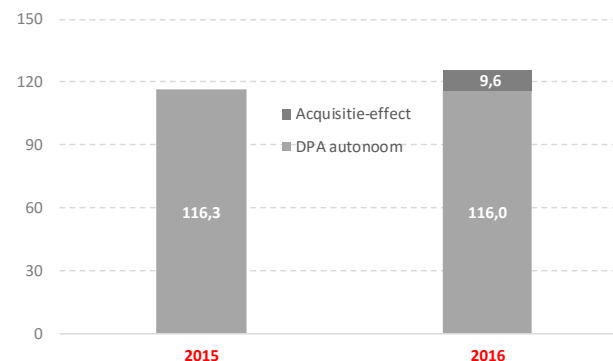


\* Gemiddeld aantal fte in loondienst.

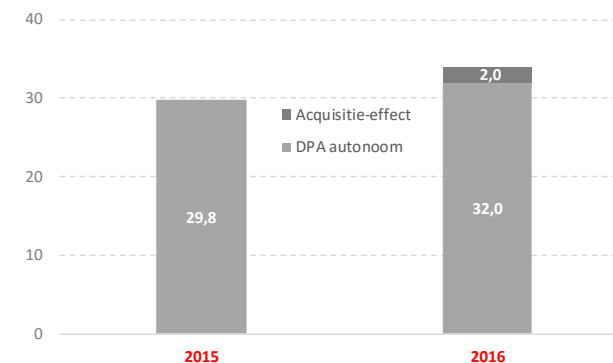
## Groei omzet en resultaat

- Omzet stijgt met 8%, omzet op autonome basis stabiel → **omzet eigen professionals +5%**
- Brutowinst stijgt<sup>1</sup> met 14%, **autonoom +7%**
- EBITDA<sup>1</sup> 10,1 miljoen euro (8,1% van de omzet), een **stijging van 19%** t.o.v. 2015

**Ontwikkeling omzet**



**Ontwikkeling brutowinst**



Bedragen in euro miljoen

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

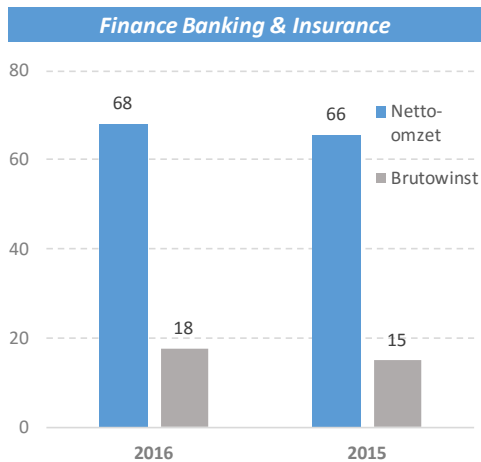


## Overzicht segmenten DPA (I)

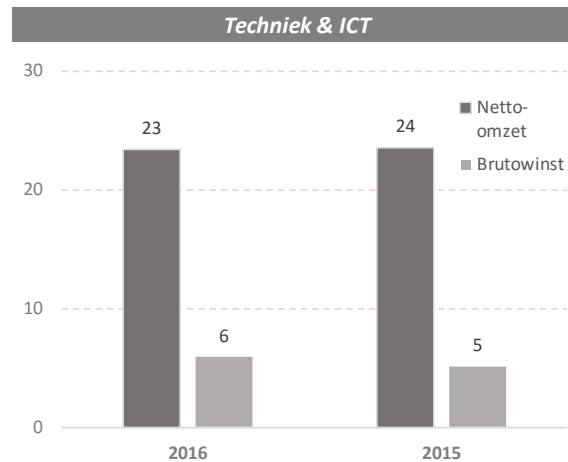
Segment	Omzet 2016	Omzet 2015
Finance, Banking & Insurance	67,9 <b>54%</b>	65,6 <b>56%</b>
Techniek & ICT	23,4 <b>18%</b>	23,5 <b>20%</b>
Legal & Public	35,5 <b>28%</b>	27,5 <b>24%</b>

*Bedragen in miljoen euro*

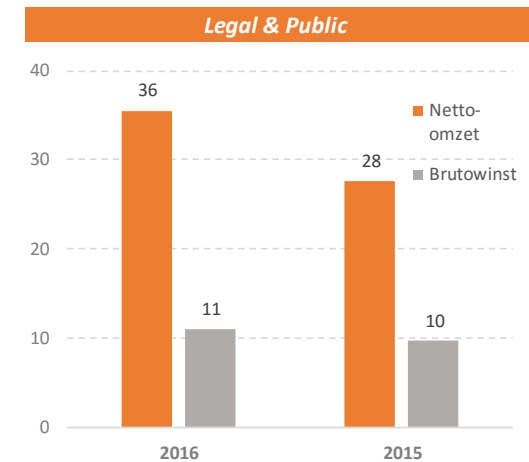
## Overzicht segmenten DPA (II)



- Omzetgroei dankzij consolidatie ConQuaestor
- Druk op autonome omzetontwikkeling in het bancaire segment



- Omzet stabiel, brutomarge verbeterd
- Reorganisaties doorgevoerd bij DPA Engineering en DPA Cauberg-Huygen in 2015 werpen vruchten af



- Autonome omzetgroei 25%
- Verdere groei door overname PeopleGroup en consolidatie-effect SOZA XPERT

## Financiële positie

- Groepsvermogen stijgt dankzij positief netto resultaat en daalt door verwerking inkoop eigen aandelen direct in het groepsvermogen → per saldo stijging met 2,9 miljoen euro
- Solide solvabiliteit van 55% (ultimo 2015: 50%)
- Handels- en overige vorderingen gedaald bij hoger activiteitsniveau dankzij stringent werkkapitaalbeleid

<b>Activa (x miljoen euro)</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Passiva (x miljoen euro)</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Immateriële vaste activa	70,7	72,1	Totaal eigen vermogen	56,4	53,5
Materiële vaste activa	1,1	1,2	Langlopende verplichtingen	1,5	9,4
Financiële vaste activa	1,9	1,0	Voorzieningen	2,0	3,6
Uitgestelde belastingvorderingen	0,2	1,7	Rentedragende schulden	18,0	14,8
Handels- en overige vorderingen	28,7	30,2	Overige schulden	24,9	25,7
Liquide middelen	0,2	0,7			
<b>Totaal</b>	<b>102,8</b>	<b>107,0</b>	<b>Totaal</b>	<b>102,8</b>	<b>107,0</b>

## Kasstroomoverzicht

- Sterke kasstroom uit bedrijfsactiviteiten dankzij operationele resultaat en reductie debiteurentermijn naar 36 dagen (2015: 44 dagen)
- Acquisitiefaciliteit voor 3,8 miljoen euro aangewend voor earn-out verplichtingen in 2016; 1,6 miljoen euro afgelost

### Kasstroomoverzicht (x miljoen euro)

	2016	2015
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	6,6	-1,1
Investerings in (im)materiële vaste activa	-0,5	-0,5
Mutatie financiële vaste activa	-0,9	-1,0
Acquisities	-0,3	-3,7
Inkoop eigen aandelen	-7,6	-
Aflossing/verkregen leningen	2,2	1,8
Opbrengst verkoop deelnemingen	-	10,3
Dividenduitkering	-1,0	-2,6
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>-1,5</b>	<b>3,2</b>

## Agenda

- Over DPA
- Resultaten 2016
- Ontwikkelingen markt professionele dienstverlening
- Strategie
- Resultaten Q1 2017

# Marktvisie en ontwikkelingen

*Opmaat naar een zeer dynamische arbeidsmarkt*

- Professionele dienstverlening kent verschillende vormen van dienstverlening, elk met hun eigen specifieke business model
- DPA onderscheidt zich door specialistische interim diensten én focus op toegevoegde waarde door aanvullende dienstverlening

## Enkele van onze opdrachtgevers



## Onze visie op de arbeidsmarkt



Specialisatie



Projectmatig  
werken



Duurzame  
inzetbaarheid



Specifieke kennis &  
kunde



Flexibilisering



Proactiviteit

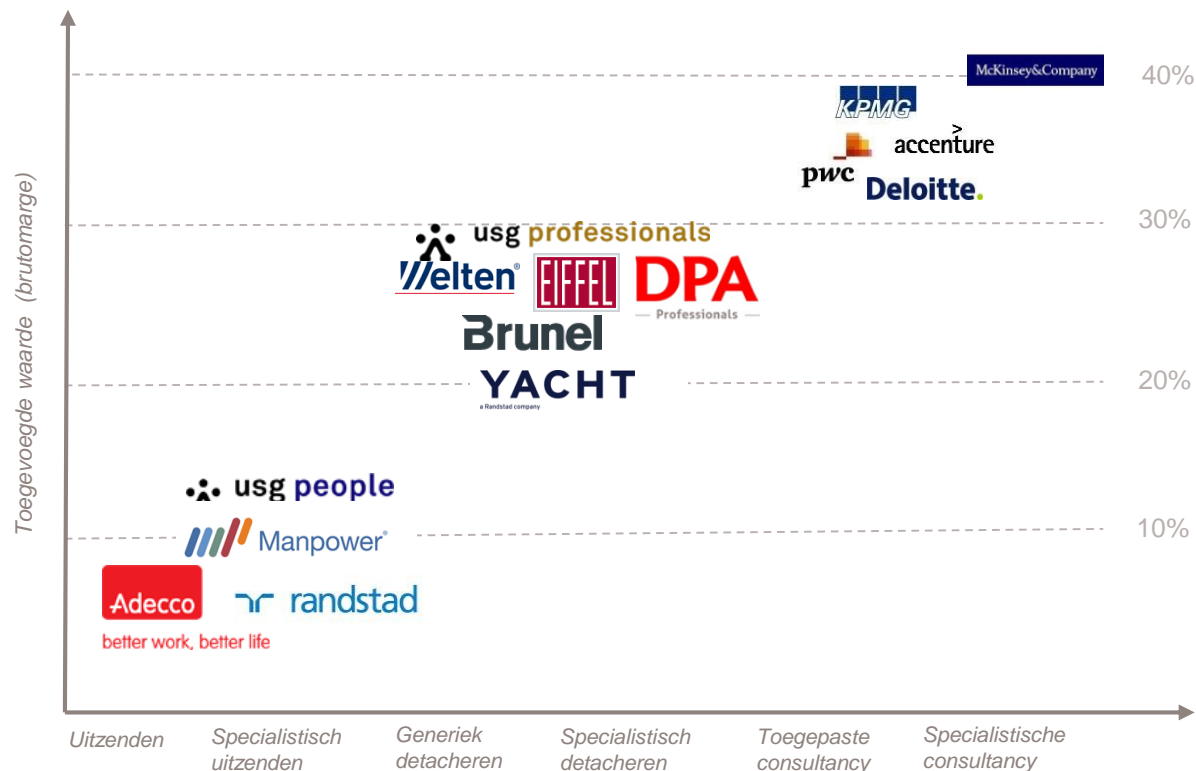
## De arbeidsmarkt anno 2017

- De aantrekkende economie zorgt voor krapte op de arbeidsmarkt: juist in de sectoren waar veel vraag is, zijn goede professionals schaars
- In de kenniseconomie zetten organisaties vooral in op flexibiliteit, innovatiekracht en verbindingsvermogen
- Voor professionals worden inzetbaarheid, wendbaarheid en flexibiliteit steeds belangrijker
- Vakinhoudelijke kennis en vaardigheden verouderen steeds sneller
- Blijven leren en ontwikkelen is dé manier om gelijke pas te houden met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt



## Marktlandschap: aanbieders

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



# Ontwikkelingen arbeidsmarkt

## Veranderend landschap

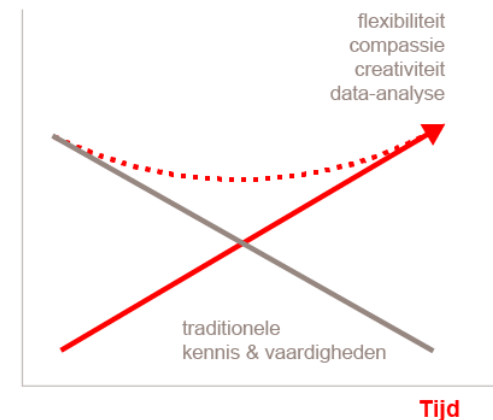
- Continue versneld proces dat kennis en vaardigheden steeds sneller verouderen
- Opleidingen van hoog niveau en sterke competenties van professionals
- Anticiperen op toekomstige ontwikkelingen om grip te houden op het sterk veranderende landschap

## Flexibilisering en digitalisering

- Steeds meer flexibele contracten op de arbeidsmarkt
- Zakelijke dienstverlening wordt steeds sneller, persoonlijker en accurater door verdere digitalisering, automatisering en (in de toekomst ook) robotisering
- Omvorming oude zakelijke en financiële dienstverlening: "*oude naar nieuwe stijl*"
- Hierdoor ontstaan nieuwe vakgebieden

## Continue marktanalyse

- Thans evolutie dienstverlening: oude en nieuwe stijl naast elkaar en concurreren
- Continue afvragen wat de impact is van de veranderende arbeidsmarkt en specifieke sectoren/niches van DPA, zodat we projectmatig op de situatie kunnen inspelen en anticiperen
- DPA Greenhouse



→ "Oude" stijl wordt vervangen door "nieuwe" stijl; hierop moet onze dienstverlening inspelen en anticiperen

## Veranderende Privacywetgeving

- *De Europese algemene verordening gegevensbescherming* treedt op 25 mei 2018 in werking
- Alle bedrijven en organisaties moeten hieraan voldoen
- Handhavingsbevoegdheden van de Autoriteit Persoonsgegevens (toezichthouder) worden vergroot en bij niet-naleving kunnen substantiële boetes worden opgelegd
- Datalekkenprotocol
- Data Protection Officer
- Nieuwe kansen: DPA Privacy!

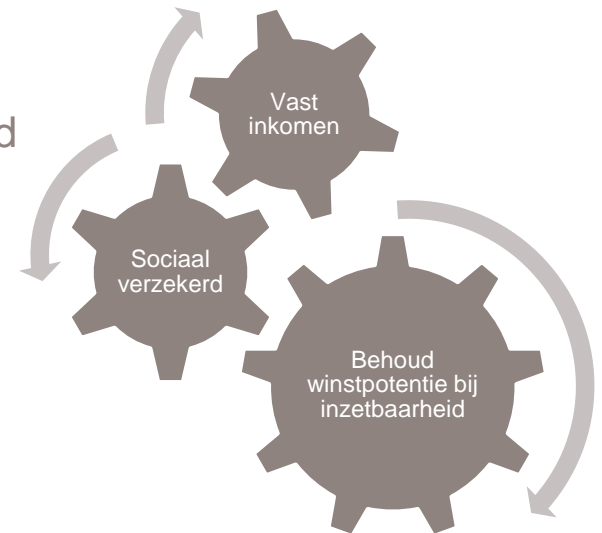
## Wiebes: opschorting handhaving Wet DBA tot 1 januari 2018

Staatssecretaris Wiebes heeft - 6 maanden na invoering - de handhaving van de Wet DBA opgeschort tot in ieder geval 1 januari 2018 vanwege de onrust onder zzp'ers en de zeer ongewenste arbeidsmarkteffecten

- Wet DBA werd per 1 mei 2016 ingevoerd; de Verklaring ArbeidsRelatie ('VAR') werd afgeschaft
- De omstrede Wet DBA leidt tot zeer ongewenste arbeidsmarkteffecten; dit heeft ook impact op DPA en de bemiddeling van zelfstandige professionals
- Wet DBA heeft gevolgen voor de verantwoordelijkheden van DPA en de opdrachtnemer voor de beoordeling of een specifieke opdracht in zelfstandigheid kan worden uitgevoerd binnen de (fiscaal) wettelijke kaders
- Wet DBA noodzaakt DPA om vooraf te toetsen of een opdracht passend is voor uitvoering door een zelfstandige professional → standaardprocedure voor toetsing is geïmplementeerd
- In geval van schijnzelfstandigheid zijn opdrachtgever en/of bemiddelaar aansprakelijk
- Standpunt DPA: "De Wet DBA is een wet die tegen de stroom ingaat". Flexibilisering van de arbeidsmarkt is in volle gang en onomkeerbaar. Dit is bekrachtigd door Staatssecretaris Wiebes
- Nieuwe kans voor groei → Opdrachtgevers wensen een flexibele schil aan te houden, maar inhuur zelfstandige professionals draagt risico

# Antwoord op de Wet DBA: werkondernemerschap

- DPA wenst een constructieve, commerciële relatie met zelfstandige professionals te behouden, ook als de huidige wijze van opdrachtverstrekking binnen het (fiscaal) wettelijke kader niet langer mogelijk blijkt
- Voor deze situatie heeft DPA het concept van ‘werkondernemerschap’ ontwikkeld: juridisch is sprake van een dienstverband, in realiteit wordt de situatie van zelfstandig ondernemerschap zoveel mogelijk nagebootst:
  - Optimaal financieel delen in de omzet
  - Maximale vrijheid & flexibiliteit bij verdeling werk/vrije tijd
  - Ondersteuning vanuit DPA, maar wel eigen commerciële verantwoordelijkheid t.a.v. opdrachten



## Aanhoudende schaarste, nieuwe verdienmodellen

- Schaarste van goede professionals in sectoren waar veel vraag is
  - Er ontstaat een toenemende margedruk, hetgeen het gevolg is van o.a. nieuwe verdienmodellen die door digitalisering transparanter worden
  - Opdrachtgevers kopen via raamcontracten steeds professioneler in en hun expertise wordt groter → opdrachtgevers zijn hierdoor steeds meer gelijkwaardige, strategische gesprekspartners
- Essentieel dat professionals voor DPA kiezen en zich binden
  - Focus op werven en selecteren van Young Professionals (Online werving)
- Werken op project- of dossierbasis steeds belangrijker
  - In 2016 zien we deze trend terug in de cijfers; een bovengemiddelde omzetgroei bij de BU's met deze werkmethodeken
  - Bij 'traditionele' BU's meer projectmatig gewerkt middels een afrekenmodel
- Nieuw onderscheidend verdienmodel: het werven, opleiden, plaatsen en begeleiden van Europese professionals
  - Professionals duurzaam aan DPA binden
  - DPA Dentistry / DPA Spanish Professionals
  - Typering van onze vernieuwende manier van zakendoen

# Agenda

- Over DPA
- Resultaten 2016
- Ontwikkelingen markt professionele dienstverlening
- Strategie
- Resultaten Q1 2017

# Strategische doelstellingen 2017

## **Toegevoegde waarde voor opdrachtgevers**

- Toegevoegde waarde versterken door het bieden van relevante specialistische kennis en kunde voor capaciteitsvragen, professionele dienstverlening en projecten
- Komende jaren meer richten op toegepaste consultancy en projectmatige dienstverlening

## **Aantrekkelijk werkgeverschap**

- Binding van medewerkers door continue aandacht voor aantrekkelijk werkgeverschap
- Gericht op zowel behoud van medewerkers als potentiële nieuwe medewerkers
- Investeren in verdere professionalisering van persoonlijke begeleiding en coaching en verdieping en verbreding van opleidingsmogelijkheden

## **Autonome groei**

- Door versterken van marktposities in geselecteerde markten én
- Investeren in kwalitatieve groei van ons professionalsbestand
- Anticiperen op 'nieuwe beroepen' die ontstaan door technologische innovaties, demografische veranderingen en nieuwe wetgeving.
- Aanscherpen wervingsmethodieken en selectieprocedures

## **Groei door acquisities**

- Extra schaalvoordelen creëren door acquisitie van bedrijven die passen bij onze strategie én direct of binnen afzienbare termijn bijdragen aan onze winst
- Participeren in jonge en innovatieve ondernemingen met nieuwe, kansrijke modellen



## Strategie: toegevoegde waarde voor opdrachtgevers



### Opleiden

- DPA Benkis Training & Coaching
- Fagro Academy
- Young Professional Programs & Traineeships
- DPA Kennis en Kunde Masterclasses



### Projecten

- DPA Cauberg-Huygen
- SOZA XPERT
- DPA Milieu
- DPA B-Able
- DPA PeopleGroup Inkoopprofessionals



### Internationale arbeidsbemiddeling

- DPA Spanish Professionals
- DPA Dentistry

## Strategie: aantrekkelijk werkgeverschap

- Toekomstbestendige organisatie door marktfocus en langetermijnrelaties met opdrachtgevers
- Intensieve werving & selectie
- Uitdagende opdrachten bij gerenommeerde opdrachtgevers
- Persoonlijke begeleiding & coaching
- Persoonlijke ontwikkelplannen
- Opleidingen & trainingen via o.a. DPA Academy, Fagro Academy en erkende opleidingsinstituten
- Young Professional Programs
- Twee keer per jaar Kennis en Kunde Masterclasses

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

# Strategie: de waarde die wij creëren



## Strategie: stimuleren groei én ondernemerschap

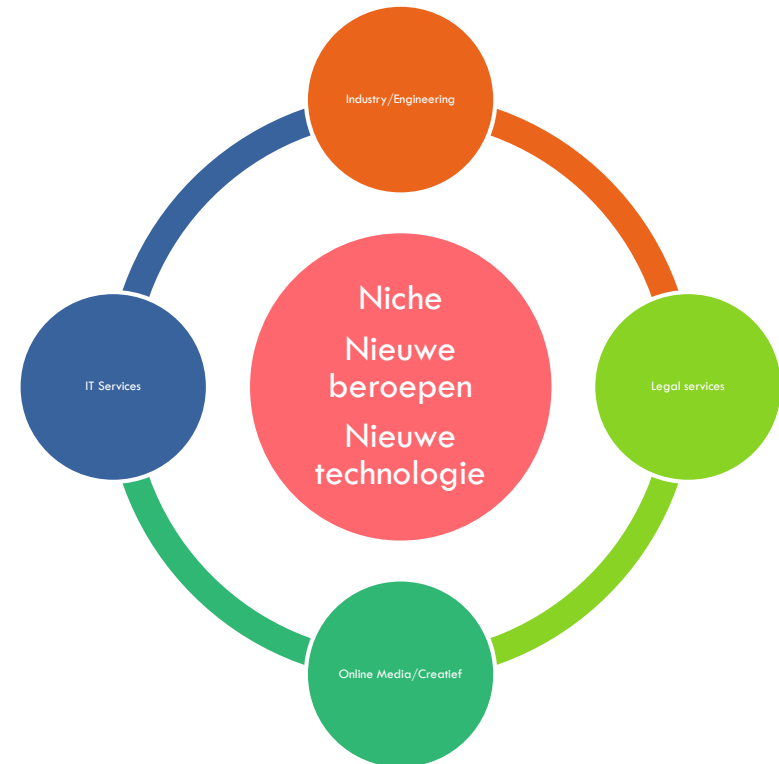
	<b>Autonome groei</b>	<b>Groei door acquisitie</b>
<i>Economies of scale</i>	<p><b>Bestaande business units</b> Commerciële ontwikkeling bestaande business units, dienstenaanbod en training &amp; ontwikkeling professionals</p>	<p><b>Overnames</b> Overname van ondernemingen die passen in de groeistrategie van DPA en voldoen aan onze acquisitiecriteriën</p>
<i>Entrepreneurship</i>	<p><b>Start-ups</b> Platform voor ondernemende managers om nieuwe activiteiten op te zetten voor DPA in nieuwe marktsegmenten</p>	<p><b>Participaties</b> Deelname in jonge bedrijven die met ondersteuning van DPA versnelde groei kunnen realiseren</p>

## Autonome groei: initiatieven in 2016

- **Nieuwe business units:**
  - Digital Marketing Professionals
  - REDFORCE
  - DPA Privacy
  - DPA Tax
  - DPA Woningcorporaties
  - DPA Peoplehouse
  - Quantillion
- **Nieuwe activiteiten vanuit DPA Supply Chain:**
  - DPA Supply Chain Management voor strategievorming en -realisatie
  - DPA Supply Chain Systems voor IT-aanpassingen en -optimalisaties
- **Innovatiecentrum:**
  - DPA Greenhouse, dat jonge ondernemingen ondersteunt in de start- en eerste groeifase: van idee naar businessplan, eerste omzet en winst

## Strategie: autonome groei door new business development

- Stimuleren autonome groei door ontwikkeling van nieuwe activiteiten in kansrijke marktgebieden
  - Door technologie, demografie en veranderende wetgeving ontstaan 'nieuwe beroepen'
  - Toenemende complexiteit → groeiende behoefte aan hoog opgeleide arbeidskrachten
- Ontwikkeling nieuwe activiteiten in bijpassende, ondernemende structuur
- DPA Greenhouse



## Strategie: DPA Greenhouse - investeringscriteria

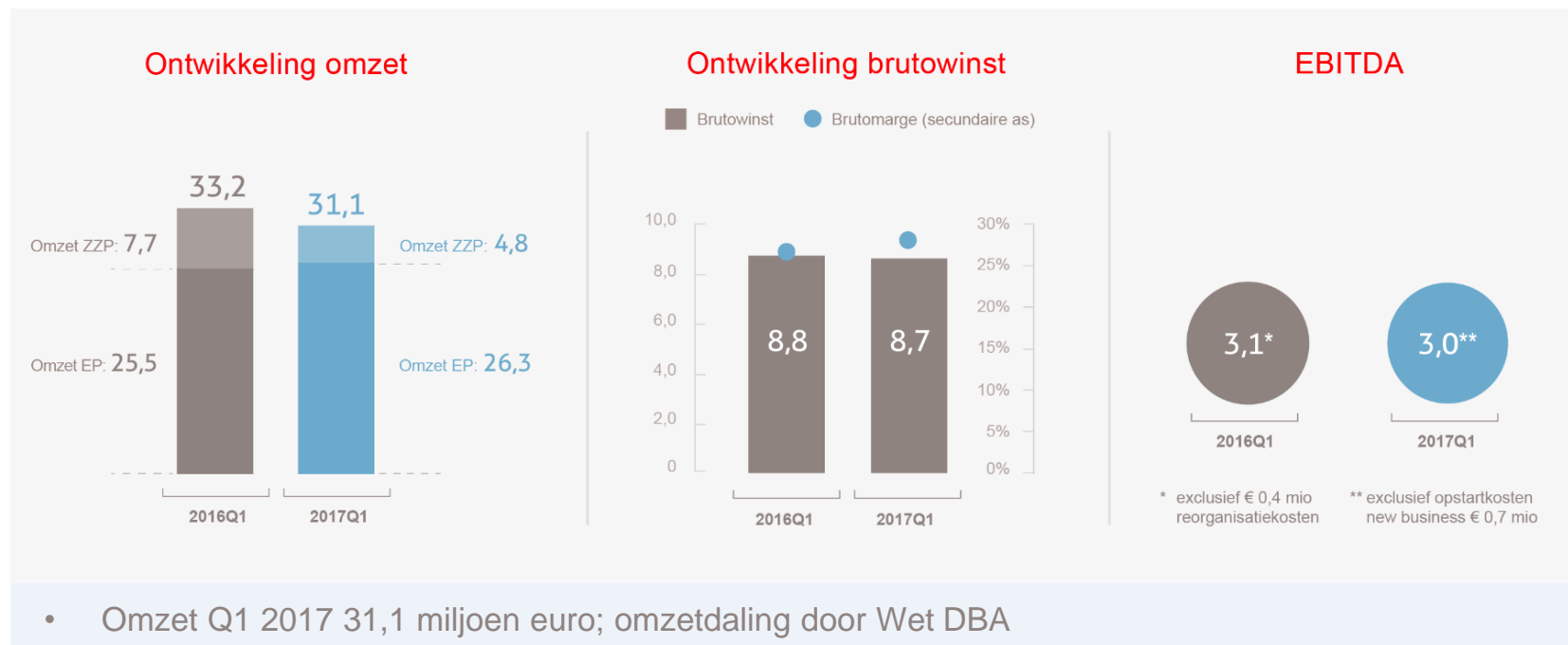
- **Targets:** vernieuwende niche spelers die zich richten op een (super)specialistische niche van jonge, hoog opgeleide, professionals, 'nieuwe beroepen' en nieuwe businessmodellen met een hoge toegevoegde waarde voor de klant, en die ondersteuning nodig hebben om te groeien (DPA raamcontracten, backoffice en financiering)
- Targets zijn te onderscheiden in '**start ups**' en '**scale ups**'
- **Start ups:** voorwaarde participatie is leiding door een ervaren professional/professionals met een bewezen trackrecord en een relevant netwerk voor de betreffende niche
- **Scale ups:** betreft niche consultants en/of specialistische detacheerders met een omzet van tenminste euro 1 mln en die sterk willen opschalen
- Scale ups met een omzet van euro 5 mln of meer vallen buiten de scope van DPA Greenhouse
- Elke participatie moet in potentie < 3 jaar kunnen uitgroeien tot een zelfstandige BU van DPA
- Elke participatie moet < 12 maanden 'break even' operationeel resultaat kunnen realiseren
- Elke participatie moet in potentie < 3 jaar kunnen doorgroeien naar de top-3 binnen de niches
- **Technologie:** DPA Greenhouse zal niet investeren in het ontwikkelen van nieuwe technologie, wel zal DPA Greenhouse onderzoeken of nieuwe technologie kan worden toegepast binnen haar participaties

## Agenda

- Over DPA
- Resultaten 2016
- Ontwikkelingen markt professionele dienstverlening
- Strategie
- Resultaten Q1 2017



# Resultaten Q1 2017



- Omzet Q1 2017 31,1 miljoen euro; omzetsdaling door Wet DBA
  - Autonome omzetgroei professionals in loondienst 5%
  - Daling omzet zelfstandige professionals 37% (autonome daling 54%)
- Brutowinst 8,7 miljoen euro; verbetering procentuele brutomarge naar 27,9% (Q1-2016: 26,5%)
- Hogere indirecte kosten door investeringen in start-ups, verwachting is dat deze gaan renderen vanaf Q1-2018
- Genormaliseerde EBITDA naar 3,0 miljoen euro (2016 3,1 miljoen euro)

# Q & A