

2013

JAARVERSLAG

Coverfoto

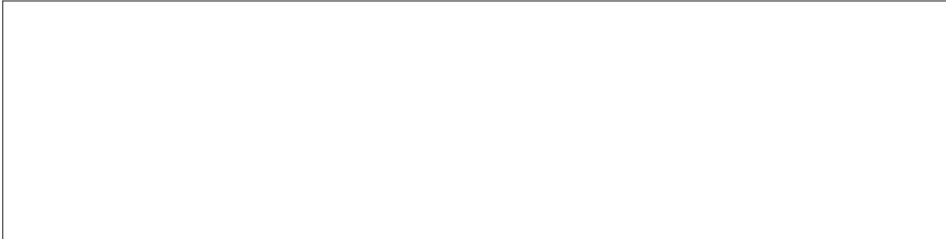
Henriët Veldkamp, Executive Secretary Corporate Projects, USG People

Pedro Okken, Operationeel Manager, ASA



FORWARD LOOKING STATEMENT

In dit jaarverslag worden bepaalde toekomstverwachtingen weergegeven met betrekking tot de financiële situatie en de resultaten van USG People N.V. alsook een aantal hiermee verband houdende plannen en doelstellingen. Inherent aan een toekomstverwachting is dat deze geen zekerheid kan bieden. Verschillende factoren kunnen een afwijking veroorzaken in de verwachte resultaten. Het kan daarbij bijvoorbeeld gaan om wijzigingen in belastingtarieven, fusies en overnames, economische omstandigheden en veranderingen in arbeidswetgeving. De beschreven verwachtingen worden afgegeven op het moment van vaststelling van het jaarverslag en bieden geen garantie voor de toekomst. Dit jaarverslag is geschreven in het Nederlands en vertaald naar het Engels. Bij onduidelijkheden is de Nederlandse tekst doorslaggevend.



**IN 2013 HEEFT USG PEOPLE HAAR
ACTIVITEITEN GEBUNDELD ONDER
VIER INTERNATIONALE STAR BRANDS:
START PEOPLE, UNIQUE,
SECRETARY PLUS EN
USG PROFESSIONALS**

Via USG People werken dagelijks ongeveer negentigduizend mensen bij bedrijven en instellingen op het Europese continent. Daarmee is USG People een van de grootste HR-dienstverleners in Europa, met name actief in Nederland, België, Duitsland en Frankrijk. Over 2013 realiseerde USG People een jaaromzet van 2,3 miljard euro.

De huidige organisatie, waarin ongeveer zesduizend mensen met elkaar samenwerken, komt voort uit Unique Uitzendburo, dat in 1972 werd opgericht in Nederland. Sinds 1997 is USG People aan

de beurs genoteerd en sindsdien is de organisatie gegroeid zowel door autonome groei als door acquisities, waaronder het Nederlandse Start Holding in 2002 en het Belgische Solvus Resource Group in 2005. Na Nederland is België een tweede thuismarkt waar USG People sinds 1989 actief is. Zowel in de Nederlandse als in de Belgische markt is USG People in omzet gemeten de op een na grootste HR-dienstverlener. In 2013 heeft USG People haar activiteiten gebundeld onder vier internationale star brands: Start People, Unique, Secretary Plus en USG Professionals.

 startpeople

 unique

 secretary plus

 usg professionals

2013

FOCUS

USG People verscherpt de focus van haar organisatie door desinvestering van haar algemene uitzendactiviteiten in zes landen en door een bundeling van de merken onder vier star brands: Start People, Unique, Secretary Plus en USG Professionals.

2001

OVERNAME SECRETARY PLUS

In 2001 wordt de specialistische dienstverlening uitgebreid met de overname van Secretary Plus. In hetzelfde jaar verandert Unique International haar naam in United Services Group.

1997

NAAR DE BEURS

Door de overname van beursfonds Goudsmit krijgt Unique International een notering aan de Amsterdamse effectenbeurs. Naast een grotere naamsbekendheid levert deze stap de mogelijkheid op om meer te investeren in schaalgrootte, diensten en de opbouw van een internationaal netwerk.



ALLGEIER
PERSONAL
SERVICES

2008

OVERNAME ALLGEIER DL

In 2008 wordt de positionering in Duitsland versterkt door de overname van de uitzendactiviteiten van Allgeier DL.



1972

ONTSTAAN UNIQUE

Op 11 december 1972 richt Alex Mulder Unique uitzendburo op. Een naam die door de eerste medewerkers en kandidaten is bedacht.



Start 

2002

OVERNAME START

In 2002 neemt United Services Group uitzendorganisatie Start over waarmee de dienstverlening wordt uitgebreid met algemene uitzendactiviteiten in Nederland, Spanje en Italië. De groepsomzet passeert in 2002 de grens van € 1 miljard.

2005

OVERNAME SOLVUS

In 2005 wordt de Belgische branchegeenoot Solvus Resource Group overgenomen, waarna de nieuwe combinatie verdergaat onder de huidige naam USG People N.V.

SOLVUS
Resource Group



LEESWIJZER

Voor u ligt het jaarverslag van USG People over het jaar 2013. Het verslag is dit jaar anders opgebouwd dan in voorgaande jaren, waarmee wij een stap zetten naar een geïntegreerd jaarverslag. Wij beogen zo meer inzicht te geven in de elementen en aspecten binnen onze organisatie die onze waardecreatie drijven, ons bestaansrecht geven en het rendement genereren voor de verschillende stakeholders van onze onderneming. Hoewel iedere belangstellende uitgenodigd wordt om dit verslag te lezen, zijn onze stakeholders de primaire doelgroep voor dit verslag. Eenieder die betrokken is bij onze organisatie, bijdraagt aan ons succes en de drijfveer is van ons bestaansrecht, is voor ons een stakeholder.

Het verslag is ingedeeld in vier onderdelen: ons bestaansrecht, onze overtuiging en cultuur, onze roadmap en besturing, en de door ons gegenereerde waarde in 2013.

In dit verslag is beknopte informatie opgenomen over het duurzaamheidsbeleid. Net zoals in het voorgaande jaar, wordt naast dit jaarverslag een separaat duurzaamheidsverslag aangeboden over het afgelopen jaar. Vanaf volgend jaar zullen de duurzaamheidsaspecten in onze bedrijfsvoering worden geïntegreerd in het jaarverslag.

Dit jaar publiceren wij het jaarverslag voor de laatste maal in gedrukte vorm, naast de online-versie. Vanaf verslagjaar 2014 zal het jaarverslag uitsluitend online worden gepubliceerd.

OVERZICHT & STRATEGIE		JAARREKENING	
BERICHT VAN DE CEO	006	GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	085
KERNCIJFERS	009	geconsolideerde winst- en verliesrekening	085
MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE VAN ONS WERK	010	geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	086
TOEGEVOEGDE WAARDE VAN USG PEOPLE	012	geconsolideerde balans per 31 december	087
STAKEHOLDERS	016	geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	088
MISSIE EN VISIE	022	geconsolideerd kasstroomoverzicht	089
BUSINESS PRINCIPLES	023	toelichting behorende bij de geconsolideerde jaarrekening	090
STRATEGIE	024	ENKELVOUDIGE JAARREKENING	148
CORPORATE GOVERNANCE	028	enkelvoudige winst- en verliesrekening	148
FINANCIËLE KALENDER	034	enkelvoudige balans per 31 december (voor winstbestemming)	148
HIGHLIGHTS	036	toelichting bij de enkelvoudige winst- en verliesrekening en balans	149
VERSLAGEN		OVERIGE GEGEVENS	
PROFIELEN VAN DE BESTUURDERS	038	gebeurtenissen na balansdatum	156
VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR	040	statutaire bepalingen omtrent de winstverdeling	156
ontwikkeling in onze maatschappelijke relevantie	040	winstbestemming	157
ontwikkeling van onze toegevoegde waarde	041	controleverklaring van de onafhankelijke accountant	158
risicoparagraaf	046	AANVULLENDE INFORMATIE	
resultaten per segment	050	meerjarenoverzicht	162
ontwikkeling financiële resultaten	055	financiële begrippenlijst	164
onze financiers	064	colofon	165
samenvatting executie strategie	067		
vooruitzichten	069		
PROFIELEN VAN DE COMMISSARISSEN	070		
VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN	072		
HOOFDLIJNEN VAN HET REMUNERATIERAPPORT	078		

**WIJ LEGDEN EEN
NIEUWE BASIS
VOOR DE TOEKOMST,
WAAROP USG PEOPLE
DUURZAAM KAN
GROEIEN**



BERICHT VAN DE CEO

In 2013 brachten wij onze organisatie op koers voor een volgende ontwikkelfase, door onze positionering zowel geografisch als naar dienstenaanbod meer te focussen. De bestuurs- en organisatiestructuur is slagkrachtig, de verbondenheid en samenwerking van onze merken zijn geïntensiveerd en het onderscheidende karakter van onze dienstverlening is vergroot. Wij legden een nieuwe basis voor de toekomst, waarop USG People duurzaam kan groeien.

Beste stakeholder,
Beste belangstellende,

In macro-economisch opzicht was 2013 geen sterk jaar. Er was nauwelijks economische groei en het vertrouwen van ondernemers en consumenten was laag, vooral in de eerste helft van het jaar. Gedurende het jaar werd het beeld langzaam maar zeker beter. Er trad ook een geleidelijke verbetering op in onze markten, wat een gunstig effect had op onze omzetontwikkeling. In het tweede kwartaal werden de verbeteringen eerst zichtbaar bij enkele werkmaatschappijen. Die signalen breidden zich in de zomermaanden uit tot een geleidelijke trend naar herstel over de hele breedte. In het laatste kwartaal werd het omslagpunt naar groei bereikt. De omzet van onze voortgezette activiteiten kwam over het jaar uit op € 2,3 miljard en wij realiseerden een onderliggende EBITA van € 66,5 miljoen.

In 2013 voerden wij aanpassingen in onze organisatie door, in lijn met onze in 2011 herijkte strategie. De geografische scope van onze algemene uitzendactiviteiten is teruggebracht van negen tot drie landen. De algemene uitzendactiviteiten in de zes overige landen werden in het eerste halfjaar verkocht. De positionering is nu veel meer geconcentreerd, waardoor wij onze middelen effectiever kunnen inzetten op het verder ontwikkelen van onze toegevoegde waarde in regio's waar we goed gepositioneerd zijn.

USG Professionals is in 2013 gelanceerd als overkoepelend internationaal merk voor onze hoogwaardige HR-oplossingen met hoogopgeleide professionals. Onze strategie beoogt een expansie voor de divisie Professionals, gericht op marktsegmenten waarin wij belangrijke meerwaarde bieden en voldoende omvang kunnen creëren. In 2013 stemden wij de positionering daarop af. De dienstverlening van USG Energy paste niet langer in de strategische scope van USG Professionals en hebben wij om die reden in 2013 gedesinvesteerd. Verder vond er in 2013 ook een herziening plaats in de mix van profielen in de kandidatennetwerken van USG Professionals. Nu deze aanpassingen zijn uitgevoerd, is USG Professionals klaar om de stap naar uitbreiding te maken en te groeien in geselecteerde kansrijke segmenten van de markt.

Als sluitstuk van de strategische transitie werd in 2013 het project United gestart. Het project beoogt een versterking van de concurrentiepositie door een intensievere samenwerking van onze merken. De merkenportfolio werd geclusterd onder vier star brands: Start People, Unique, Secretary Plus en USG Professionals. De merken worden hierdoor duidelijker en meer onderscheidend gepositioneerd. Elk van de star brands biedt een onderscheidende dienstverlening aan in een geselecteerd marktsegment. Op deze wijze kunnen de vier star brands hun organisatie en dienstverlening optimaal afstemmen op de trends in hun specifieke marktsegment en hun specialistische toegevoegde waarde voor haar stakeholders verder ontwikkelen.

ONZE ORGANISATIE IS GESTROOMLIJND EN GEFOCUST, MET PROPOSITIES IN FUNDAMENTEEL KANSRIJKE MARKTEN. WIJ RICHTEN ONS NU OP VERDERE GROEI EN ONTWIKKELING VAN ONZE TOEGEVOEGDE WAARDE IN DEZE MARKTEN

Een belangrijk element in het project United is vereenvoudiging van de organisatie. In 2013 is hiervan reeds veel gerealiseerd. De Raad van Bestuur en de corporate organisatie werden aangepast en ook werd het senior management van de werkmaatschappijen afgeslankt. Het project zal in 2014 worden afgerond.

De onderliggende kosten werden in 2013 over de gehele breedte van de organisatie omlaag gebracht. De combinatie van een versterkte focus en een lager kostenniveau verbetert de commerciële slagvaardigheid van onze organisatie.

Gedurende het jaar werd ook geïnvesteerd in nieuwe oplossingen voor onze klanten, onder andere door de acquisitie van Adver-Online en de implementatie van Unique HROffice. Deze investeringen bieden ontwikkelpotentie voor onze dienstverlening in de hele organisatie.

Verder startten wij in 2013 een aantal nieuwe initiatieven op in het kader van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zo lanceerden wij in Nederland in samenwerking met uitkeringsinstantie UWV een actieplan om werkzoekende 55-plussers die een uitkering ontvangen weer aan het werk te helpen.

In 2013 begon USG People haar deelname aan het internationaal erkende Great Place to Work-onderzoek. De uitkomst van dit onderzoek vormt het vertrekpunt van waaruit we met onze organisatie verder willen groeien op specifieke thema's in de ontwikkeling van ons menselijk kapitaal. Wij legden in 2013 een nieuwe basis voor de toekomst. USG People kan nu groeien vanuit een ander perspectief: niet alleen groter maar vooral ook sterker. Onze organisatie is gestroomlijnd en gefocust, met proposities in fundamenteel kansrijke markten. Wij richten ons nu op verdere groei en ontwikkeling van onze toegevoegde waarde in deze markten.

De economische cyclus heeft grote invloed op de vraag naar onze dienstverlening. Als de economische groei meer vaart krijgt, kan USG People op korte termijn profiteren van het toegenomen potentieel in de aangepaste organisatie.

De organisatorische veranderingen in het afgelopen jaar hebben veel inzet en een uiterst flexibele instelling gevraagd van al onze collega's. Helaas hebben wij ook van veel gewaardeerde collega's afscheid moeten nemen als gevolg van de desinvesteringen en herstructureringen. Ik bedank onze collega's hartelijk voor hun onverminderde inzet en hun bijdrage aan de resultaten die we in het afgelopen jaar hebben gerealiseerd. De toewijding en professionaliteit van onze medewerkers geven mij veel vertrouwen in een mooie en succesvolle toekomst voor USG People.

Rob Zandbergen, Chief Executive Officer
26 februari 2014

KERNCIJFERS

In duizenden euro's, tenzij anders vermeld	2013	2012 HERZIEN ¹⁾
Netto-omzet	2.270.031	2.441.954
EBITA	26.870	62.858
Bedrijfsresultaat	41.314	-110.206
Operationele kasstroom	26.186	29.037
Nettoresultaat	-26.058	-191.179
Dividend	11.268	9.566
Eigen vermogen toerekenbaar aan eigen aandeelhouders	458.335	488.924
Investeringen in materiële vaste activa	3.775	6.437
Investeringen in immateriële vaste activa	14.117	13.135
Beurswaarde ultimo boekjaar	779.887	481.723
Aantal geplaatste aandelen ultimo boekjaar	80.483.677	79.715.875
<hr/>		
Gemiddeld aantal werknemers (FTE)		
- indirecte medewerkers	5.057	5.329
- directe medewerkers	54.705	58.023
<hr/>		
Aantal vestigingen	797	953
<hr/>		
VERHOUDINGSGETALLEN IN PROCENTEN		
EBITA / netto-omzet	1,2%	2,6%
Bedrijfsresultaat / netto-omzet	1,8%	-4,5%
Nettoresultaat / netto-omzet	-1,1%	-7,8%
Eigen vermogen / totaalvermogen	38,5%	36,4%
<hr/>		
PER AANDEEL IN EURO'S		
(op basis van het gemiddeld aantal aandelen)		
Nettoresultaat	-0,33	-2,41
Operationele kasstroom	0,33	0,37
Dividend	0,14	0,12
Eigen vermogen ²⁾	5,69	6,13
Koers ultimo	9,69	6,04
Hoogste koers	10,35	8,67
Laagste koers	5,00	5,06

1) De verkoop van de General Staffing-activiteiten en de wijzigingen in IAS 19 'Personeelsbeloningen' hebben geleid tot een herziening van de 2012-cijfers.

2) Op basis van het aantal aandelen per 31 december

MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE VAN ONS WERK

USG People helpt de toegankelijkheid van arbeidsaanbod en arbeidsvraag in onze samenleving te verbeteren en deze beter op elkaar aan te laten sluiten. Die taak vatten wij steeds breder op. Het resultaat hiervan is dat wij een bijdrage leveren aan een gezonde dynamiek op de arbeidsmarkt waardoor onze maatschappij en onze economie beter functioneren. Een beter werkende arbeidsmarkt zorgt ervoor dat meer mensen kunnen deelnemen. Het leidt tot een bredere en hogere participatie.

De professionele begeleiding en ondersteuning die wij bieden, helpen bij de ontplooiing van talent, bij het versterken van het innovatief vermogen van werknemers en bij het ontwikkelen en vernieuwen van de personeelsorganisatie van werkgevers. Dit draagt ook bij aan het minimaliseren van fricties in de arbeidsmarkt en betere entreekansen voor jongeren, ouderen en kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Zo streven wij naar meer welvaart voor onze gehele samenleving.

GROTERE SUCCESKANSEN VOOR ORGANISATIES

Ondernemingen – groot en klein – krijgen van ons professionele begeleiding in tal van HR- en arbeidsmarktgerelateerde vraagstukken waarmee zij te maken hebben. Dit zorgt er bijvoorbeeld voor dat ondernemingen hun bezetting, kennis en capaciteit flexibeler kunnen inzetten, waarmee zij hun risico's verlagen. Wij ondersteunen ondernemingen in het versterken van het innovatief vermogen op het gebied van arbeidsorganisatie en helpen tegelijkertijd met het ontwikkelen en ontdekken van talent. Door de inzet van onze dienstverlening dragen wij bij aan het beter functioneren van de arbeidsmarkt en daarmee aan een beter werkende economie. Op deze wijze vervult USG People een 'smeerolie'-functie in een niet altijd soepel lopende arbeidsmarkt en dragen wij bij aan de verhoging van de welvaart voor de samenleving.

USG People heeft een groot en bijzonder netwerk van uiteenlopende talenten die op zoek zijn naar een passende baan of nieuwe uitdaging. Werkgevers kunnen van dit netwerk gebruik-

maken, zodat zij deze naar behoefte kunnen inzetten en hun personeelsbezetting effectief, duurzaam en divers kunnen organiseren. Hierdoor kunnen organisaties hun personeelssamenstelling beter afstemmen op de actuele behoefte.

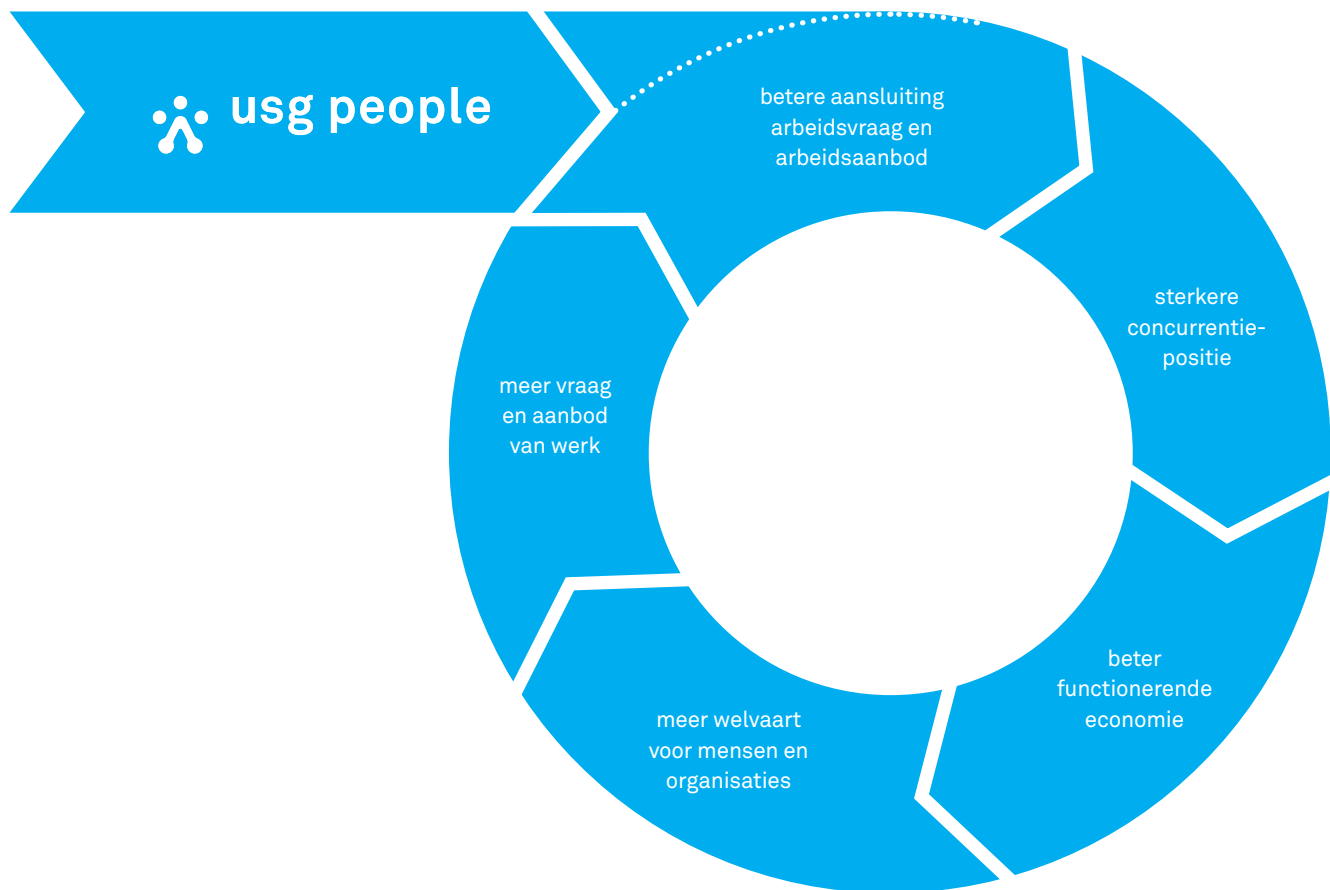
De inzet van de juiste oplossing helpt bedrijven zich naar behoefte vast en flexibel te organiseren. Dit vergroot de operationele wendbaarheid waardoor bedrijven gemakkelijker kunnen inspelen op de kansen die zich op hun markt voordoen. Tegelijkertijd worden zo risico's weggenomen die verbonden zijn aan een inflexibele personeelsorganisatie en ineffektieve arbeidsrelaties. Beschikbaarheid van gekwalificeerde mensen op het juiste moment voor de juiste opdracht versterkt het concurrerend vermogen en vergroot uiteindelijk de succeskans voor ondernemingen.

MEER MENSEN AAN HET WERK

USG People biedt werkzoekenden een groot netwerk aan potentiële opdrachtgevers. Als partner helpt USG People mensen hun werkambities te verwezenlijken en vorm te geven aan hun loopbaan. Het uitgebreide netwerk van opdrachtgevers en de ontwikkelmogelijkheden waartoe USG People toegang heeft, biedt aantrekkelijke kansen voor mensen om het beste uit zichzelf te halen. Met haar jarenlange expertise helpt USG People mensen in hun kracht te zetten en hun talent te ontplooien. Dat biedt hen veelzijdige en duurzame kansen op bevredigend werk, een succesvolle carrière en ontwikkeling van hun maatschappelijke status.

IEDEREEN AAN HET WERK

Bij USG People staan mensen centraal. Meer mensen aan werk helpen, beperkt zich niet tot de relatief gemakkelijk plaatsbare mensen. USG People zet zich steeds meer ook in voor kwetsbare en minder kansrijke groepen op de arbeidsmarkt. Dat zijn mensen met een arbeidsbeperking, ouderen, jongeren, langdurig werklozen of andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.



DUURZAAM INZETBAAR

Om zo veel mogelijk mensen toegang tot de arbeidsmarkt te geven, maar ook om hen die aan het werk zijn competent en betrokken te houden, is het noodzakelijk te concentreren op duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid is het investeren in gezonde, flexibele, betrokken en competente medewerkers, die

zowel binnen als buiten het huidige bedrijf hun bijdrage kunnen blijven leveren aan de maatschappij. Wij maken er zelf werk van, maar sporen ook onze opdrachtgevers aan tot inclusief ondernemen. In ons duurzaamheidsverslag zijn het beleid en uitgebreide cases hieromtrent te vinden. Op deze wijze draagt USG People bij aan zowel de maatschappelijke als de economische welvaart.

TOEGEVOEGDE WAARDE VAN USG PEOPLE

USG People voegt waarde toe waar de belangen van werkgevers, werknemers en de samenleving op het gebied van arbeid elkaar raken. Wij realiseren deze waarde door de onderlinge bereikbaarheid van werkgevers en werknemers te verbeteren en door verbindingen te leggen tussen beide groepen. Wij bieden een verscheidenheid aan oplossingen aan voor het creëren van goed uitgebalanceerde personeelsrelaties en -organisatie, met oog voor zaken als ontwikkeling, diversiteit en duurzaamheid.

USG People beschikt over een efficiënte infrastructuur en grote netwerken van organisaties en kandidaten in tal van branches en vakgebieden. Wij hebben door de jaren heen zeer brede en diepgaande expertise verworven op het gebied van personeelswerving, -selectie en -organisatie en wij bieden deze kennis aan onze klanten en kandidaten aan om de beste oplossingen te vinden voor het vormen van een personeelsbestand, dat op alle aspecten voldoet aan hun steeds veranderende behoefte.

TOEGANKELIJKHEID

De organisatie van USG People garandeert een makkelijke toegankelijkheid voor haar flexwerkers en voor haar klanten. USG People is een organisatie van professionals. Experts die bekend zijn met relevante trends en ontwikkelingen in de arbeidsmarkt welke zij tot in detail kennen. Zij beschikken over moderne technologie die hen helpt bij het werven, selecteren en begeleiden van de juiste kandidaten via onder meer het internet en social media. De vestigingen van Start People, Unique, Secretary Plus en USG Professionals bieden daarbij een uitstekende accommodatie voor het onderhouden van persoonlijke contacten met kandidaten, nu deze in onze samenleving steeds vaker via het internet, telefoon en social media plaatsvinden.

De vestigingen functioneren dus als ontmoetingsplaats waar kennis en ervaring tussen professionals onderling, maar ook tussen de star brands van USG People en haar kandidaten met el-

kaar kan worden gedeeld. Door deze verbondenheid kunnen best practices breed worden gedeeld en toegepast. Op die manier blijft kennis up-to-date, continu in ontwikkeling en binnen de organisatie gewaarborgd. Zo wordt gerealiseerd dat USG People haar kandidaten aantrekkelijke mogelijkheden kan bieden om hun loopbaan onder goede voorwaarden vorm te geven en zich verder te ontwikkelen.

Onze werkmaatschappijen hebben toegang tot een zeer breed vertakt netwerk van kandidaten en organisaties. Met deze netwerken bieden wij voor bedrijven toegang tot een rijke bron van human resources over een breed scala aan vakgebieden en voor kandidaten toegang tot aantrekkelijke mogelijkheden voor werk.

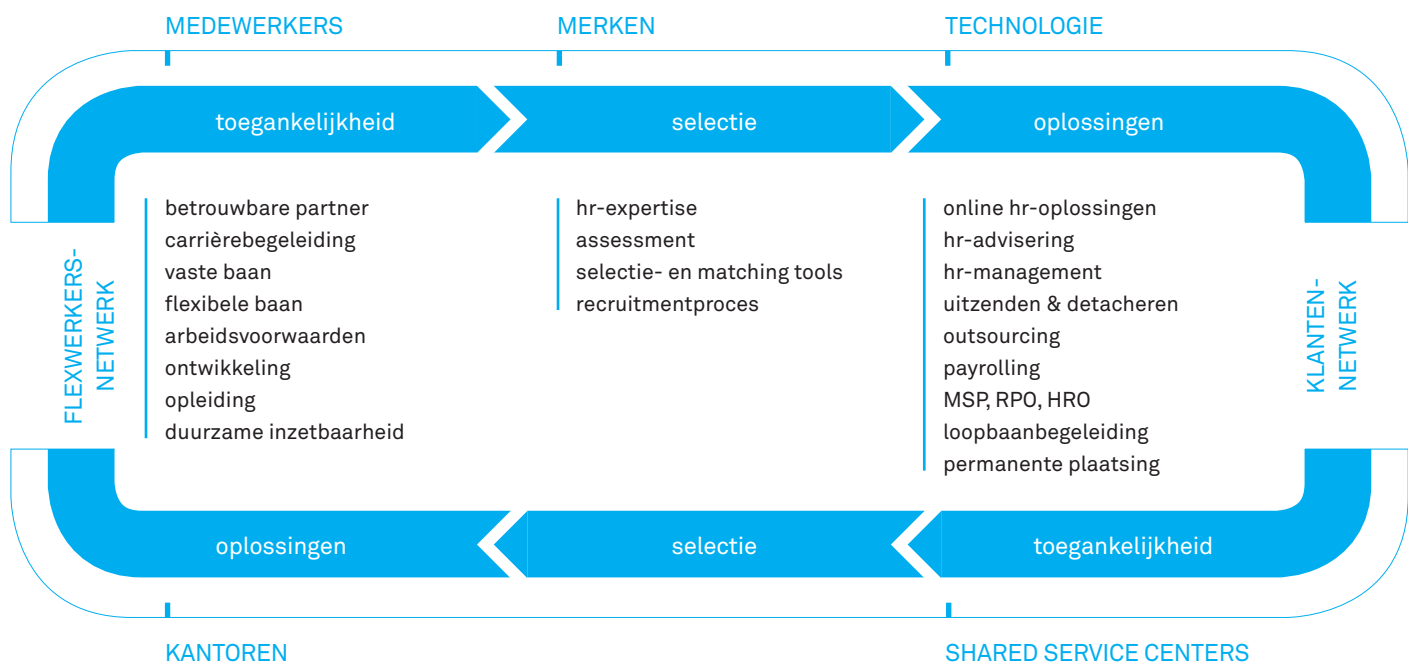
SELECTIE

USG People helpt klanten bij het selecteren van de juiste kandidaten voor hun opdrachten en vacatures. Wij beschikken over de capaciteit, expertise en middelen om matches te kunnen maken op zeer uiteenlopende aspecten en in diverse vakgebieden. Wij doen dit in een range van grote volumes tot zeer specialistische individuele plaatsingen.

Het selecteren en matchen gebeurt onder meer op basis van vaktechnische en persoonlijke aspecten. Maar ook op het gebied van diversiteit, duurzame inzetbaarheid, plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, of plaatsingen in combinatie met een opleiding, helpen wij onze klanten om tot een zo uitgebalanceerd mogelijke personeelsbezetting te komen.

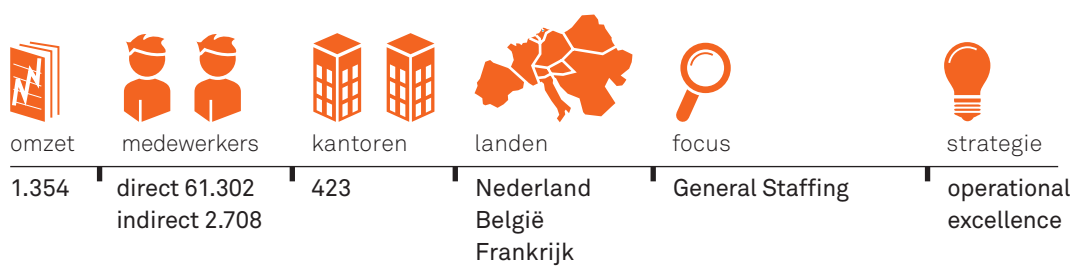
OPLOSSINGEN

USG People biedt haar klanten een breed scala aan oplossingen om hun personeelsorganisatie effectief te kunnen inrichten, waaronder werving en selectie, HR-advisering en -management,



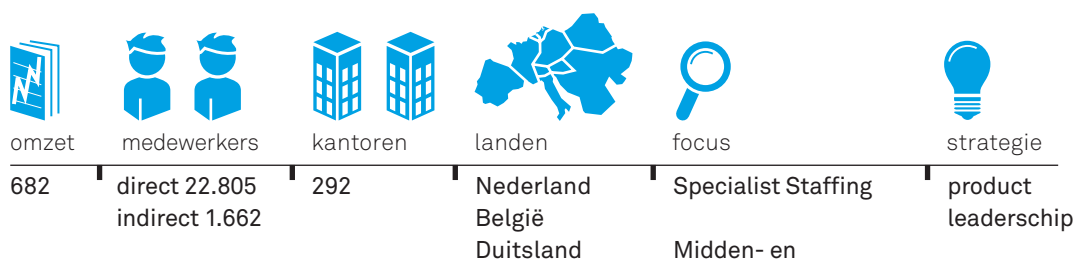
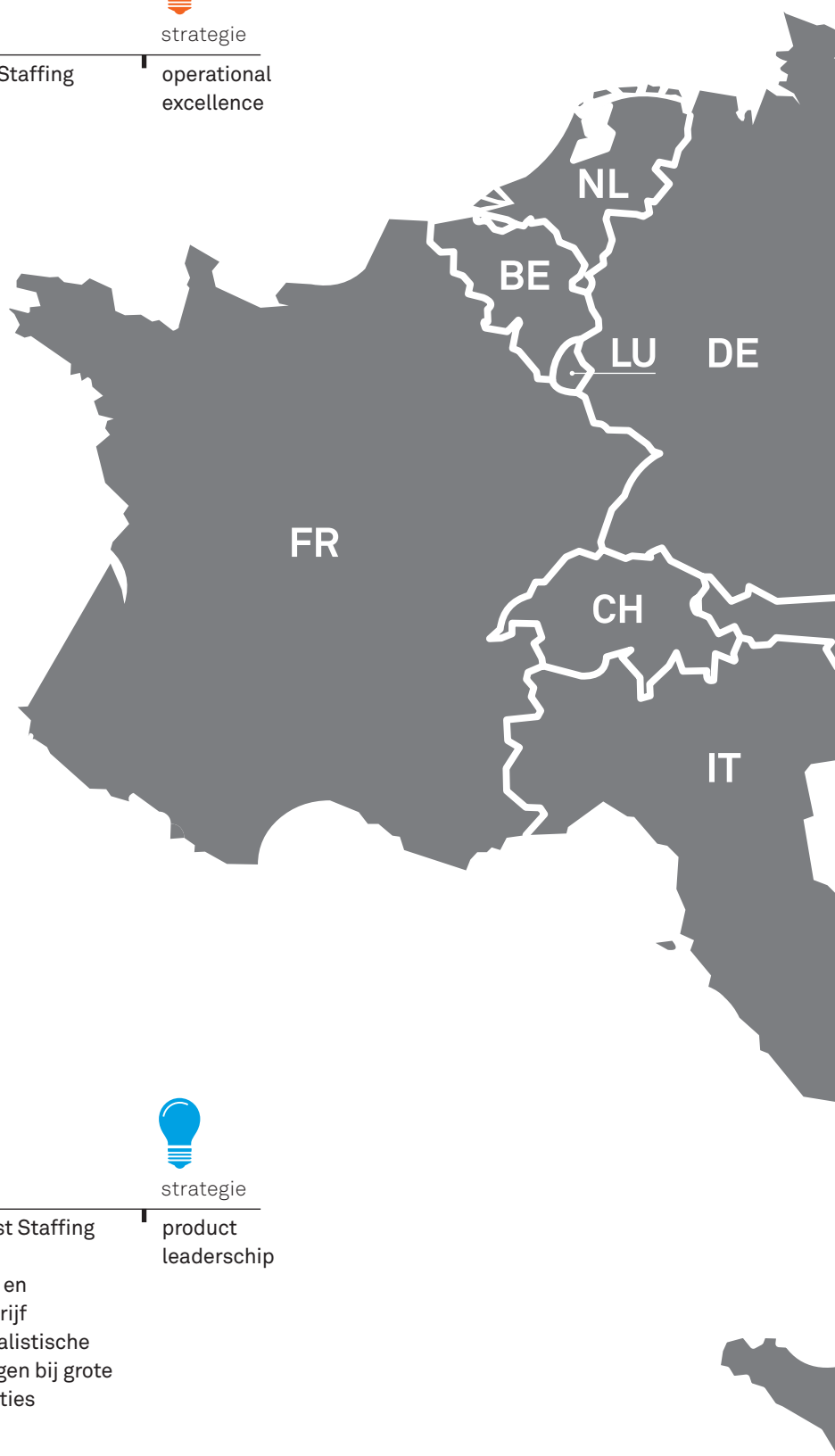
uitzenden, detacheren, outsourcing, payrolling, MSP, RPO, HRO, project sourcing, outplacement, loopbaanbegeleiding en opleiding. De werkmaatschappijen van USG People hebben brede kennis in huis over het samenstellen van een goed functionerende personeelsorganisatie. Zij bieden expertise op de verschillende specifieke facetten, kennen de voor- en nadelen van de beschikbare contractvormen en zijn bekend met de mogelijkhe-

den en beperkingen van vigerende wet- en regelgeving. Dat helpt onze klanten om binnen hun kaders en behoeften een zo effectief mogelijke personeelsbezetting samen te stellen die voldoet aan de hoogste eisen op het gebied van kwaliteit en flexibiliteit. De risico's en de kosten die gepaard gaan met ineffectiviteit en inflexibiliteit worden daardoor verkleind en verlaagd.



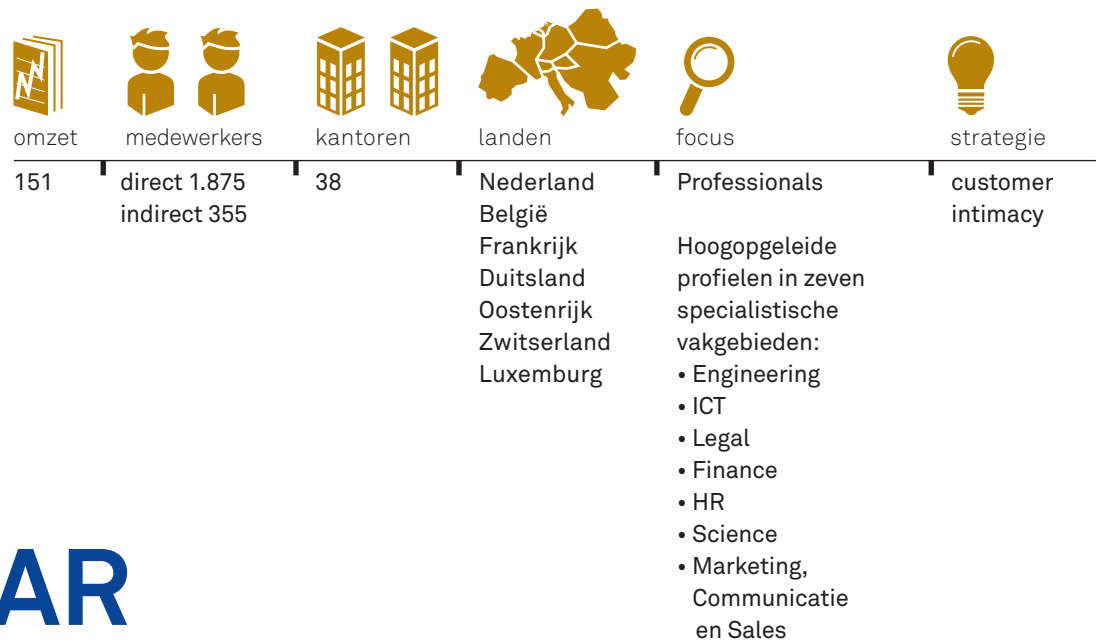
Lokale merken

ASA
Call-IT
USG Restart
Vakcollege



Lokale merken

Creyf's
Technicum
Express Medical
Receptel



4 STAR BRANDS IN EUROOPA

Start People
 Unique
 Secretary Plus
 USG Professionals

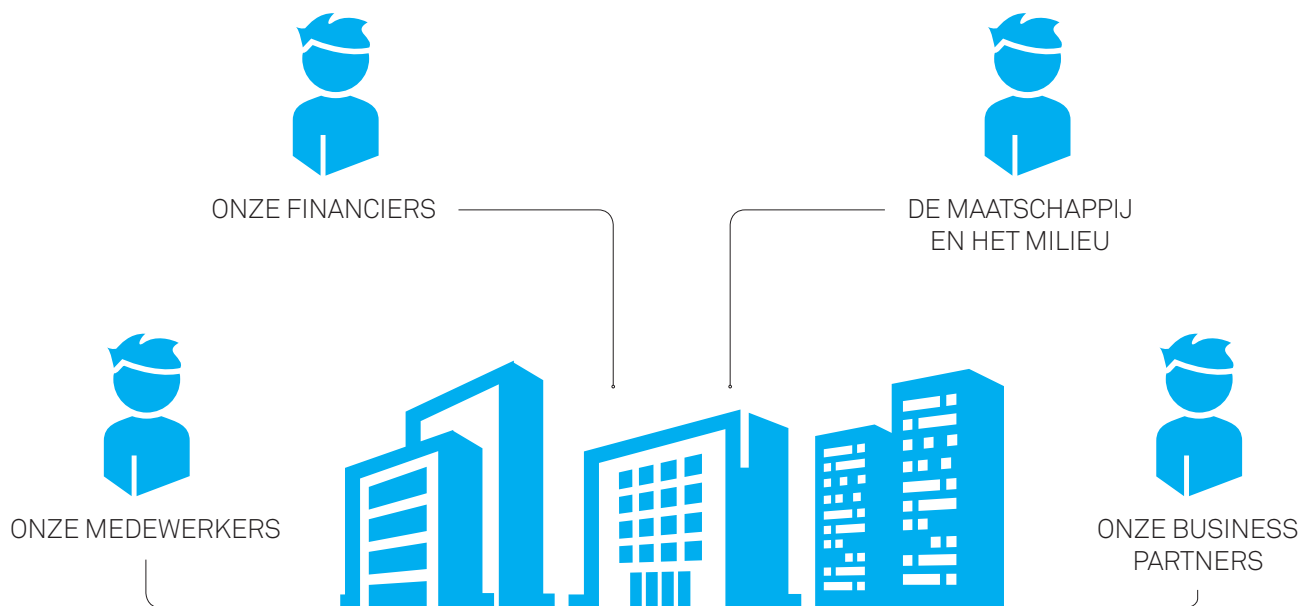


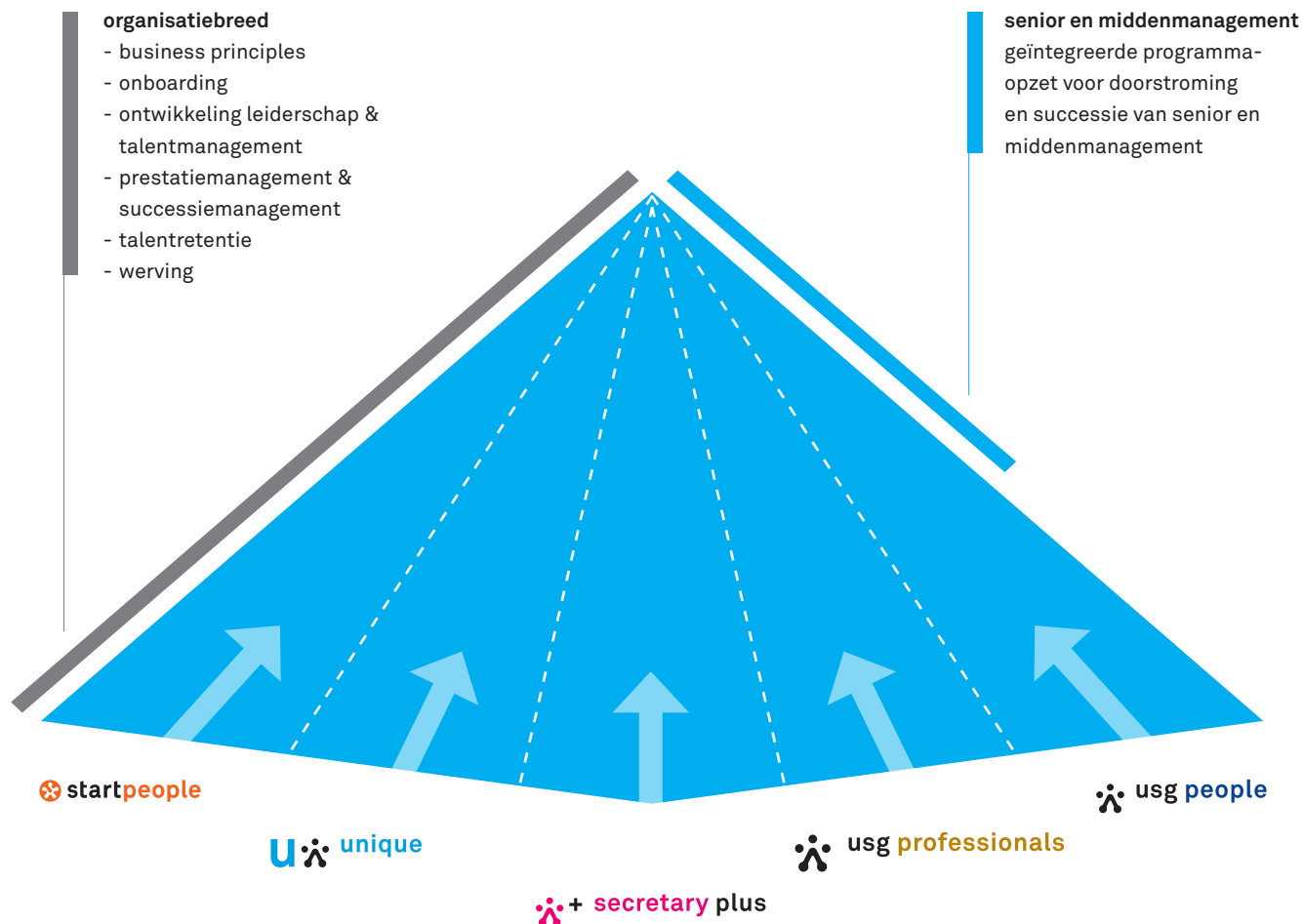
STAKEHOLDERS

USG People stelt zich tot doel steeds te zorgen voor een goed functionerende balans tussen de mogelijk uiteenlopende doelen van de verschillende bij de onderneming betrokken belangengroepen, met een evenwichtige waardecreatie voor de korte en lange termijn. Zij behartigt daarbij de belangen van alle stakeholders van de onderneming inclusief het algemene maatschappelijke belang. Waardecreatie voor alle stakeholders met een duurzame verhouding tussen de economische en maatschappelijke aspecten geldt daarbij als uitgangspunt.

USG People organiseert regelmatig een stakeholderdialoog, waarbij zij in een brede samenstelling de dialoog aangaat over uiteenlopende onderwerpen en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Deze dialoog zorgt ervoor dat USG People nog sneller en concreter kan inspelen op behoeftes en ontwikkelingen bij de verschillende stakeholders en – indien daar aanleiding toe is – haar bedrijfsmodel verder kan aanscherpen.

USG People is ervan overtuigd dat het onderhouden van goede betrekkingen met alle bij de onderneming betrokken stakeholders van essentieel belang is. Dit betekent dat alle stakeholders op een eerlijke manier kunnen profiteren van hun betrokkenheid bij onze organisatie. De belangrijkste stakeholders van USG People zijn onze medewerkers, onze business partners (klanten, flexwerkers, leveranciers, overheid), onze financiers (aandeelhouders, obligatiehouders, bancaire financiers) en de maatschappij en het milieu.





ONZE MEDEWERKERS

Het succes van USG People is afhankelijk van de knowhow, vitaliteit en prestaties van onze medewerkers. USG People draait om mensen. Inzet en competenties van de individuele medewerkers, maar ook de onderlinge verbondenheid en de wijze waarop wordt samenwerkt, zijn immers in sterke mate bepalend voor de resultaten, de ontwikkeling en de groei van de business. Vanuit die overtuiging wordt continu geïnvesteerd in goed werkgeverschap: opleiding, ontwikkeling, verloop, vitaliteit en gezondheid spelen hierin belangrijke rollen. Via het Great Place to Work-onderzoek worden tal van facetten gemeten die hierop betrekking hebben. Op het gebied van opleiding en ontwikkeling wordt geïnvesteerd in training, talentmanagement, managementontwikkeling en successieplanning.

USG People biedt als basis voor haar medewerkers een stimulerende werkomgeving en faciliteert hun ontwikkeling. Dat biedt voor medewerkers in alle onderdelen en lagen van de organisatie mogelijkheden om hun talenten te laten groeien. Het human-resourcesbeleid en de processen zijn erop ingericht om dat zo goed mogelijk te faciliteren.

SENIOR MANAGEMENT

Voor het senior management past USG People in de hele organisatie een centraal HR-beleid toe. Op het tactische en operationele niveau zijn er organisatiebrede kaders, zoals USG People's business principles en functiespecifieke competenties, prestatie management en potentieelanalyse die gezamenlijk de basis vormen om het potentieel van medewerkers vast te stellen en opleiding en talentmanagement op maat inhoud te geven met desgewenst een merkspecifieke invulling.

WERVING

USG People's business principles en de functiespecifieke competenties gelden als leidraad bij werving van nieuwe medewerkers. USG People trekt medewerkers aan die de juiste vaardigheden en competenties bezitten en die passen bij onze cultuur. USG People wil medewerkers niet alleen aannemen voor een bepaalde functie, maar voor een loopbaan binnen de onderneming.

ONBOARDING

Het is een bekend gegeven dat betrokken, bevolgen, gemotiveerde en vitale medewerkers aanzienlijk beter presteren dan zij die dat niet zijn. Alle nieuwe medewerkers volgen een onboarding-programma. Dit programma besteedt onder meer uitgebreid aandacht aan onze ambities, strategie, waarden en cultuur, het corporate beleid van USG People en de merkspecifieke eisen die aan de medewerker worden gesteld.

LEIDERSCHAP EN TALENTMANAGEMENT

USG People streeft naar een vorm van leidinggeven die stuurt op basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid, die ruimte biedt voor persoonlijk leiderschap, waarbij de strategie praktisch wordt omgezet in resultaat. Prestatiemanagement en potentiëleanalyse vormen de basis voor de leiderschaps- en talentprogramma's van USG People.

In de talentdevelopment-programma's van USG People ligt de nadruk naast versterking van leiderschap ook op persoonlijke ontwikkeling in de functie en de loopbaan.

USG People maakt onder meer gebruik van een geïntegreerde programma-opzet voor de ontwikkeling van het senior en middenmanagement om zo de doorstroming naar sleutelposities in het senior management te bevorderen. Voor dit managementdevelopment-programma wordt nauw samengewerkt met Vlerick Business School in Antwerpen.

PRESTATIEMANAGEMENT

Elke medewerker van USG People neemt deel in het prestatie-managementproces dat volgens een standaardcyclus verloopt. Voor elke functie zijn specifieke competenties gedefinieerd. Zowel ten behoeve van de competentieontwikkeling als ten behoeve van de businessresultaten worden in overleg met de medewerker doelstellingen geformuleerd. Aan het eind van de cyclus worden de resultaten beoordeeld en gewogen. Deze weging vormt een voorname input in het talentreviewproces en dient tevens als basis voor variabele beloning.

TALENTRETENTIE

USG People heeft haar talentreviewproces zodanig ingericht dat op termijn ten minste 80% van de vacatures in het senior management vanuit de interne talent pool kan worden ingevuld.

ONZE BUSINESS PARTNERS

USG People beschouwt haar business partners als 'partners in ontwikkeling'. Zij dragen bij aan onze ontwikkeling en USG People draagt bij aan hun ontwikkeling. De meest betrokken business partners zijn onze klanten, onze flexwerkers (in de meest brede zin, waaronder ook zzp'ers), onze leveranciers, onze co-leveranciers en verschillende overheidsinstanties. In de relaties met deze partners streeft USG People naar een hoge kwaliteit in de onderlinge dienstverlening en staat samenwerking centraal.

KLANTEN

Om onze klanten te helpen bij het beter organiseren van hun human resources, biedt USG People hen de volgende dienstverlening:

- toegang tot een groot netwerk aan kandidaten;
- werving- en selectietools die helpen bij het vinden van de juiste kandidaten voor vacatures;
- flexibiliteit in het personeelsbestand, waardoor de organisatie wendbaarder wordt;
- verlaging van risico's door het wegnemen of verlagen van capaciteitsproblemen;
- verlaging van kosten door de inzet van een efficiënte personeelsorganisatie;
- advies over het toepassen van diversiteit op de werkvloer en oplossingen om te komen tot een inclusieve organisatie, waarbij aandacht is voor Social Return On Investment (SROI) en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- vitale en duurzaam inzetbare flexmedewerkers.

USG People biedt haar klanten een breed scala aan oplossingen om hun personeelsorganisatie effectief te kunnen inrichten, waaronder:

- werving en selectie;
- HR-advisering en -management;
- uitzenden, detacheren;
- outsourcing;
- payrolling;
- MSP, RPO, HRO;
- project sourcing;
- outplacement;
- loopbaanbegeleiding;
- opleiding.

FLEXWERKERS

Voor onze flexwerkers biedt USG People de verbinding met de arbeidsmarkt. Als partner helpen wij mensen hun werkambities te verwezenlijken en vorm te geven aan hun loopbaan. Wij bieden flexwerkers aantrekkelijke mogelijkheden om hun carrière onder goede voorwaarden vorm te geven en zich verder te ontwikkelen.

Het uitgebreide netwerk van opdrachtgevers en de ontwikkelmogelijkheden waartoe USG People toegang heeft, biedt aantrekkelijke kansen voor mensen om het beste uit zichzelf te halen. Met haar jarenlange expertise helpt USG People mensen in hun kracht te zetten en hun talent te ontplooiën. Dat biedt hen veelzijdige en duurzame kansen op bevredigend werk, een succesvolle carrière en ontwikkeling van hun maatschappelijke status.

Bij USG People staan mensen centraal. Meer mensen aan werk helpen beperkt zich niet tot de relatief gemakkelijk plaatsbare. USG People zet zich steeds meer ook in voor kwetsbare en minder kansrijke groepen op de arbeidsmarkt. Dat zijn mensen met een arbeidsbeperking, ouderen, jongeren, langdurig werklozen of andere mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

LEVERANCIERS

De producten en diensten die worden geleverd door onze leveranciers zijn middelen die wij inzetten voor onze bedrijfsvoering en onze dienstverlening aan klanten en kandidaten. Een continue ontwikkeling hiervan draagt ook bij aan de mogelijkheden voor USG People om haar organisatie en dienstverlening verder te ontwikkelen. Als basisvoorwaarde in de relaties met leveranciers dient er altijd een goede balans te zijn tussen kwaliteit, een concurrerende prijsstelling en duurzame productontwikkeling.

Voor leveranciers volgt USG People een beleid waarin partners dienen bij te dragen aan de toegevoegde waarde, de continuïteit en de duurzaamheid van onze dienstverlening. Open en eerlijke communicatie over sociale en milieuaspecten is belangrijk, waarbij we oog hebben voor de keten achter het product of de dienst. Bij milieuaspecten wordt gekeken naar het effect van de dienst, het product en/of het werk op het milieu. Bij sociale aspecten gaat het om arbeidsomstandigheden en SROI.

OVERIGE BELANGHEBBENDEN

De overheid, vakbonden en brancheverenigingen zijn in zekere zin ook stakeholders van USG People. Deze instanties oefenen invloed uit op de kaders van de arbeidsmarkt, elk met een eigen belang. Een goed functionerende arbeidsmarkt is echter een gemeenschappelijk belang van al deze organisaties. Als HR-dienstverlener en werkgever streeft USG People naar een nauwe betrokkenheid met deze belangengroepen om ook hier haar smeeroliefunctie te kunnen vervullen.

ONZE FINANCIERS

De financiële middelen van USG People worden verstrekt door investeerders en financiële instellingen. Sinds 1997 zijn de aandelen van USG People op de beurs genoteerd, waardoor het naast financiering door banken ook toegang heeft tot de kapitaalmarkt. De toegang tot de kapitaalmarkt heeft de mogelijkheden voor haar groeiambities verbreed. Door te investeren in de

organische ontwikkeling van de organisatie en in acquisities, is USG People inmiddels uitgegroeid tot een van de grote Europese HR-dienstverleners. USG People heeft sinds haar beursnotering uitsluitend gebruikgemaakt van kapitaalmarktmissies voor het financieren van grote acquisities.

EMISSIEHISTORIE

GEWONE AANDELEN

2002: acquisitie Start	€ 43 miljoen
2005: acquisitie Solvus Resource Group	€ 230 miljoen
2010: post acquisitie Allgeier	€ 86 miljoen

CONVERTEERBARE OBLIGATIELENING

2005-2012: acquisitie Solvus Resource Group	€ 115 miljoen
---	---------------

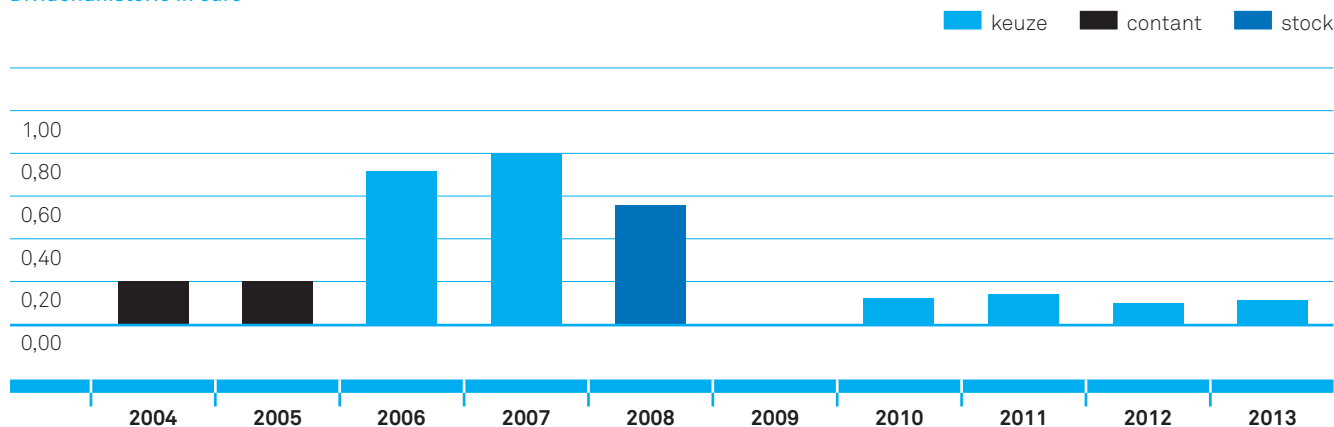
Als vergoeding op het geïnvesteerde kapitaal voor aandeelhouders streeft USG People naar een rendement dat recht doet aan het risico van hun investering. USG People hecht aan transparantie in haar communicatie naar beleggers, waarbij zij beoogt een duidelijk beeld te schetsen van de stand van zaken en ontwikkelingen omtrent de onderneming. Dit helpt beleggers gegronde schattingen te maken voor het te verwachten rendement en risico.

Het rendement voor de aandeelhouders wordt gerealiseerd door middel van dividenduitkeringen van de onderneming en door de waardeontwikkeling van hun aandelen op de aandelenmarkt. Dit laatste wordt mede bepaald door de vraag en het aanbod van beleggers, en dat wordt soms beïnvloed door marktsentimenten waar USG People geen directe invloed op heeft, zoals de algehele wereldwijde economische omstandigheden. USG People concentreert zich op het behoud van haar continuïteit en de ondernemingsprestaties welke op de langere termijn bepalend zijn voor de waardeontwikkeling.

In financiële termen streeft USG People naar een groei van de omzet en winst. Die groei wordt voor de korte termijn beïnvloed door de economische cyclus waarbij perioden van groei kunnen worden afgewisseld met perioden van krimp. Om die reden dienen de groei-doelstellingen te worden beschouwd als gemiddelden over de periode van een hele cyclus. Voor de winstgevendheid wordt als strategische doelstelling vanaf 2014 uitgegaan van een EBITA van gemiddeld 6,0% van de omzet over een hele cyclus gemeten.

De beoogde resultaten bieden ook een kader voor het te verwachten rendement op de investeringen van onze aandeelhouders, in goed evenwicht met de voordelen voor de andere stakeholders van USG People. De beoogde resultaatdoelstellingen bieden ruimte voor een consistente dividenduitkering alsook voor investering in verdere ontwikkeling en groei.

Dividendhistorie in euro



USG People investeert veel tijd in de verbinding met aandeelhouders en banken. Zij moeten onze business begrijpen, zich kunnen vinden in onze toekomstvisie en strategie en bovenal vertrouwen hebben in ons leiderschap. De langlopende relatie met onze banken is een goed voorbeeld van ons streven om succesvolle duurzame relaties met onze stakeholders op te bouwen. Dergelijke duurzame relaties dragen bij aan de stabiele continuïteit van onze financiering, ook in tijden met minder gunstige economische omstandigheden.

Om een goed inzicht te geven in de gang van zaken en om het vertrouwen in onze onderneming kracht bij te zetten, communiceert USG People transparant en regelmatig over de ontwikkelingen in de markten, de operationele en financiële resultaten en de voortgang van de strategie. Het bestuur hecht veel waarde aan transparantie naar haar financiers, is toegankelijk voor investeerders en besteedt veel aandacht aan de relaties met haar investeerders en aandeelhouders.

Voor een actieve, heldere en transparante communicatie met beleggers, analisten en financiële pers worden bijeenkomsten en roadshows georganiseerd. De financiële resultaten worden elk kwartaal gepubliceerd waarbij een presentatie wordt gehouden voor analisten en voor de pers. De publicaties en presentaties worden ook beschikbaar gesteld op de website van USG People. Verder nemen de bestuursleden en afgevaardigden ook deel aan conferenties en roadshows voor investeerders en worden contacten met aandeelhouders onderhouden door middel van conference calls en meetings.

DE MAATSCHAPPIJ EN HET MILIEU

Als onderneming maakt USG People onderdeel uit van een grotere omgeving – de maatschappij waarin wij leven en het milieu, de basis van ons bestaan. Organisaties hebben een groot belang bij een goed functionerende maatschappij, waarbij zorgvuldig dient te worden omgesprongen met de natuurlijke hulpbronnen die wij ‘in bruikleen’ hebben. Wij nemen hierin zoveel als mogelijk onze verantwoordelijkheid, omdat wij terdege beseffen dat de ecologie de basis is van de economie en niet andersom.

USG People vervult met haar kernactiviteiten al een expliciete rol van betekenis voor de maatschappij. Een goed werkende arbeidsmarkt is een basisingrediënt voor economische en maatschappelijke welvaart. In het beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) ligt bij USG People de nadruk op de factor ‘mensen’. Daarnaast heeft USG People natuurlijk gepaste aandacht voor het duurzaam omgaan met het milieu. USG People heeft beleid voor mvo georganiseerd rondom vijf speerpunten:

- 1 goed werkgeverschap;
- 2 goed ondernemerschap;
- 3 diversiteit;
- 4 betrokken ondernemen;
- 5 milieu-impact.

USG People vult het onderwerp ‘goed werkgeverschap’ breed in. Voor de directe en indirecte medewerkers wil zij een aantrekkelijke en innovatieve werkgever zijn. Een werkgever die toegankelijk is en die medewerkers in hun kracht zet. Een partner die zich inzet voor de duurzame inzetbaarheid van al haar medewerkers. Daartoe bieden wij onze directe en indirecte medewerkers de faciliteiten, condities en ondersteuning die nodig zijn om te excelleren.

Onder goed ondernemerschap verstaan wij het creëren van waarde met een duurzame balans voor alle stakeholders. Onze medewerkers dienen zich te kunnen ontplooiën onder goede werkomstandigheden. Voor financiers dient een aantrekkelijk rendement op hun investering te worden gerealiseerd. Voor onze business partners dienen wij met onze dienstverlening toegevoegde waarde te leveren en wij moeten op een verantwoorde en duurzame manier omgaan met de maatschappij en het milieu waarin we leven.

In de context van diversiteit beschouwt USG People alle aspecten waarin mensen van elkaar verschillen. Dit is een brede definitie, omdat mensen wat USG People betreft niet te definiëren zijn op basis van slechts één kenmerk. USG People vindt het juist belangrijk om alle verschillende aspecten van een persoon te zien. Het gaat daarbij zowel om zichtbare aspecten, zoals geslacht of etniciteit, als om minder zichtbare kenmerken, zoals werkstijlen of karaktereigenschappen.

USG People heeft nadrukkelijk aandacht voor maatschappelijke betrokkenheid, de manier waarop wij iets teruggeven aan de samenleving en de maatschappij als geheel. USG People wil bijdragen aan een eerlijke maatschappij, bijvoorbeeld door het belangeloos inzetten van haar medewerkers, faciliteiten en middelen. USG People doet dit met name door zich te concentreren op die gebieden waarin ze het verschil maakt: haar kennis van en over de arbeidsmarkt delen, het breder benutten van haar netwerk en het bevorderen van inclusiviteit op de werkvloer: iedereen moet mee kunnen doen.

Naast de vanzelfsprekende aandacht voor de mens, is er ook aandacht voor het milieu, onze leefomgeving. Voor onze vestingen gebruiken we kantoorruimte en wij verplaatsen ons veelal over de weg. Dit zorgt voor CO₂-uitstoot. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om maatregelen te treffen deze uitstoot te minimaliseren.

USG PEOPLE HEEFT NADRUKKELIJK AANDACHT VOOR MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID, DE MANIER WAAROP WIJ IETS TERUGGEVEN AAN DE SAMENLEVING EN DE MAATSCHAPPIJ ALS GEHEEL

MISSIE EN VISIE

MISSIE

Mensen maken het verschil, ieder met zijn eigen unieke talent en passie.

Het is onze missie om mensen te helpen aan de baan die het beste bij hen past en tegelijkertijd onze klanten te voorzien van de beste medewerkers. Als partner in werk zijn wij voor een steeds groeiend aantal mensen en organisaties de connectie met de arbeidsmarkt. Vanuit onze jarenlange expertise bieden wij een veelheid aan mogelijkheden voor werk, opleiding en een loopbaan.

Met onze knowhow helpen wij onze klanten aan de beste mensen, waardoor zij in staat zijn om met goed gekwalificeerde medewerkers optimaal te kunnen meebewegen met de markt. Deze verandert continu onder invloed van enerzijds de ontwikkeling van de economie en anderzijds de beschikbaarheid van gekwalificeerde medewerkers.

Wij geloven in talenten die het verschil kunnen maken wanneer zij op de juiste plaats worden ingezet. Dit stelt ons in staat om de beste kandidaten aan te trekken en te verbinden aan de juiste banen.

ONZE SPECIALISATIES LENEN ZICH BIJ UITSTEK VOOR VERDERE ONTWIKKELING EN GROEI

VISIE

Wij streven naar een leidende positie in de door ons geselecteerde markten. De kernactiviteiten van USG People bieden daarvoor een robuuste basis en een unieke uitgangspositie. Onze specialisaties lenen zich bij uitstek voor verdere ontwikkeling en groei, zowel organisch als door acquisities. Op het fundament van onze knowhow bouwen wij onze leidende posities in deze specifieke markten en marktniches verder uit en creëren wij meerwaarde voor al onze stakeholders. Innovaties en het nieuwe werken helpen ons verder in de ontwikkeling en verduurzaming van onze organisatie.

BUSINESS PRINCIPLES



De business principles vormen de grondslag voor de cultuur en identiteit die USG People nastreeft bij het verwezenlijken van haar missie en visie. USG People gelooft sterk in haar gesegmenteerde marktbenadering en heeft de vaste overtuiging dat de verantwoordelijkheid die zij aan haar werkmaatschappijen geeft, hen in staat stelt zich succesvol te ontwikkelen en te groeien. De business principles vormen onze gemeenschappelijke waarden die wij door de hele organisatie in onze dagelijkse werkzaamheden tot uitdrukking brengen.

RESULTAATGERICHTHEID



De waardecreatie van USG People wordt in grote mate bepaald door haar medewerkers. Zij zijn de motor achter de resultaten die de organisatie realiseert voor al haar stakeholders. Een resultaatgerichte cultuur vormt voor USG People de basis voor een goed rendement en continuïteit. Resultaatgerichtheid is een belangrijke eigenschap in onze business waar de concurrentie groot is en er veel verwacht wordt van ieders individuele prestatie. Met een resultaatgerichte inzet van onze medewerkers helpen wij onze klanten om te winnen. Onze dagelijkse focus ligt op onze klanten, waarbij we denken in kansen en mogelijkheden. Ons uitgangspunt is dat het altijd beter kan. De dienstverlening staat altijd centraal en de behoeften van onze klanten zijn leidend. In de ontwikkeling van onze medewerkers nemen proactiviteit, verantwoordelijkheid en daadkracht een belangrijke plaats in. Zo creëren wij een winnaarsmentaliteit en genereren wij toewijding en focus op ons werk.

PASSIE



Juiste matches resulteren in gepassioneerde medewerkers en gepassioneerde medewerkers zorgen voor juiste matches. Passie bij onze eigen medewerkers toont onze klanten en kandidaten dat USG People de juiste matches maakt tussen de ambities en competenties van kandidaten en de opdrachten van onze klanten – een essentieel element in onze dienstverlening. Wij zijn ondernemende, hardwerkende professionals met passie voor ons vak. Passie is de energie die ons drijft. Gepassioneerde mensen durven bestaande grenzen te overschrijden en brengen hun ideeën en voorstellen overtuigend en met enthousiasme naar voren. Zij kunnen hun ideeën en keuzes onderbouwen en beargumenteren, wat resulteert in succesvolle relaties met klanten en kandidaten. Dit is de kern van de USG People-cultuur.

VERBONDENHEID

Verbondenheid is in meerdere opzichten een fundamenteel aspect in de bedrijfsvoering van USG People. De waarde zit voor een groot deel in de medewerkers, het 'menselijk kapitaal'. Door deze met elkaar te verbinden, ontstaat een maximaal niveau van kennis en expertise in onze organisatie, een van de meest bepalende value drivers in onze dienstverlening.



De dienstverlening van USG People is de smeerolie in de arbeidsmarkt. De kern van ons bestaan is het maken van optimale verbindingen van de vraag en het aanbod op de arbeidsmarkt – dat begint bij het bouwen van relaties met klanten en kandidaten.

PROFESSIONALITEIT

Aanwezigheid van vakkennis en expertise bij onze medewerkers en doelgerichte toepassing hiervan, is een andere bepalende factor in het onderscheidend vermogen van onze dienstverlening. Onze medewerkers stellen hoge eisen aan zichzelf en aan elkaar. Een hoog niveau van vakkundigheid en kwaliteitsgerichtheid zijn elementaire drijfveren binnen USG People. De organisatie kent een groot eigen leervermogen en is in staat om zich aan te passen en nieuwe zaken snel te implementeren. Hierdoor is USG People in staat kennis en inzichten direct in de eigen praktijk toe te passen. Dit komt ten goede aan de dienstverlening aan onze klanten.



USG People streeft naar het toepassen van nieuwe werkvormen met efficiënte organisatiestructuren. Professionaliteit van de medewerkers is in een dergelijke omgeving een randvoorwaarde om voorop te lopen en met vertrouwen in de effectiviteit van de medewerkers een goede werking van de organisatie te kunnen waarborgen.

VOORUITGANG

USG People streeft naar continue ontwikkeling van haar toegevoegde waarde. Ook in de dienstensector spelen innovatie en technologische toepassingen een steeds grotere rol in het onderscheidende vermogen. Het toepassen van nieuwe technologieën draagt bij aan de ontwikkeling van onze toegevoegde waarde en aan versterking van de concurrentiepositie. De drive bij onze medewerkers om vooruit te gaan stimuleert en faciliteert deze ontwikkeling door onze hele organisatie. Wij geloven dat alles beter, effectiever en efficiënter kan. Daarom streven wij in onze cultuur naar innovatie en creativiteit. Een cultuur van dialoog, experimenteren en voortdurende verbetering. USG People is een organisatie die continu op zoek is naar de beste manier om haar klanten te bedienen, kansen om te innoveren ziet en mogelijkheden bedenkt voor nieuwe producten of diensten.

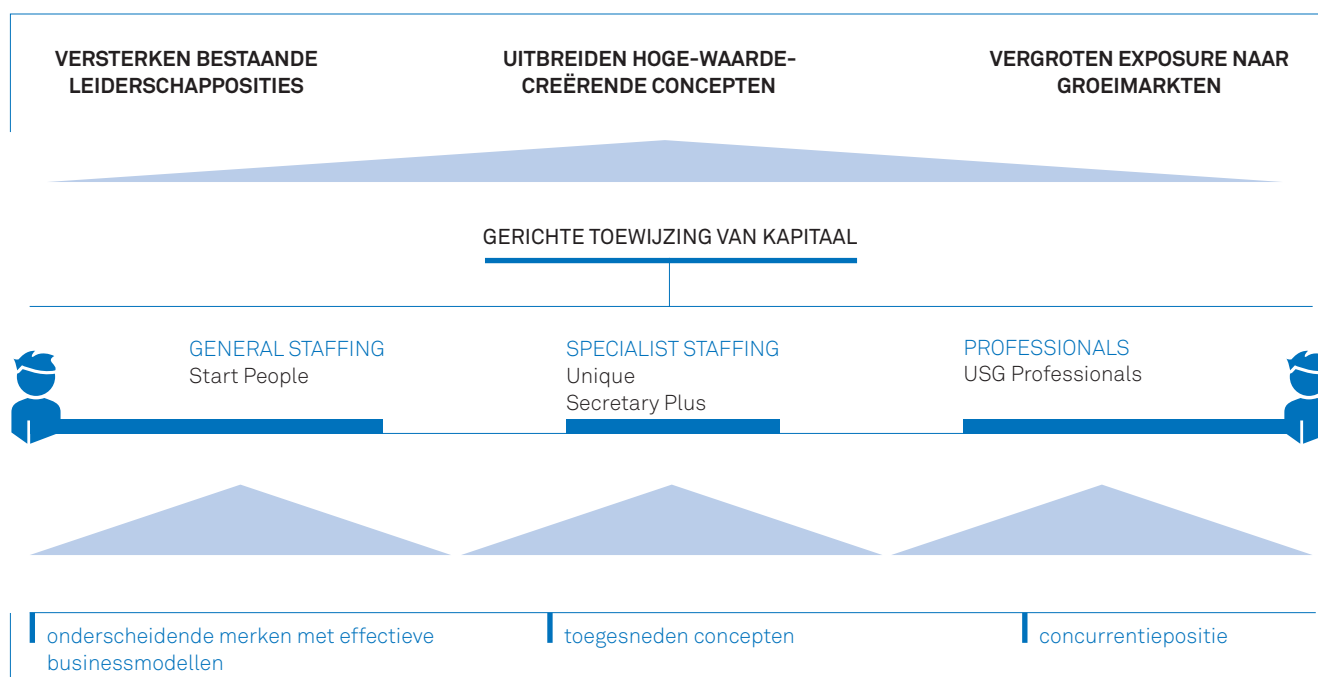


STRATEGIE

USG People ambieert te groeien door haar sterke bedrijfsonderdelen verder te ontwikkelen en door te investeren in uitbreiding van haar perspectiefrijke concepten. De activiteiten van USG People zijn gebundeld in vier onderscheidende merken, Start People, Unique, Secretary Plus en USG Professionals, die elk gericht zijn op een specifiek marktsegment. De positionering is geconcentreerd in vier kernlanden, markten die fundamenteel goede mogelijk-

heden bieden voor groei en een aantrekkelijk rendement. Secretary Plus en USG Professionals zijn ook buiten de kernlanden uitgerold in enkele landen met een aantrekkelijke markt voor hun dienstverlening. Als basisvoorwaarde bij de strategie geldt duurzaamheid, een gezonde groei met behoud van de continuïteit en een aantrekkelijk rendement voor alle stakeholders.

STRATEGISCHE BOUWSTENEN



ONDERSCHIEDENDE BUSINESSMODELLEN VAN DE STAR BRANDS

USG People heeft haar businessmodellen onderscheidend ingericht voor al haar merken. Bij elk merk is de organisatie, het netwerk, de expertise, de toegepaste technologie en de aangeboden dienstverlening gericht op het leveren van toegevoegde waarde in het specifieke marktsegment waarin zij opereert.

Start People richt zich op het bieden van oplossingen met grote volumes, veelal aan grote organisaties. Zij biedt oplossingen voor het op kostenefficiënte wijze organiseren van flexibel personeel. Zij onderhoudt een breed kandidaten-netwerk met een brede

samenstelling qua profielen en een klantennetwerk verspreid over alle sectoren. Unique richt zich als HR-business partner op klanten in het midden- en kleinbedrijf en levert specialistische officeplaatsingen bij grote organisaties. Het kandidaten-netwerk van Unique heeft ook een diverse samenstelling en de dienstverlening wordt aangeboden in alle sectoren. Secretary Plus en USG Professionals richten zich op specifieke profielen. Secretary Plus biedt HR-oplossingen aan voor managementondersteuning en USG Professionals richt zich op het bieden van oplossingen voor hoogopgeleide profielen in de vakgebieden engineering, finance, HR, ICT, legal, marketing, communicatie & sales en science.

TOEGESNEDEN OPERATIONELE CONCEPTEN

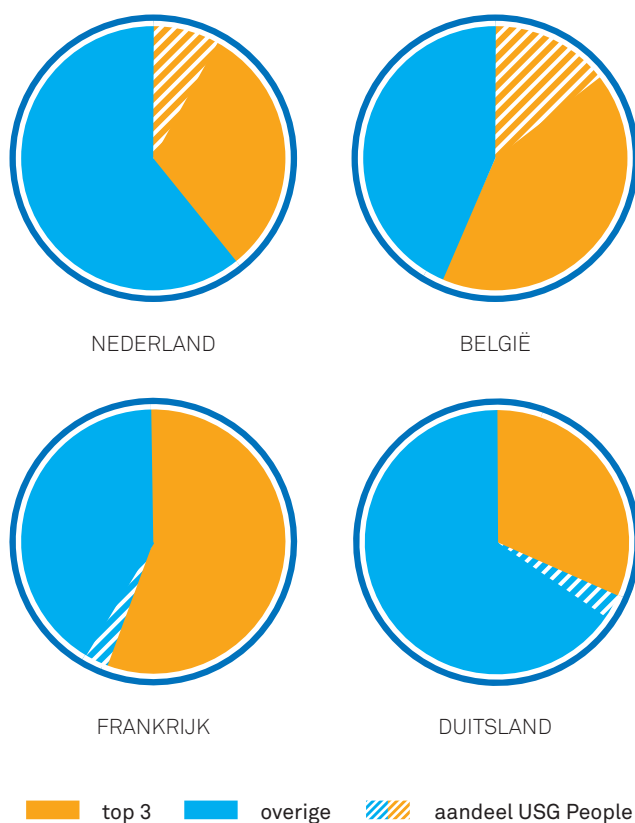
Steeds meer mensen die op zoek zijn naar werk zoeken het eerste contact met de werkmaatschappijen van USG People via het internet, waardoor het belang van goede online-faciliteiten sterk is toegenomen en de operationele concepten dienen mee te evolveren. Het internet neemt geleidelijk bepaalde functies van het traditionele netwerk van fysieke vestigingen over. Een effectief netwerk bestaat vandaag de dag uit een combinatie van fysieke vestigingen en een internetplatform. USG People speelt zeer actief in op het toenemende belang van het internet door het continu ontwikkelen van de functionaliteiten van het online-platform om op een actieve manier kandidaten te werven.

VERSTERKEN CONCURRENTIEPOSITIE

Door het toepassen van toegesneden operationele concepten verkrijgen de merken elk een gerichte en onderscheidende positionering in hun marktsegment. USG People investeert continu in de ontwikkeling van haar positionering door aanpassingen in de kwaliteit en effectiviteit van haar organisatie en processen, onder andere door toepassing van nieuwe technologie. Deze investeringen verstevigen de concurrentiepositie van onze organisatie. In de afgelopen jaren zijn grote stappen gezet waardoor enerzijds de kwaliteit van de operatie op belangrijke fronten is verbeterd en anderzijds het niveau van de operationele kosten structureel is verlaagd.

OMGEVINGSFACTOREN

GEOGRAFISCHE POSITIONERING



In Nederland en België is USG People de op één na grootste HR-dienstverlener. In deze landen behoren alle vier de star brands van USG People tot de topspelers in hun marktsegment. In de aangrenzende landen Frankrijk en Duitsland heeft USG People een stevige voetafdruk en verleent zij haar diensten aan klanten en kandidaten door het hele land. In Frankrijk is USG People actief met haar merken Start People en USG Professionals en in Duitsland met Unique, Secretary Plus en USG Professionals. De positionering in deze vier kernlanden vormt een perspectiefrijke basis met voldoende schaal en een gezond groei- en winstpotentieel. De activiteiten van Secretary Plus en USG Professionals zijn daarbuiten ook gevestigd in Italië, Luxemburg, Oostenrijk en Zwitserland. Deze geselecteerde landen bieden goede perspectieven voor de toegevoegde waarde van de concepten die deze merken aanbieden.

Concurrentielandschap

De verdeling van het concurrentielandschap in de landen waarin USG People opereert, verschilt per land. In Nederland, België en Frankrijk hebben de top drie-spelers een aanmerkelijk marktaandeel, terwijl de markt in Duitsland meer gefragmenteerd is. In Nederland en België heeft USG People het op één na grootste marktaandeel. In Frankrijk en Duitsland behoort USG People tot de top tien, met een marktaandeel van enkele procenten.

De kernlanden waarin USG People actief is, worden gekenmerkt door de aanwezigheid van zowel de mondiale top drie-spelers als vele kleine lokale spelers. Voorts was er in de afgelopen jaren sprake van een toename van het aantal zzp'ers die ook als flexibele arbeidskrachten in de markt bewegen. Verder is er de opkomst van dienstverlening via het internet en social media, waarbij ook diensten worden aangeboden die elementen van HR-dienstverlening in zich hebben.

In de afgelopen jaren is het aantal HR-dienstverleners toegenomen in onze markten waardoor ook de omvang van de totale flexibele arbeidsmarkt is gegroeid. Door de toetreding van nieuwe, kleine lokale spelers is het marktaandeel van deze categorie toegenomen. Een grotere omvang en fragmentatie van de markt is gunstig voor USG People. De werkmaatschappijen van USG People kunnen met hun slagvaardige commerciële organisatie profiteren van hun gerichte positionering.

Positionering USG People in onze markten

In de landen waarin USG People leidende posities heeft, onderscheidt USG People zich van haar concurrenten door de geselecteerde proposities per marktsegment. Deze gespecialiseerde aanpak leidt tot duidelijke herkenbaarheid voor flexwerkers en een maximale toegevoegde waarde voor haar klanten. Tevens zorgt het voor een effectieve prijs-kwaliteitverhouding in zowel het volumesegment als voor specialistische plaatsingen.

In landen waar USG People geen toppositie heeft, ligt de focus van haar dienstverlening en positionering vooral op lokale be-

drijven, daar waar de grote spelers een meer gespreide scope hanteren. USG People onderscheidt zich van veel van de kleine marktspelers onder andere door haar betrouwbaarheid inzake kwaliteit en snelheid, haar kennis van de arbeidsmarkt en wet- en regelgeving, haar landelijke bereik en haar efficiënte organisatie. Tevens is zij beter in staat te investeren in vernieuwing en technologie en kunnen best practices van de groep worden toegepast waardoor meer toegevoegde waarde kan worden gecreëerd voor haar klanten.

USG People ontwikkelt haar concurrentiepositie door middel van continue verbeterprojecten voor operational en commercial excellence. De dienstverlening wordt steeds afgestemd op de mogelijkheden in het speelveld en op de veranderende behoeften van klanten en kandidaten. Daarbij worden steeds meer technologische toepassingen ingezet voor vernieuwing van de dienstverlening en operationele processen. Toepassing van technologie en een effectieve ontwikkeling van specialistische expertise zijn krachtige onderscheidende elementen in de dienstverlening van USG People.

WET- EN REGELGEVING

De arbeidsmarkten in Europese landen worden gereguleerd door internationale en lokale richtlijnen en wet- en regelgeving. Over het algemeen is er al enige jaren sprake van een trend naar liberalisatie in deze regulering en naar een vriendelijker beleid voor flexibele arbeid en aanbieders van HR-diensten. Dat komt ten goede aan het imago van flexibele arbeid. De sociale acceptatie van werken via een HR-dienstverlener is daardoor verbeterd. Dit is een positieve ontwikkeling voor USG People die ondersteuning biedt aan de groei. De vraag naar onze dienstverlening wordt beïnvloed door veranderingen in de regelgeving. Contracten en arbeidsvoorwaarden voor flexwerkers zijn hierop gebaseerd en mede bepalend voor de kostprijs voor onze klanten waardoor veranderingen een impact kunnen hebben, vooral op de korte termijn.

Positionering USG People inzake wet- en regelgeving

In de kernlanden waar USG People actief is, is gelijke behandeling en gelijke beloning voor flexwerkers reeds grotendeels ingevoerd. USG People richt haar dienstverlening op het leveren van toegevoegde waarde, zoals HR-advies en outsourcingoplossingen, welke niet wordt gedreven door een lage kostprijs voor arbeid. USG People biedt HR-oplossingen aan met steeds meer elementen, die niet direct worden beïnvloed door deze wet- en regelgeving. Door de brede ervaring en expertise die USG People in haar organisatie heeft, kunnen veranderingen in de regelgeving effectief worden toegepast en kan optimaal gebruik worden gemaakt van kansen en eventuele voordelen die een verandering meebrengt.

BESCHIKBAARHEID VAN KANDIDATEN

In een optimaal functionerende arbeidsmarkt sluiten de vraag en het aanbod van arbeid goed op elkaar aan. In de Europese markten is de laatste jaren echter een steeds grotere mismatch

ontstaan tussen de profielen waar bij de bedrijven behoefte aan is en het aanbod op de arbeidsmarkt. Er is wel een voldoende aantal kandidaten beschikbaar, maar de competenties en het opleidingsniveau waarover zij beschikken, sluiten niet aan op de in de markt gevraagde profielen. Er is reeds een tekort in de markt voor bepaalde beroepsprofielen. Het beschikbaar hebben van talenten met de juiste kennis en vaardigheden, die goed aansluiten op de behoefte in de arbeidsmarkt, is een sleutelement in de toegevoegde waarde van USG People. Ook de demografie en diversiteitseisen hebben invloed op de beschikbaarheid.

Positionering USG People inzake beschikbaarheid van kandidaten

USG People beschikt over een uitgebreid netwerk van talenten en onderhoudt nauwe relaties met haar kandidaten. Wij begeleiden kandidaten en helpen hen hun talenten te ontwikkelen zodat zij blijven groeien en hun loopbaan beter kunnen vormgeven. Daartoe biedt USG People ook opleidingen aan in vakgebieden waarin het aanbod schaars is. USG People onderhoudt haar expertise in de verschillende vakgebieden continu om kandidaten te verzekeren van de beste vakkundige ondersteuning voor hun carrière. In de hoger opgeleide segmenten is een groot deel van onze consultants opgeleid of ervaren in hetzelfde werkveld als de professionals die via USG People worden tewerkgesteld bij opdrachtgevers. Zij kennen het werkveld en spreken dezelfde taal. Deze community draagt bij aan betere advisering en begeleiding.

USG People beschikt over een aantrekkelijk klantennetwerk en aansprekende opdrachten. Wij bieden aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en carrièreperspectieven aan mensen met gevraagde competenties en verbinden deze via flexibele oplossingen aan opdrachten bij opdrachtgevers. Een grotere flexibiliteit draagt bij aan een betere beschikbaarheid en aan duurzamere inzetbaarheid van mensen. USG People zet zich in om een zo groot mogelijke groep van mensen met de juiste vaardigheden uit alle generaties te laten participeren in de arbeidsmarkt en zij biedt opleidingsmogelijkheden aan in combinatie met aansprekend werk bij opdrachtgevers.

CYCLICITEIT

De vraag naar arbeidskrachten is afhankelijk van de groei van de economie. Voor de korte termijn betekent dit dat de vraag een cyclisch karakter heeft en met de conjunctuur kan toenemen en in sommige perioden ook kan afnemen. Als de productie toeneemt, neemt ook de vraag naar arbeidskrachten toe en als de productie daalt, neemt de vraag naar arbeidskrachten af. Als de vraag afneemt, schakelen bedrijven bij het aanpassen van hun capaciteit eerst het flexibele personeelsbestand af voordat zij het vaste personeel inkrimpen. Bij het aantrekken van de economische groei wordt de flexibele capaciteit ook weer het eerste opgeschakeld. Per saldo is het aandeel flexibele arbeid bij bedrijven structureel toegenomen om effectief te kunnen reageren op de conjunctuurschommelingen. De cycliciteit in de economische conjunctuur en in de vraag naar HR-diensten zorgt voor een zekere mate van volatilititeit in de omzet en in het resultaat van USG People.

Positionering USG People inzake cycliciteit

De cycliciteit in de productie is een van de redenen waarom organisaties hun personeel flexibel willen organiseren. Het inrichten en leveren van deze flexibiliteit vormt een onderdeel van de toegevoegde waarde van USG People. Het businessmodel van USG People is afgestemd op het meebewegen met de economische cyclus. De brede en gediversifieerde spreiding over verschillende sectoren en klanten zorgen ervoor dat de impact van de bewegingen wordt gedempt en dat kan worden geanticipeerd op verschillende opvolgende fasen in de cyclus. USG People heeft een flexibele organisatie en kostenstructuur die kunnen meebewegen met de volume- en omzetontwikkeling. Consolidaties van vestigingen, online-distributie, een flexibeler inrichting van de eigen personeelsorganisatie en outsourcing van non-coreprocessen zorgen voor een verdere flexibilisering van de operationele kosten alsook de waarborging voor het behoud van onze kennis en expertise. Hierdoor wordt de volatiliteit in de omzet en winstgevendheid beperkt.

STRATEGISCHE DOELEN

- Versterken bestaande leiderschapsposities;
- vergroten exposure naar groeimarkten;
- uitbreiden hoge-waarde-creërende concepten.

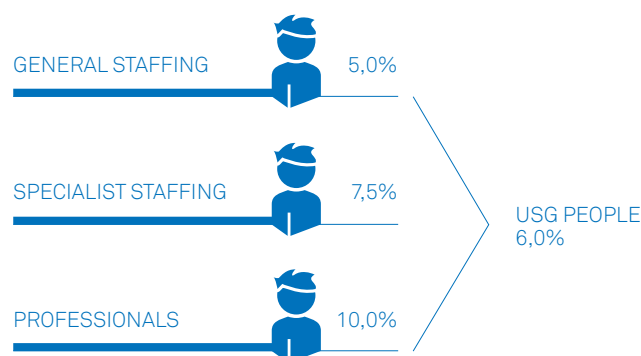
USG People versterkt haar bestaande positionering binnen de huidige geografische scope door de proposities continu verder te ontwikkelen. Er wordt ingespeeld op actuele trends en steeds meer gebruikgemaakt van technologische toepassingen om de dienstverlening voor klanten en kandidaten steeds aantrekkelijker te maken. Succesrijke concepten met een hoge toegevoegde waarde en een aantrekkelijke groeipotentie worden uitgerold binnen de bestaande organisatie.

Voor Secretary Plus en USG Professionals wordt beoogd het marktaandeel en het geografische bereik verder uit te breiden door uitrol naar kansrijke regio's en marktsegmenten. De uitbreiding van USG Professionals zal tevens worden vormgegeven door acquisities.

De strategische doelen worden op kwartaalbasis gemonitord op basis van groei van het marktaandeel van de verschillende star brands en van USG People in totaal, alsook het aandeel van de hoge-waarde-creërende concepten in het totaal van USG People.

STRATEGISCHE RENDEMENTSDOELSTELLINGEN

USG People streeft voor de totale groep naar een over de hele cyclus gemeten gemiddelde EBITA van 6,0% van de omzet. USG People realiseert deze doelstelling door efficiënte operationele processen, een flexibele kostenstructuur en een relatieve toename van de activiteiten met een hoge toegevoegde waarde.



Deze rendementsdoelstelling wordt gemonitord door nauwe bewaking van de productiviteit per medewerker, bewaking van het percentage vaste versus aanpasbare kosten en het aandeel van de verschillende proposities in het totaal van USG People.

FINANCIERINGS-CAPACITEIT

USG People financiert haar investeringen voor de uitvoering van de strategie voornamelijk uit de operationele kasstroom. Van de mogelijkheid om financiering aan te trekken via de kapitaalmarkt is in het verleden alleen gebruikgemaakt voor de financiering van grote strategische overnames. USG People beschikt over € 560 miljoen aan kredietfaciliteiten. Deze faciliteiten bieden comfortabele bewegingsruimte om te kunnen investeren op momenten dat opportuniteiten zich voordoen.

USG People hanteert voor de hoogte van haar schuldsituatie een voorzichtig beleid waarbij ook rekening wordt gehouden met de cycliciteit van de activiteiten. De doelstelling voor de schuldratio (nettoschuld / EBITDA) is maximaal 2,0. Ofwel, de nettoschuld mag niet groter zijn dan twee keer de EBITDA van de laatste vier kwartalen.

De bankfaciliteiten bieden voor USG People een stabiele financiering. Ze zijn verstrekt door een syndicaat van banken waarmee USG People door de jaren heen een zeer lange en goede relatie heeft opgebouwd, waardoor een stabiele continuïteit bestaat in de bankfinanciering.

Naast de bankfaciliteiten heeft USG People faciliteiten tot haar beschikking die de mogelijkheid bieden handelsvorderingen te verkopen voor financiering van het werkkapitaal. De operationele kasstroom hoeft daardoor niet beperkt te worden wanneer het werkkapitaal toeneemt en biedt voldoende ruimte voor de uitvoering van de strategische plannen.

Deze doelstellingen inzake balansstructuur worden gemonitord door absolute verlaging van de totale nettoschuld en door monitoring van de strategische rendementsdoelstellingen, zoals hierboven besproken.

CORPORATE GOVERNANCE

In 2013 is de besturingsstructuur van USG People aangepast. Na de strategische bundeling van de merken is ook de besturing omgevormd tot een efficiënte en doeltreffende aansturing van de operatie onder de vier onderscheidende star brands. Tevens is door de executie van de strategie de omvang en complexiteit van de organisatie aanmerkelijk afgenomen. De besturing is meer gedecentraliseerd ingevuld waarbij er meer zelfstandigheid is komen te liggen bij de algemeen directeuren. Hiermee is onze corporate governance aangepast om in de aangepaste organisatie optimaal bij te dragen aan de executie van de strategie.

USG PEOPLE N.V.

USG People N.V. is een beursgenoteerde naamloze vennootschap naar Nederlands recht. De aandelen van USG People zijn genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. Het besturingsmodel van de vennootschap is een zogenaamde 'two-tier' board, met een Raad van Bestuur die verantwoordelijk is voor het dagelijks bestuur van de vennootschap en een Raad van Commissarissen, die onder meer belast is met het houden van toezicht op het handelen en besturen van de Raad van Bestuur. De twee organen handelen onafhankelijk van elkaar en leggen verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De statuten van USG People zijn laatstelijk gewijzigd op 1 februari 2011.

DE GOVERNANCESTRUCTUUR

Een van de voornaamste doelen van een goede corporate governance is het scheppen en behouden van vertrouwen voor alle stakeholders: vertrouwen scheppen in de wijze van besturen, in het toezicht, in het beheersen van risico's, in de financiële en niet-financiële verslaggeving en daarmee vertrouwen in de onderneming als geheel. Integriteit, transparantie en een heldere communicatie zijn voor USG People dan ook de speerpunten van een gedegen corporate governance. Conform wet- en regelgeving, voorziet de vennootschap alle aandeelhouders en alle overige partijen, gelijktijdig van dezelfde informatie over onderwerpen welke significante invloed op de prijs van de aandelen zouden kunnen hebben, waarbij rekening gehouden wordt met de uitzonderingen die de wet voorschrijft. Het nauwkeurig naleven van de basisbeginselen, integriteit, transparantie en een heldere communicatie staan bij USG People hoog in het vaandel. De interne processen zijn op een zo zorgvuldig en transparant mogelijke manier ingericht en waarborgen de naleving van deze waarden door de hele organisatie.

De belangrijkste externe wet- en regelgeving voor USG People bestaat uit:

- het Nederlands Burgerlijk Wetboek;
- NYSE Euronext listing rules;
- de Nederlandse Corporate Governance Code;
- cao's;
- Wet op het Financieel Toezicht.

De belangrijkste onderdelen van USG People's interne regelgeving zijn:

- statuten;
- gedragscode;
- intern reglement van de Raad van Commissarissen en de reglementen van de interne commissies;
- intern reglement van de Raad van Bestuur;
- CDAS (Corporate Delegation of Authority Scheme);
- beleid inzake bilaterale contacten met aandeelhouders, beleggers, analisten en pers;
- klokkenluidersregeling;
- corporate richtlijnen en beleid, waaronder het Tracking Compliance Program, Modelcode en het Fraudereglement.

De laatste tien jaar heeft USG People haar aansturingsmodel, indien dat nodig was, aangepast en steeds verder verbeterd. De Corporate Governance Code uit 2003 heeft hierbij een belangrijke rol gespeeld, evenals de wijzigingen die hierin plaatsvonden in 2008. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen menen dat de huidige corporategovernance-structuur, zoals verder uiteengezet wordt in dit hoofdstuk, voor dit moment het best passende model is. Met uitzondering van die aspecten van de corporategovernance-structuur die alleen aangepast kunnen worden na goedkeuring van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, zullen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen de corporategovernance-structuur aanpassen, indien dit in het belang van de onderneming is. Dergelijke wijzigingen zullen worden toegelicht in het jaarverslag.

ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS

Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders worden minimaal één keer per jaar gehouden. De agenda, de bijlagen en de aanmeldingsprocedure worden vermeld bij de oproeping van de vergadering en zijn beschikbaar via de website van de vennootschap. De bijlagen bevatten alle relevante informatie met betrekking tot de te nemen besluiten. Alle besluiten worden genomen op basis van het principe 'één aandeel is één stem'. Besluiten worden aangenomen wanneer sprake is van een absolute meerderheid van stemmen, tenzij de wet of de statuten van de vennootschap anders voorschrijven.

De jaarrekening wordt ondertekend door de Raad van Commissarissen en wordt jaarlijks ter vaststelling aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd.

Belangrijke onderwerpen waarover de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zeggenschap heeft, zijn:

- vaststelling van de jaarrekening;
- vaststelling van de winstbestemming;
- reserverings- en dividendbeleid;
- goedkeuring van statutenwijzigingen;
- vaststelling van het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur;
- goedkeuring van de remuneratie van de Raad van Commissarissen;
- overdracht van de onderneming of een deel van de onderneming aan een derde;
- machtiging om aandelen in het kapitaal van USG People te verkrijgen, uit te geven of te verkopen;
- benoeming van de externe accountant;
- verlening van decharge aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

De notulen van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden uiterlijk drie maanden na de vergadering beschikbaar gesteld, waarna de aandeelhouders gedurende de daaropvolgende periode van drie maanden de gelegenheid hebben hierop te reageren.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

SAMENSTELLING

De Raad van Commissarissen bestond tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2013 uit vijf personen, te weten: Cees Veerman (voorzitter), Joost van Heyningen Nanninga, Rinse de Jong, Marike van Lier Lels en Alex Mulder. De benoemingstermijn van Joost van Heyningen Nanninga liep af in 2013 en sindsdien bestaat de Raad van Commissarissen uit vier personen. De Raad van Commissarissen bestond eind 2013 voor 25% uit vrouwen. Hiermee voldoet de Raad van Commissarissen van USG People nog niet geheel aan het 30% evenwichtigheidsvereiste dat is opgenomen in de Wet Bestuur en Toezicht. USG People streeft naar een brede diverse samenstelling binnen alle lagen van haar onderneming en zal bij toekomstige benoemingen zoveel als mogelijk rekening houden met de gestelde vereisten. De Raad van Commissarissen streeft naar een evenwichtige samenstelling zoals beschreven in de profielschets onder de diversiteitsdoelstellingen.

De Raad van Commissarissen kent twee interne commissies: de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. De commissies hebben ieder een eigen intern reglement, waarin taken, verantwoordelijkheden en de werkwijze zijn omschreven. De reglementen zijn – evenals het reglement van de

Raad van Commissarissen – te raadplegen via de website van USG People.

Voor de samenstelling en een uitgebreide toelichting op de werkzaamheden van deze interne commissies wordt verwezen naar de verslagen van de commissies in het verslag van de Raad van Commissarissen.

TAAK

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid en de wijze van besturen van de Raad van Bestuur. Voorts geeft de Raad van Commissarissen gevraagd en ongevraagd advies over de strategie en de realisatie van de doelstellingen en treedt de raad op als werkgever van de Raad van Bestuur. Bij de toezichthoudende taak betreft de Raad van Commissarissen ook de voor USG People relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen en de verhoudingen met alle stakeholders.

De Raad van Commissarissen dient goedkeuring te geven aan de volgende besluiten:

- de vaststelling en wijziging van de operationele en financiële doelstellingen van USG People;
- de vaststelling en wijziging van de strategie die moet leiden tot realisatie van de doelstellingen;
- de vaststelling en wijziging van de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd, bijvoorbeeld ten aanzien van de financiële ratio's;
- de vaststelling en wijziging van de relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen;
- alle transacties tussen USG People en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10% van de aandelen in USG People houden die van materiële betekenis zijn voor USG People;
- alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van de leden van de Raad van Bestuur spelen en die van materieel belang zijn voor USG People en/of de betrokken leden van de Raad van Bestuur;
- alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen bij leden van de Raad van Commissarissen spelen en die van materieel belang zijn voor USG People en/of de betreffende leden van de Raad van Commissarissen;
- de benoeming en het ontslag van de secretaris van USG People;
- de benoeming van een lid van de Raad van Bestuur tot CEO of CFO;
- de toewijzing van taken van de Raad van Bestuur aan individuele leden van de Raad van Bestuur;
- alle overige handelingen waarvoor goedkeuring vereist is volgens de wet of de statuten, het reglement van de Raad van Bestuur, het reglement van de Raad van Commissarissen, de Nederlandse Corporate Governance Code of enige andere toepasselijke regelgeving.

Naast de wettelijke en statutaire voorschriften en bepalingen heeft de Raad van Commissarissen reglementen vastgesteld voor haar functioneren en dat van haar commissies, waaraan zij eveneens gebonden zijn.

AUDITCOMMISSIE

De taak van de Auditcommissie is onder meer om de Raad van Commissarissen te adviseren op het gebied van de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Hieronder valt uiteraard de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes. Ook het beleid en het toezicht op de uitvoering inzake de belastingplanning, de financiering, de controle op en de beoordeling van het financiële en niet-financiële verslaggevingsproces en de toepassing van informatie- en communicatietechnologie behoren tot de taken van de commissie. De voorzitter van de commissie brengt van de belangrijkste bevindingen verslag uit aan de Raad van Commissarissen. De notulen van de commissievergaderingen worden gedeeld met alle commissarissen.

REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMMISSIE

De belangrijkste taak van de remuneratie- en benoemingscommissie betreft onder andere het vaststellen van het profiel en de omvang van de Raad van Bestuur, de vaststelling van de bezoldigingsstructuur en het functioneren en de invulling van de remuneratie van de individuele leden van de Raad van Bestuur. Daarnaast beoordeelt de commissie het functioneren van de individuele leden van de Raad van Commissarissen en doet zij voorstellen ten aanzien van de omvang en de samenstelling van de Raad van Commissarissen. De commissie is voorts verantwoordelijk voor het opstellen van de profielschets voor de leden van de Raad van Commissarissen en de voordracht van de leden van de Raad van Bestuur. De voorzitter van de commissie brengt van de belangrijkste bevindingen verslag uit aan de Raad van Commissarissen.

BENOEMING EN AFTREDEN VAN LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De leden van de Raad van Commissarissen worden op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Een lid van de Raad van Commissarissen kan voor maximaal drie termijnen van vier jaar worden benoemd. De leden van de Raad van Commissarissen treden periodiek af volgens het rooster van aftreden. Elke commissaris treedt uiterlijk af op de dag van de eerste Algemene Vergadering van Aandeelhouders na het verstrijken van vier jaren na zijn laatste benoeming.

REMUNERATIE

De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen als beloning een vast jaarlijks bedrag, dat wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Meer informatie over de opbouw en de hoogte van de remuneratie is opgenomen in het remuneratierapport en in de paragraaf 'remuneratie' in het verslag van de Raad van Commissarissen in het jaarverslag.

ONAFHANKELIJKHEID

Er is voldaan aan bestpractice-bepaling III.2.1. van de Corporate Governance Code. Alex Mulder is tot 9 mei 2006 CEO van

USG People geweest. Momenteel houdt hij nog een aandelenpakket van meer dan 10% van de vennootschap. Op grond hiervan is hij niet als onafhankelijk te beschouwen in de zin van bestpractice-bepaling III.2.2. van de Code.

DIVERSITEITSDOELSTELLINGEN

De Raad van Commissarissen heeft een profielschets opgesteld voor de eigen samenstelling, waarin onder meer rekening wordt gehouden met nationaliteit, leeftijd, geslacht, ervaring, deskundigheid en maatschappelijke spreiding.

Er wordt gestreefd naar een samenstelling van de Raad van Commissarissen waarbij bij voorkeur één lid zitting heeft:

- van niet-Nederlandse nationaliteit;
- met ervaring in politieke, bestuurlijke, sociaal-maatschappelijke of academische sector;
- met financiële kennis van zaken;
- met specifieke ervaring gerelateerd aan de operatie van USG People en kennis van de arbeidsmarkt.

Daarnaast wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling van de te verdelen zetels binnen de Raad van Commissarissen waarbij ten minste 30% van de zetels wordt bezet door vrouwen en ten minste 30% door mannen.

Bij benoemingen wordt zoveel als mogelijk gestreefd naar evenwichtigheid en diversiteit in de samenstelling van de raad.

VASTSTELLING JAARREKENING, DIVIDENDVOORSTEL EN DECHARGE

De Raad van Commissarissen legt de door de Raad van Bestuur opgestelde jaarrekeningen ter vaststelling voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Verder wordt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders door de Raad van Commissarissen verzocht goedkeuring te geven voor dividendvoorstellen en het verlenen van decharge aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid en aan de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht.

RAAD VAN BESTUUR

SAMENSTELLING

Eind 2013 bestond de Raad van Bestuur uit twee personen, te weten Rob Zandbergen (CEO) en Leen Geirnaerdts (CFO). De Raad van Bestuur bestond eind 2013 voor 50% uit vrouwen. Hiermee voldoet de Raad van Bestuur van USG People geheel aan het 30% evenwichtigheidsvereiste dat is opgenomen in de Wet Bestuur en Toezicht. USG People streeft naar een brede diverse samenstelling binnen alle lagen van haar onderneming en zal bij toekomstige benoemingen zoveel als mogelijk rekening houden met de gestelde vereisten.

TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

De Raad van Bestuur is belast met het dagelijks bestuur en is verantwoordelijk voor de strategie, de vaststelling en realisatie van de doelstellingen en het behalen van de resultaten. Voorts is hij verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de gepubliceerde financiële verslagen, de risicobeheersing en de controlemechanismen, de naleving van wet- en regelgeving en de financiering van USG People.

De Raad van Bestuur is, naast de wettelijke voorschriften en hetgeen hierover is opgenomen in de statuten, gebonden aan het reglement van de Raad van Bestuur. Hierin is de taakverdeling van de individuele bestuurders duidelijk omschreven. Zo is in het reglement te lezen dat de CEO onder meer verantwoordelijk is voor de strategie, corporate sales & marketing, HR, innovatie, internal audit en mvo. De CFO voor de financiële verslaggeving, communicatie & investor relations, ICT, legal, tax en treasury.

De omvang en complexiteit van de organisatie is in 2013 aanmerkelijk afgenomen waardoor de besturingsstructuur van USG People in 2013 werd vereenvoudigd. De Raad van Bestuur werd verkleind van vijf naar twee leden, het divisie management is komen te vervallen en de corporate staven werden afgeslankt. Dit heeft het afgelopen jaar de nodige impact op de wijze van besturen gehad. Er is meer zelfstandigheid bij de werkmaatschappijen komen te liggen, die nu rechtstreeks verantwoording afleggen aan de CEO en CFO.

Individuele leden van de Raad van Bestuur kunnen in het bijzonder worden belast met bepaalde onderdelen van de bestuurstaak, onverminderd de collectieve verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur als geheel.

De Raad van Bestuur blijft collectief verantwoordelijk voor besluiten, ook indien deze zijn voorbereid door individuele leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is als geheel bevoegd de vennootschap in en buiten rechte te vertegenwoordigen. De bevoegdheid tot vertegenwoordiging komt mede toe aan twee leden van de Raad van Bestuur tezamen. Ook voor andere bestuurders is dat – behoudens wettelijke en/of statutaire voorschriften – zo geregeld. Dit is vastgelegd in het Corporate Delegation of Authority Scheme.

BENOEMING EN ONTSLAG VAN LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen draagt een of meer kandidaten voor benoeming voor en geeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders kennis van deze voorgenomen benoeming. De Raad van Commissarissen benoemt de leden van de Raad van Bestuur in principe voor een periode van vier jaar, tenzij er gewichtige redenen zijn om hiervan af te wijken. Na afloop van de benoemingstermijn is herbenoeming

mogelijk, conform bestpractice-bepaling II.1.1. van de Corporate Governance Code. De huidige bestuurders zijn allen voor een periode van vier jaar benoemd.

De Raad van Commissarissen kan een lid van de Raad van Bestuur te allen tijde schorsen of ontslaan, met dien verstande, dat hij een lid van de Raad van Bestuur niet eerder ontslaat dan nadat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders over het ontslag is gehoord.

REMUNERATIE

In lijn met het remuneratiebeleid dat is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2011, is de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur vastgesteld door de Raad van Commissarissen, op advies van de remuneratie- en benoemingscommissie. De opbouw en de hoogte van de remuneratie – alsmede een uiteenzetting van het remuneratiebeleid – is vastgelegd in het remuneratierapport. De belangrijkste elementen uit de contracten met de Raad van Bestuur zijn opgenomen in dit verslag onder het hoofdstuk 'hoofdlijnen van het remuneratierapport'. Het volledige remuneratierapport is te raadplegen via de website van de vennootschap.

DE CORPORATE GOVERNANCE CODE

USG People hanteert een corporategovernance-beleid dat in lijn is met de Nederlandse Corporate Governance Code (hierna: 'de Code') (zie Staatscourant nr. 18499, 3 december 2009, voor de tekst van de Code). De Code is gebaseerd op het principe van 'pas toe of leg uit'. Dit houdt in dat beursvennootschappen verplicht zijn in hun jaarverslag mededeling te doen over de naleving van de Code en daarbij gemotiveerd opgave dienen te doen over de tot de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen gerichte principes en de bestpractice-bepalingen die niet worden toegepast.

AFWIJKINGEN VAN DE CODE

USG People voldoet geheel aan de Code. Op enkele punten wijkt USG People in haar beleid af van de Code, maar deze afwijkingen zijn goedgekeurd door de aandeelhouders. Hieronder volgt een toelichting van de bestpractice-bepalingen waar USG People van afwijkt.

Per 1 januari 2011 geldt voor de Raad van Bestuur het nieuwe remuneratiebeleid voor de periode 2011-2014. Het remuneratiebeleid is geheel in overeenstemming met de Code, met uitzondering van de toekenning van de vergoeding bij beëindiging van het dienstverband van een bestuurder als gevolg van een overname van de onderneming, welke leidt tot een 'change of control'. In dat geval zal de ontslagvergoeding tweemaal de vaste brutojaarbesteding bedragen, inclusief pensioenbijdrage, verhoogd met 1/12 van deze vaste brutojaarbesteding, inclusief pensioenbijdrage, voor elk jaar dat het dienstverband met USG People duurt. Deze ontslagvergoeding zal echter niet meer bedragen dan driemaal de vaste

jaarbeloning, inclusief pensioenbijdrage. Een en ander is in afwijking van bestpractice-bepaling II.2.8. van de Code. USG People hanteert dit beleid voor ontslagvergoeding in geval van 'change of control' om recht te doen aan het meerjarige dienstverband van leden van de Raad van Bestuur en bovendien om, gegeven de aandeelhoudersstructuur van USG People, de positie als bestuurder van de onderneming te beschermen.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 mei 2011 hebben de aandeelhouders hun goedkeuring gegeven aan het remuneratiebeleid en hebben daarmee ingestemd met het feit dat USG People ten aanzien van de ontslagvergoeding in geval van een change of control, afwijkt van de Code.

Per 8 mei 2013 vervult de voorzitter van de Raad van Commissarissen, de heer Veerman, tevens de rol van interim-voorzitter van de remuneratie- en benoemingscommissie. Dit voorzitterschap van de remuneratie- en benoemingscommissie resulteert in een afwijking van bestpractice-bepaling III.5.11 van de Code. De heer Veerman zal de rol van voorzitter van de remuneratie- en benoemingscommissie tijdelijk vervullen.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 8 mei 2013 hebben de aandeelhouders hun goedkeuring gegeven aan het tijdelijk voorzitterschap van de remuneratie- en benoemingscommissie door de heer Veerman en hebben daarmee ingestemd met een tijdelijke afwijking van de Code.

Dit gehele hoofdstuk kan overigens gezien worden als de corporategovernance-verklaring zoals bedoeld in artikel 2a van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag zoals laatstelijk gewijzigd per 22 juli 2013 (het 'Vaststellingsbesluit').

KAPITAALSTRUCTUUR EN BESCHERMINGSMAATREGEL

Per 31 december 2013 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van USG People € 100.000.000, verdeeld in 200.000.000 aandelen met elk een nominale waarde van € 0,50. De aandelen zijn onderverdeeld in 100.000.000 gewone aandelen en 100.000.000 preferente aandelen. Het geplaatste kapitaal per dezelfde datum bedroeg 80.483.677 gewone aandelen. Ieder gewoon aandeel is goed voor een stem.

INKOOP EIGEN AANDELEN

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 8 mei 2013 is door de aandeelhouders een machtiging aan de Raad van Bestuur gegeven voor de duur van achttien maanden vanaf 8 mei 2013 om – met goedkeuring van de Raad van Commissarissen – aandelen USG People in te kopen. De verkrijging van de aandelen mag geschieden door alle overeenkomsten waarbij de volgende voorwaarden zijn overeengekomen:

- het mag maximaal 10% van het uitstaande aandelenkapitaal betreffen; en
- de prijs moet liggen tussen de nominale waarde en 110% van de beurswaarde.

Voorts is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 8 mei 2013 door de aandeelhouders een machtiging gegeven aan de Raad van Bestuur voor een periode van achttien maanden vanaf 8 mei 2013 om – met goedkeuring van de Raad van Commissarissen – over te gaan tot inkoop van eventueel bij de Stichting Preferente Aandelen USG People geplaatste preferente aandelen. Deze 'terugkoop' van preferente aandelen mag alleen geschieden voor een prijs gelijk aan de nominale waarde vermeerderd met het lopende dividend en eventueel achterstallig dividend.

UITGIFTE VAN AANDELEN EN HET VOORKEURSRECHT

De Raad van Bestuur is aangewezen om, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen en met inachtneming van de statuten en wettelijke bepalingen, besluiten te nemen over de uitgifte van aandelen. De bevoegdheid strekt zich uit tot maximaal 10% van alle aandelen van het geplaatste kapitaal van USG People ten tijde van de uitgifte. Jaarlijks wordt tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedkeuring gevraagd om de termijn waarvoor dit geldt, te verlengen met achttien maanden vanaf de datum van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Het is bij USG People gebruikelijk om jaarlijks tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedkeuring te vragen om de duur te verlengen van de termijn waarbinnen de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan wordt aangewezen om het wettelijk voorkeursrecht te beperken of uit te sluiten. De verlenging geldt voor dezelfde periode als waarvoor de Raad van Bestuur gemachtigd is tot het uitgeven van aandelen. De Raad van Bestuur zal van deze bevoegdheid alleen gebruikmaken als het belang van USG People daarmee is gediend.

STICHTING PREFERENTE AANDELEN

In 2009 is de Stichting Preferente Aandelen USG People (hierna: 'de Stichting') opgericht. De Stichting heeft krachtens haar statuten ten doel om de belangen te behartigen van USG People, de met haar verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen, waarbij zoveel mogelijk invloeden worden geweerd welke de continuïteit, de zelfstandigheid en de identiteit in strijd met die belangen zouden bedreigen. Deze invloeden kunnen ontstaan als gevolg van een door een derde opgebouwd (aanzienlijk) belang in USG People, de aankondiging van een openbaar bod of andere concentratie van zeggenschap, dan wel het anderszins uitoefenen van onredelijke druk tot het wijzigen van het (strategisch) beleid van USG People.

De mogelijkheid tot uitgifte van preferente aandelen is in de statuten van USG People opgenomen als een tijdelijke beschermingsmaatregel. USG People vindt het gewenst dat preferente aandelen niet langer uitstaan dan strikt noodzakelijk is. In lijn

daarmee is in artikel 7.8 van de statuten van USG People bepaald dat in geval van uitgifte van preferente aandelen een Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal worden gehouden uiterlijk achttien maanden na de eerste uitgifte van die aandelen. Voor die vergadering zal een besluit omtrent inkoop of intrekking van de preferente aandelen moeten worden geagendeerd.

Aan de Stichting is door USG People een call-optie verleend tot het nemen van preferente aandelen. De call-optie is opgesplitst in twee delen: de eerste call-optie verleent aan de Stichting het recht om 30% (minus één aandeel) van de stemrechten te nemen. De tweede call-optie verleent aan de Stichting het recht om 100% (minus één aandeel) van het op het moment van uitoefening van de optie totaal geplaatste kapitaal, anders dan in de vorm van preferente aandelen, te nemen. Deze tweede call-optie kan, geheel of gedeeltelijk, slechts worden uitgeoefend na aankondiging van een openbaar bod op de aandelen USG People, zoals bedoeld in artikel 5:71 lid 1 sub c van de Wet op het financieel toezicht. De call-optie-overeenkomst leidt ertoe dat de beslissing tot het nemen van preferente aandelen bij de Stichting ligt, en niet bij de Raad van Bestuur, noch bij de Raad van Commissarissen van USG People.

Naast de hiervoor omschreven call-opties, heeft de Stichting ook het recht van enquête. De Stichting kan van dit recht gebruikmaken in situaties waarin de Stichting weliswaar geen gebruik wenst te maken van haar recht tot het nemen van preferente aandelen, maar die naar het oordeel van de Stichting wel een rechterlijke tussenkomst rechtvaardigen met het oog op haar statutaire doelomschrijving.

De Stichting opereert onafhankelijk van USG People. Zij voldoet daarmee aan de vereisten die de Wet op het financieel toezicht aan een dergelijke stichting stelt. Het bestuur van de Stichting bestond in 2013 uit de heer drs. R. Pieterse (voorzitter), de heer prof. mr. M.W. den Boogert en de heer drs. J.F. van Duijine. De bestuurders hebben een rooster van aftreden opgesteld, zodat de continuïteit, kennis en kunde van de Stichting is gewaarborgd.

GROOTAANDEELHOUDERS

Volgens de Wet op het Financieel Toezicht zijn aandeelhouders verplicht om belangen die groter zijn dan bepaalde vastgestelde percentages te melden bij de Autoriteit Financiële Markten.

Op basis van de meldingen in het kader van de Wet melding zeggenschap zijn de volgende belangen bekend per 31 december 2013:

Alex Mulder	19,9%
Dimensional Fund Advisors, L.P.	3,6%
JPMorgan Asset Management U.K. Limited	3,2%
Norges Bank	3,1%

DIVIDENDBELEID

Het meerjarige dividendbeleid van USG People gaat uit van een dividenduitkering van een derde van het nettoresultaat voor amortisatie en gecorrigeerd voor de effecten van niet-gerealiseerde waarderingsresultaten op rentederivaten. Jaarlijks wordt bepaald of het dividend al dan niet naar keuze in contanten of geheel in gewone aandelen kan worden opgenomen en of die ten laste van het agio of ten laste van de overige reserves komt.

RISICOBEEHERSINGS- EN CONTROLESYSTEMEN

Een beschrijving van de interne risicobeheersings- en controlesystemen is te vinden in het hoofdstuk risicoparagraaf. De Raad van Bestuur van USG People geeft in de risicoparagraaf in dit jaarverslag de verklaring af dat ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. De Raad van Bestuur geeft hieraan een duidelijke onderbouwing. Aldus voldoet USG People aan bestpractice-bepaling II.1.5.

EFFECTENTRANSACTIES

Leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen zijn gehouden aan de zogenoemde Modelcode. Deze regeling schrijft voor hoe om te gaan met transacties in effecten van USG People. De regeling verbiedt onder andere het handelen in de zogenaamde gesloten perioden. De controle op de naleving van de Modelcode valt onder de verantwoordelijkheid van de Compliance Officer van USG People.

Naast de Modelcode zijn de leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen gehouden aan het Tracking Compliance Program. Deze regeling ziet toe op transacties van effecten van de directe concurrenten, de zogenaamde Peer Group. Eventuele transacties van effecten in deze vennootschappen dienen vooraf gemeld te worden aan de Compliance Officer van USG People. Transacties van effecten in vennootschappen niet behorend tot de Peer Group behoeven geen voorafgaande toestemming en behoeven ook niet periodiek te worden gemeld.

TEGENSTRIJDIG BELANG

Alle transacties waarbij een tegenstrijdig belang van bestuurders of commissarissen een rol kan spelen, dienen te worden gepubliceerd in het jaarverslag. Volgens de Code dienen dergelijke transacties onder in de branche gebruikelijke voorwaarden te worden overeengekomen. In 2013 hebben er geen handelingen plaatsgevonden die gekwalificeerd kunnen worden als transacties met een tegenstrijdig belang. Ter voorkoming van enige belangenverstremming zijn in de reglementen van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen bepalingen opgenomen met betrekking tot dergelijke transacties. De overige transacties met de grootaandeelhouder zijn toegelicht in de jaarrekening, zie note 29.

ACCOUNTANT

De onafhankelijkheid van de externe accountant is een groot goed. Ter waarborging van de onafhankelijkheid heeft USG People beleid geformuleerd dat is opgenomen als bijlage bij het reglement van de Raad van Commissarissen, zijnde: 'Beleid inzake onafhankelijkheid externe accountant'. Naast de uitgangspunten ten aanzien van de onafhankelijkheid, wordt hierin ook ingegaan op de roulatie en benoeming van de externe accountant. De Raad van Commissarissen is, op voorstel van de auditcommissie en na goedkeuring van de Raad van Bestuur, verantwoordelijk voor de remuneratie en de opdrachtverlening tot het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden van de accountant.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2013 benoemd voor een periode van drie jaar, derhalve voor de boekjaren 2013, 2014 en 2015. De controleverklaring van de accountant is elders in het jaarverslag opgenomen.

FINANCIËLE KALENDER

30 JULI 2014

- Publicatie tweedekwartaalresultaten (voorbeurs)
- Analistenbijeenkomst en persconferentie tweedekwartaalresultaten

2 MEI 2014

- Publicatie eerste kwartaalresultaten (voorbeurs)
- Conference call analisten eerste kwartaalresultaten

8 MEI 2014

- Algemene Vergadering van Aandeelhouders

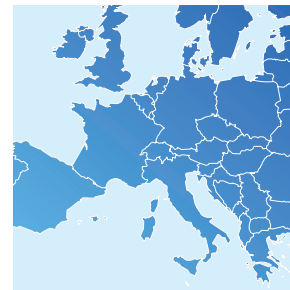
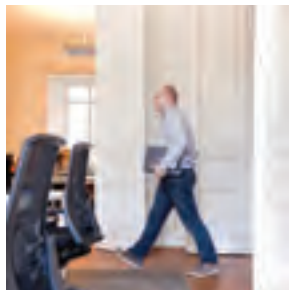
27 FEBRUARI 2015

- Publicatie vierdekwartaal- en jaarresultaten (voorbeurs)
- Analistenbijeenkomst en persconferentie vierdekwartaal- en jaarresultaten

31 OKTOBER 2014

- Publicatie derdekwartaalresultaten (voorbeurs)
- Conference call analisten derdekwartaalresultaten

HIGHLIGHTS 2013



APR

FEB

VERKOOP USG ENERGY

USG People verscherpt de focus van de Professionals-divisie. Op 27 februari wordt de verkoop van USG Energy geëffectueerd.

UITROL USG PROFESSIONALS

Met de introductie van USG Professionals presenteert USG People een internationale HR-dienstverlener voor en door professionals in zeven specialistische vakgebieden.



UITBREIDING ONLINE- DIENSTVERLENING MET ADVER-ONLINE

Met de overname van Adver-Online wordt de online-dienstverlening verder versterkt.

JUN

VERKOOP GENERAL STAFFING- ACTIVITEITEN IN ZES LANDEN

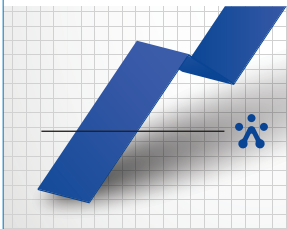
USG People richt haar geografische scope op markten waar zij belangrijke meerwaarde kan bieden en voldoende omvang kan creëren. De General Staffing-activiteiten in Spanje, Italië, Oostenrijk, Zwitserland, Polen en Luxemburg worden gededesinvesteerd.



JUL

OPTIMALISATIE FINANCIERINGS-STRUCTUUR

USG People aligneert haar bankfaciliteiten met de aangepaste organisatie en trekt een achtergestelde lening aan van € 60 miljoen.



EERSTE POSITIEVE SIGNALLEN

De eerste signalen van herstel worden zichtbaar in de resultaten van enkele werkmaatschappijen.



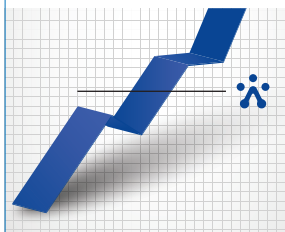
OKT

WIJZIGING BESTUURSSTRUCTUUR

De bestuursstructuur van de organisatie wordt gewijzigd. De Raad van Bestuur wordt teruggebracht naar twee leden en de corporate organisatie afgeslankt.

BUNDELING VAN DE MERKEN ONDER VIER STAR BRANDS

De merken van USG People gaan nauwer samenwerken en worden gebundeld onder vier star brands: Start People, Unique, Secretary Plus en USG Professionals.



POSITIEVE TRENDS ZICHTBAAR

De eerste positieve signalen, die gedurende het tweede kwartaal zichtbaar werden, ontwikkelen zich tot een positieve trend.



DEC

OMSLAG NAAR GROEI

De positieve trends zetten zich voort en in december wordt het omslagpunt naar groei bereikt.

 **startpeople**

 **unique**

 **secretary plus**

 **usg professionals**



1



2

RAAD VAN BESTUUR

1 | **ROB ZANDBERGEN, CEO**

Rob Zandbergen (1958) is sinds 1 juli 2010 Chief Executive Officer van USG People N.V. Hij is sinds begin 2003 actief in de uitzendsector. Naast zijn werk bij USG People heeft Rob Zandbergen diverse bestuursfuncties en commissariaten. Hij is commissaris bij Dutch Flower Group en voorzitter van de Raad van Commissarissen van SNT. Tevens heeft Rob Zandbergen de afgelopen jaren zitting gehad in het bestuur van StiPP (het pensioenfonds voor uitzendkrachten in Nederland) en de ABU (Algemene Bond Uitzendondernemingen). Rob Zandbergen studeerde af aan de Koninklijke Militaire Academie in Breda (administratief-economische richting), waarna hij bedrijfseconomie studeerde aan de Universiteit van Amsterdam. Rob heeft diverse internationale en nationale bestuursfuncties uitgeoefend bij beursgenoteerde ondernemingen. Rob Zandbergen heeft de Nederlandse nationaliteit.

2 | **LEEN GEIRNAERDT, CFO**

Leen Geirnaerd (1974) maakt vanaf 1 november 2010 als Chief Financial Officer deel uit van de Raad van Bestuur van USG People N.V. Leen heeft aan het begin van haar loopbaan zes jaar gewerkt bij PricewaterhouseCoopers als auditor en manager waarna zij de overstap maakte naar de Solvus Resource Group in de functie van Corporate Controller. Na de overname van Solvus N.V. door USG People, heeft Leen Geirnaerd diverse directiefuncties bekleed, waaronder vanaf 2008 de functie van General Manager van het Shared Service Center Transactions & Support van USG People Belgium. Leen is afgestudeerd in Toegepaste Economische Wetenschappen, optie Accountancy aan de Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius Antwerpen. Leen Geirnaerd heeft de Belgische nationaliteit.

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

ONTWIKKELING IN ONZE MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Het ondernemersvertrouwen was in 2013 laag in de Europese landen. Vooral in de eerste helft van het jaar waren ondernemingen zeer terughoudend met hun investeringen en met het inhuren van personeel. In de tweede helft van het jaar trad er een verbetering op in het vertrouwen en ook de economische groei verbeterde geleidelijk. Het aantal banen is in 2013 echter in de meeste Europese landen afgenomen.

De vraag naar flexibiliteit in het personeelsbestand bij bedrijven en organisaties is daarentegen duidelijk toegenomen. Bedrijven hadden behoefte aan een meer flexibele personeelsorganisatie. Het inzetten van flexibele arbeidskrachten biedt de mogelijkheid om, ondanks een laag vertrouwen bij de ondernemers, toch in te kunnen spelen op businesskansen die zich voordoen. Dit vormt, des te meer in economisch onzekere tijden, voor werkzoekenden ook een brug naar de arbeidsmarkt.

USG People biedt vele oplossingen om werkgevers en werknemers met elkaar te verbinden. Hiermee kan zij in elke fase van de economische cyclus haar klanten helpen te voorzien in hun personeelsbehoeften zodat zij zichzelf maar ook de werknemers zich kunnen blijven ontwikkelen, ongeacht het economische klimaat.

Gedurende 2013 werkten er gemiddeld 87.139 flexwerkers via USG People bij circa 40.000 bedrijven en organisaties.

	2013	2012
Start People	61.302	60.604
Unique	22.805	24.579
Secretary Plus	1.156	1.424
USG Professionals	1.875	2.180
USG People	87.139	88.787

Vanuit de klanten was er vooral een toename van de behoefte aan efficiënte flexibele oplossingen, waaronder inhouse-oplossingen, payroll en outsourcing. Ook groeide de vraag naar duurzame oplossingen waarbij zaken als ontwikkeling en opleidingen van flexwerkers worden gecombineerd met een flexibele baan. De vraag naar permanente plaatsingen was in 2013 zeer gering.

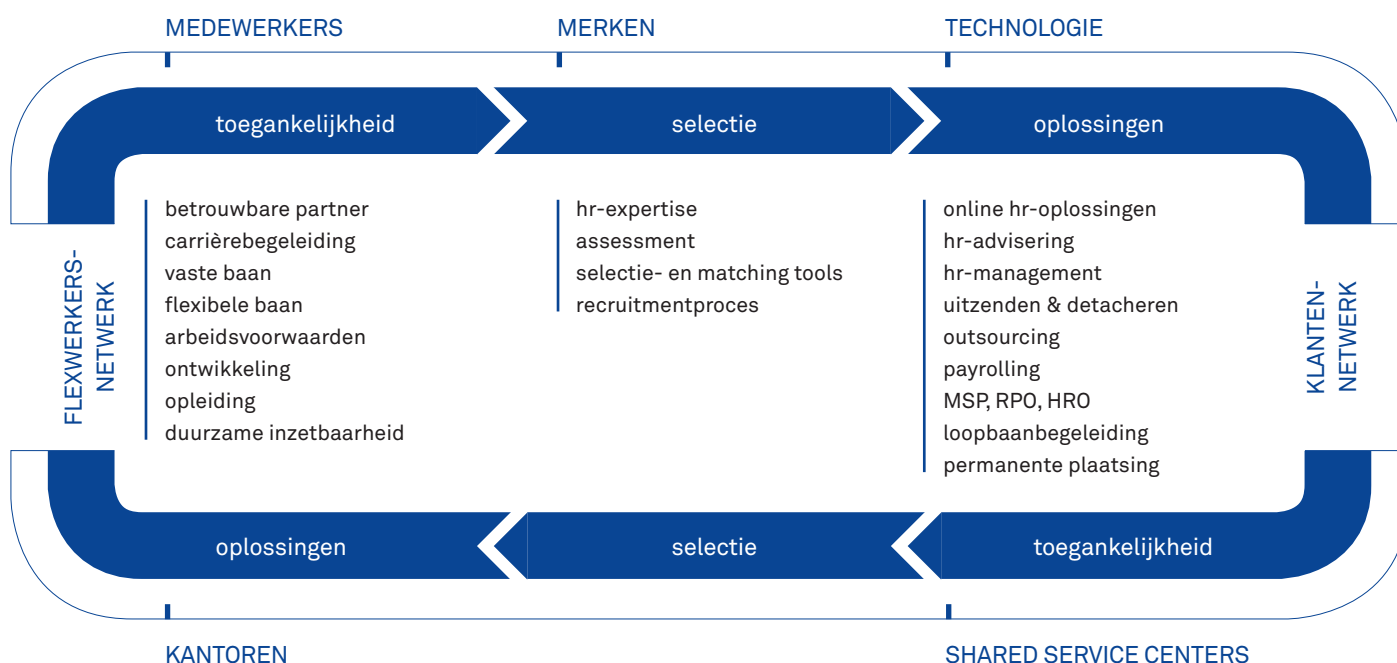
USG PEOPLE BIEDT VELE OPLOSSINGEN OM WERKGEVERS EN WERKNEMERS MET ELKAAR TE VERBINDEN

In 2013 was er een toename van het aantal werklozen onder de 55-plussers. Met Werk, een maatschappelijk uitzendbureau van USG People die zich specifiek richt op het mensen met een uitkering weer aan het werk helpen, heeft daarop ingespeeld door in samenwerking met UWV het actieplan '55plusWerk' te lanceren. Het actieplan werd in oktober, in aanwezigheid van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, gelanceerd. Het doel hiervan is om werkzoekende 55-plussers die een uitkering ontvangen weer aan het werk te helpen.

USG Restart, een sociaal-maatschappelijk gedreven organisatie binnen USG People heeft door middel van jobcoaching en door op te treden als bemiddelaar en begeleider, in Nederland in 2013 ruim 1.000 arbeidsgehandicapten begeleid naar werk en zo'n 2.500 mensen gecoacht tijdens het werk. Dit betreft mensen met een verstandelijke of fysieke beperking die zonder professionele begeleiding vrijwel geen kans maken op de arbeidsmarkt. USG Restart draagt hiermee ook bij aan de vorming van inclusieve organisaties bij onze klanten. Niet alleen de medewerkers met een beperking krijgen hierbij maatwerkbegeleiding van de coaches van USG Restart, ook de werkgevers worden maximaal ontzorgd in het proces van aanname en integratie van hun nieuwe medewerker. Voor een uitgebreid verslag van de mvo-gerelateerde activiteiten van USG People verwijzen wij graag naar het separate duurzaamheidsverslag.

Zo heeft USG People in 2013 een relevante bijdrage geleverd aan zowel onze economische als onze maatschappelijke welvaart. Er werd waarde gegenereerd voor al onze stakeholders.

ONTWIKKELING VAN ONZE TOEGEVOEGDE WAARDE



De organisatie van USG People heeft in 2013 een metamorfose ondergaan. De veranderingen die voortvloeien uit de uitvoering van de strategie verscherpen de focus door de hele organisatie. Er werden onderdelen verkocht met onvoldoende potentieel voor een aantrekkelijke waardecreatie voor de stakeholders van USG People. Door een opschaling van deze onderdelen kon meer synergie worden gecreëerd en zijn betere ontwikkelmogelijkheden ontstaan voor de betreffende medewerkers en de klanten alsook voor de stakeholders van de voortgezette activiteiten van USG People. De aandacht van de organisatie en de ter beschikking staande middelen kunnen nu volledig worden gericht op de verdere ontwikkeling van onze dienstverlening en onze proposities in voor USG People kansrijke markten.

Er werd in 2013 op veel fronten geïnvesteerd in het verbeteren en vernieuwen van de organisatie. De merken werden gebundeld en de aansturing van de operatie werd belangrijk vereenvoudigd. Hierdoor werd de time to market verkort zodat we vernieuwingen in onze dienstverlening sneller kunnen aanbieden en beter kunnen inspelen op veranderingen in behoeftes van klanten en kandidaten. Voorts werd de Raad van Bestuur verkleind van vijf naar

twee leden en tevens werden het corporate management en de corporate stafafdelingen aanmerkelijk afgeslankt waardoor de besluitvorming is verbeterd.

De investeringen in de ontwikkeling van onze infrastructuur en onze mensen werden onverminderd voortgezet. Er werd in 2013 onder meer geïnvesteerd in uitbreiding van onze online-dienstverlening en in toepassing van nieuwe technologie door onze hele organisatie, waaronder de internationale implementatie van een nieuw innovatief multimedia-communicatieplatform. Ook werd er geïnvesteerd in programma's voor talentmanagement en successieplanning. Met behulp van deze middelen kunnen wij onze klanten en kandidaten nog beter bedienen en extra toegevoegde waarde leveren.

Al met al is in 2013 op veel gebieden gewerkt aan de ontwikkeling van onze dienstverlening en aangeboden oplossingen. De organisatorische veranderingen, de ontwikkeling van onze voortgezette activiteiten en de investeringen waren gericht op het vergroten van de toegevoegde waarde voor al onze stakeholders.

ONZE MERKEN

 **startpeople**

 **unique**

 **+ secretary plus**

 **usg professionals**

In 2013 werd besloten om de merken te bundelen onder vier star brands: Start People, Unique, Secretary Plus en USG Professionals. De merken zijn meer gaan samenwerken en de aansturing is samengevoegd. Ieder merk hanteert een duidelijk onderscheidend businessmodel dat is gespecialiseerd in een bepaald marktsegment. Zo kunnen wij de toegevoegde waarde voor onze klanten in elk marktsegment optimaal verder ontwikkelen, vanuit een uiterst efficiënte organisatie.

In het voorjaar werd het merk USG Professionals als overkoepelend merk gelanceerd in de verschillende landen. Dit merk vormt de verbinding voor alle vakgebieden en solutions die USG People aanbiedt binnen het Professionals-segment. De bundeling verduidelijkt de positionering en vereenvoudigt de investeringen in de naamsbekendheid en de dienstverlening die onze professionals aanbieden aan onze klanten en kandidaten.

Vornoemde veranderingen maken onderdeel uit van project United. Een omvangrijk project dat bestaat uit 36 deelprojecten waarvan er reeds 15 in 2013 succesvol zijn voltooid. Project United zal voor het einde van 2014 worden afgerond. Het project is bedoeld om de organisatie te vereenvoudigen en de concurrentiepositie van USG People te versterken.

ONZE MEDEWERKERS

In 2013 werkten er, exclusief gedesinvesteerde activiteiten, gemiddeld 5.900 mensen bij USG People. Het personeel bestond voor ongeveer drievierde uit vrouwen en voor een kwart uit mannen. In alle lagen van de organisatie is het percentage vrouwen bij USG People relatief hoog, zowel in de topmanagementfuncties als bij de managementlagen daaronder alsook bij de medewerkers.

IEDER MERK HANTEERT EEN DUIDELIJK ONDERSCHIEDEND BUSINESSMODEL DAT IS GESPECIALISEERD IN EEN BEPAALD MARKTSEGMENT



man

26%

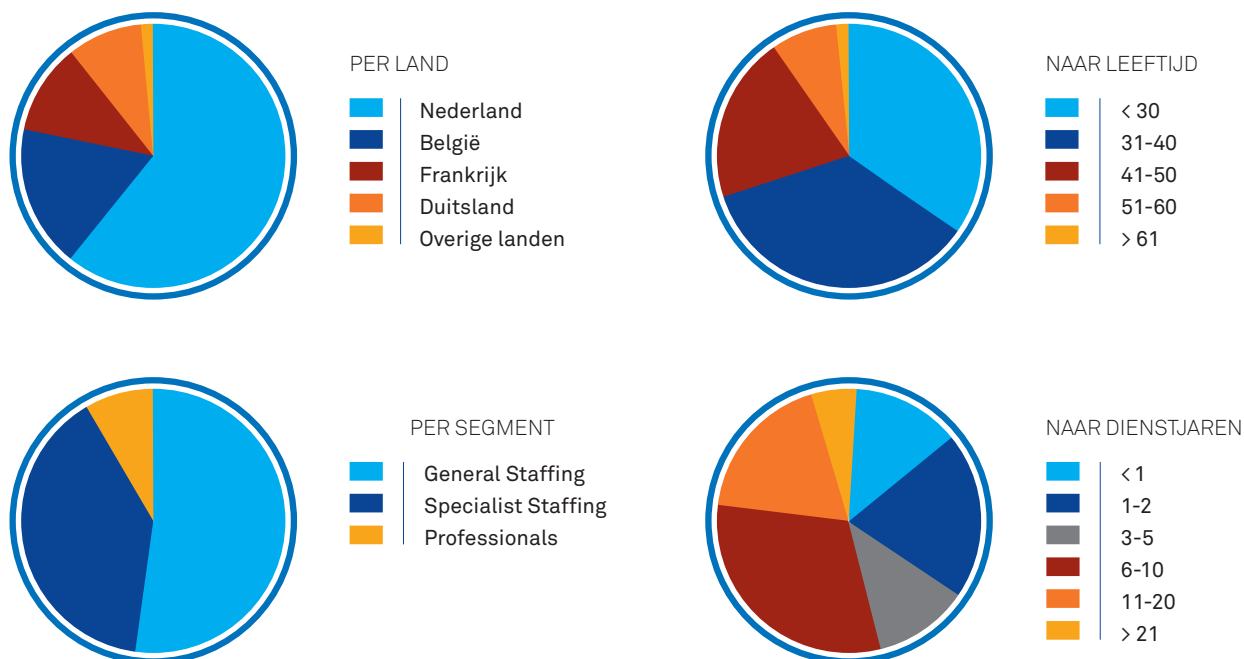


vrouw

74%

Het personeelsverloop bedroeg 25% over 2013. Dit percentage is traditioneel hoog in onze branche, maar werd in het afgelopen jaar ook beïnvloed door de herstructureringen die hebben plaatsgevonden. Qua leeftijdsverdeling is het personeelsbestand evenwichtig verdeeld. Ongeveer 40% van de medewerkers is tussen de dertig en veertig jaar en circa 30% is ouder, ongeveer gelijk aan het percentage dat jonger is. Ook qua dienstjaren bestaat er een goede spreiding over de termijnen gedurende welke medewerkers in dienst zijn.

De business principles van USG People zijn integraal ingevoerd bij alle werkmaatschappijen. Dit betekent dat ook de bijbehorende competenties organisatiebreed bij de werving en beoordeling van medewerkers worden betrokken. De business principles vertegenwoordigen de waarden die de manier van werken binnen USG People kenmerken. Zij vormen de leidraad voor de gewenste leiderschapsstijl van het management en voor onze dienstverlening aan klanten.



Via de internationaal bekende Great Place to Work-organisatie is in 2013 een breed onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers uitgevoerd. Uit het onderzoek is onder meer gebleken dat de business principles door medewerkers werden erkend en herkend. Dit onderzoek vormt het vertrekpunt om de komende jaren vooruitgang te monitoren. Het onderzoek zal plaatsvinden voor een periode van minimaal drie jaar en heeft betrekking op alle eigen medewerkers van USG People.

USG People stimuleert de ontwikkeling van haar medewerkers actief. Ook in 2013 werd hierin op verschillende fronten geïnvesteerd. In dit verband werd in 2013 een nieuw Management Development Programma opgezet in samenwerking met Vlerick Business School in Leuven. Dit programma dient ter ondersteuning voor het talentmanagement en de successieplanning binnen onze organisatie. Voorts werd in juni 2013 een opleidingsprogramma voor het senior management met succes afgerond.

Daarnaast is er in 2013 binnen de organisatie veel aandacht geweest voor het objectiveren van de meting van prestaties en potentieel van het senior management. Hiervoor werd een web-based-beoordelingsproces geïmplementeerd. Dit biedt ons betere handvatten voor gerichte ontwikkelingsbehoeftes en geeft ons beter inzicht in opvolgingsvraagstukken.

In 2014 zal USG People blijven investeren in de ontwikkeling van

haar medewerkers. Opleidingen worden vanaf 2014 via webportals voor medewerkers en leidinggevenden op een toegankelijke manier aangeboden. Hierdoor worden eventuele drempels verlaagd. Ook de onboarding van nieuwe medewerkers en belangrijke functionele trainingen die nodig zijn om medewerkers snel optimaal te kunnen inzetten, worden vanaf 2014 volledig in een webomgeving gefaciliteerd.

USG People voert regelmatig overleg met vertegenwoordigers van haar medewerkers. Gedurende 2013 waren er vijftien bijeenkomsten van de Centrale Ondernemingsraad in Nederland met de Raad van Bestuur. Bij twee van deze vergaderingen was ook een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig. Tijdens de vergaderingen werd onder meer overleg gevoerd over de plannen met betrekking tot de uitvoering van de strategie, zoals de gedane desinvesteringen, de aanpassing van de bestuursstructuur en corporate organisatie en project United. Verder werden ook diverse arbeidsvoorwaardelijke aangelegenheden besproken, waaronder pensioenregelingen en het loonbeleid voor 2014. De Centrale Ondernemingsraad in Nederland kwam in totaal 24 keer bijeen in 2013.

De komende jaren willen we ons nog meer gaan richten op de brede duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers, waarbij er in de hele breedte in het bijzonder aandacht is voor de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden van onze medewerkers.

ONZE KANTOREN

Vestigingen

	2013	2012	AFNAME
Start People	423	530	-107
Unique	292	328	-36
Secretary Plus	44	55	-11
USG Professionals	38	40	-2
USG People	797	953	-156

Het aantal kantoren is in 2013 aanmerkelijk gereduceerd door de verschillende organisatieveranderingen en door de executie van het distributiebeleid. Door de desinvesteringen is het aantal vestigingen van de groep met 193 afgenomen. Voorts is er bij de herinrichting van de organisatie en de executie van het distributiebeleid een aantal vestigingen geconsolideerd. Het totaal aantal vestigingen bij de voortgezette activiteiten is hierdoor in 2013 verminderd met 156 vestigingen. Eind 2013 telde het netwerk 797 vestigingen. In de komende jaren zal dit aantal door de effectivering van de merkenbundeling en door aanpassing van het distributiemodel nog verder worden gereduceerd. Dit heeft geen effect op het geografische bereik van onze activiteiten. De functionaliteit van de fysieke kantoren is in de laatste jaren veranderd, mede door het toenemende gebruik van technologie. Voor het leggen van contacten wordt steeds meer gebruikgemaakt van het internet en van mobiele middelen. Op die trend past ook USG People haar organisatie aan door meer gebruik te maken van technologie in combinatie met 'nieuwe stijl'-kantoren. De grote vestigingen fungeren steeds meer als gespecialiseerde kenniscentra. Deze kantoren zijn niet gevestigd in winkelstraten zoals de traditionele vestigingen, maar op goed bereikbare locaties. De functionaliteit van deze kantoren is afgestemd op de huidige behoefte van klanten en kandidaten.

In 2013 werd verder ook de huisvesting van het hoofdkantoor in Almere samengevoegd in één gebouw. De Nederlandse organisatie was voorheen gehuisvest in twee gebouwen waardoor kosten en ook de uitstoot van CO₂ zijn verminderd.

Shared service centers

USG People maakt voor de facilitaire ondersteuning en backoffice-activiteiten van haar operaties in alle kernlanden gebruik van shared service centers. De shared service centers leveren op efficiënte wijze kwalitatief hoogwaardige, kennisintensieve ondersteuning aan de veldoperatie. Dit wordt bereikt door continu te verbeteren, gebruik te maken van lean processen en door het delen van best practices. De tevredenheid van de werkmatschappijen die gebruikmaken van de shared service centers wordt jaarlijks gemeten. In 2013 is de uitkomst van de meting over de gehele breedte verbeterd naar een zeer hoge score.

Binnen de shared service centers zijn in 2013 opnieuw kwaliteitsverbeteringen doorgevoerd. De automatiseringsgraad en het kennisniveau van het personeelsbestand zijn verder verhoogd. Tevens werd de kostenstructuur verder geflexibiliseerd waardoor ook de shared service centerkosten effectief kunnen meebewegen met de volumes bij de werkmatschappijen.

Er werden in 2013 op uiteenlopende gebieden grote projecten uitgevoerd. Zo werd in Nederland het Convenant Horizontaal Toezicht getekend met de Belastingdienst. Dit convenant biedt ondersteuning aan het tax control framework van USG People. Verder werden in 2013 de samenvoeging van de hoofdkantoren in Almere, de rebranding van de locaties van USG Professionals en de herziening van het distributiebeleid van de werkmatschappijen door het shared service center gefaciliteerd. In Duitsland werd in 2013 het centralisatieproces volledig afgerond waardoor nu alle werkmatschappijen gebruikmaken van één centraal shared service center in München.

USG People heeft in 2013 het inkoopbeleid opnieuw vormgegeven, waarbij duurzaamheid is verankerd in de processen. Zo kocht USG People al groene stroom in voor de hoofdkantoren en voor een groot deel van haar vestigingen in Nederland, in 2013 is dit uitgebreid naar het totale vestigingsnetwerk. In de andere landen doet zij dat ook voor een navenant deel. Voorts zijn de ingekochte kantoortartikelen in de loop van 2013 naar een niveau van meer dan negentig procent duurzaam gebracht. Naast de focus op energieverbruik en verlichting, zijn we eind 2013 gestart met een initiatief om de CO₂-voetafdruk van ons meubilair fors te verkleinen.

ONZE TECHNOLOGIE

Het toepassen van technologie speelt een steeds centralere rol binnen de dienstverlening van USG People. Om die reden wordt er continu geïnvesteerd in de ontwikkeling van technologische toepassingen in onze bedrijfsprocessen en in de dienstverlening aan klanten en kandidaten. In 2013 vond er veel ontwikkeling plaats op het gebied van onze online en mobiele capabilities en werd binnen de organisatie een vernieuwend communicatieplatform uitgerold.

In april verwierf USG People een meerderheidsbelang in Adver-Online, een Nederlandse onderneming die actief is op het gebied van online arbeidsmarktcommunicatie en recruitmentsoftware. Met de overname heeft USG People haar mogelijkheden uitgebreid om zich verder te ontwikkelen in online HR-dienstverlening. In vervolg daarop heeft Unique in Nederland al in 2013 haar dienstverlening uitgebreid door de introductie van HR-Office – een eerste volledige cloudoplossing voor alle HR-zaken.

In 2013 werd ook geïnvesteerd in bereikbaarheid. De telefonie-infrastructuur van USG People in Nederland en België werd vervangen door een innovatief multimedia-communicatieplatform dat wordt afgenomen als dienst en dus makkelijk schaalbaar en

HET TOEPASSEN VAN TECHNOLOGIE SPEELT EEN STEEDS CENTRALERE ROL BINNEN DE DIENSTVERLENING VAN USG PEOPLE

flexibel in de kosten is. Met dit nieuwe platform sluit USG People aan bij de laatste trends om zich zo van haar concurrenten te onderscheiden op gebied van communicatie. Voornoemde investeringen bieden ontwikkelpotentie voor onze dienstverlening in de hele organisatie.

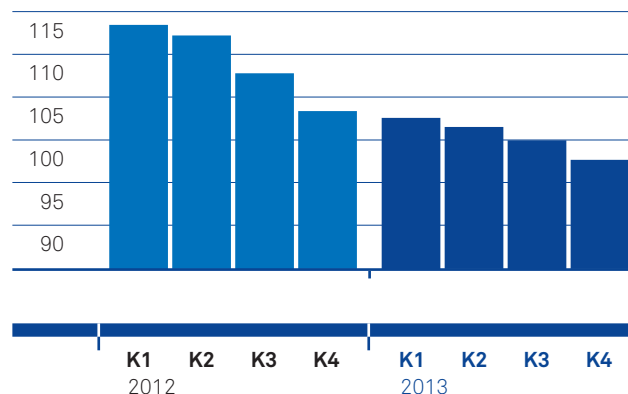
De merkenbundeling en de vernieuwingen in onze organisatie – in het distributienetwerk en in de toepassing van technologie – zorgen voor een hoger rendement op onze expertise en groei. Onze expertise wordt daardoor beter vertaald naar toegevoegde waarde voor al onze stakeholders. Tevens helpt het de efficiency van onze organisatie te verhogen.

ORGANISATIEKOSTEN

In 2013 werden de kosten van de organisatie verder omlaag gebracht. De onderliggende operationele kosten voor afschrijvingen van onze voortgezette activiteiten namen af met € 33,6 miljoen, een afname van 8% ten opzichte van 2012. Doordat de kostenreductie in procenten groter was dan de afname van de omzet verbeterde de kostenratio van 18,2% over het vierde kwartaal van 2012 naar 16,9% over het laatste kwartaal van 2013.

Organisatiekosten voor afschrijvingen

(in miljoenen euro's)



Het in het tweede kwartaal 2013 aangekondigde project United levert na voltooiing in 2014 een kostenbesparing op van in totaal € 38,0 miljoen op jaarbasis. In 2013 is hiervan reeds een groot deel gerealiseerd waardoor de jaarlijkse kostenbasis van de voortgezette activiteiten bij aanvang van 2014 met € 16,8 miljoen is gereduceerd ten opzichte van het tweede kwartaal 2013 (in het vierde kwartaal 2013 waren de onderliggende kosten € 4,2 miljoen verlaagd ten opzichte van het tweede kwartaal).

ONDERLIGGENDE OPERATIONELE KOSTEN	2013 € MILJOEN	2013 % OMZET	2012 € MILJOEN	2012 % OMZET	AFNAME € MILJOEN
jaar	403,6	17,9%	437,2	18,4%	-33,6
1e kwartaal	103,1	19,7%	113,7	19,3%	-10,6
2e kwartaal	102,2	18,6%	112,2	18,7%	-10,0
3e kwartaal	100,4	16,7%	106,7	17,4%	-6,3
4e kwartaal	98,0	16,9%	104,6	18,2%	-6,6

RISICOPARAGRAAF

RISICOBEHEERSINGS- EN CONTROLESYSTEMEN

Algemene uitgangspunten van ons risicomanagement

Een goede beheersing van risico's en benutting van kansen zijn cruciaal voor het realiseren van de strategie van USG People. Risicobeheersing is een integraal onderdeel van onze dagelijkse bedrijfsvoering. De kansen en bedreigingen worden tijdig geïdentificeerd en beheerst binnen onze 'risk appetite'. Wij hanteren het beleid dat de continuïteit van de bedrijfsvoering moet worden gewaarborgd met een gezonde balans tussen risico en rendement. Dit zien wij terug in de wijze waarop wij met de verschillende soorten risico's omgaan. Voor de operationele risico's wordt een beperkte risicoacceptatie gehanteerd. Als het gaat om financiële risico's staan wij voor een stabiel financieel beleid met minimale en beheersbare risico's. Op het gebied van compliance met wet- en regelgeving hanteren wij een zero-tolerancebeleid.

Het risicomanagementmodel

In de operatie en door de merkenverantwoordelijken vinden periodiek risicosessies plaats waarin de voornaamste risico's worden geïdentificeerd. Waar nodig worden maatregelen getroffen of aangepast. Op kwartaalbasis wordt over de status van de risico's en maatregelen gerapporteerd aan Corporate Risk Management. De geïdentificeerde risico's worden door Corporate Risk Management gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. Aanvullend belegt de Raad van Bestuur jaarlijks een risicomanagementsessie, met een updatesessie na zes maanden. De uitkomsten van de sessies van de Raad van Bestuur leiden tot de vaststelling van de belangrijkste risico's voor USG People. Voor deze risico's worden actieplannen opgesteld, rekening houdend met reeds genomen risicomitigerende maatregelen. Dit proces stelt USG People in staat haar risico's binnen de acceptatiegraad te houden en de implementatie van risicomitigerende maatregelen te waarborgen. Periodiek worden de voornaamste risico's van USG People besproken met de Raad van Commissarissen.

Onze interne risicobeheersings- en controlesystemen

De interne risicobeheersings- en controlesystemen van USG People bestaan uit een samenstelling van instrumenten die hieronder schematisch zijn weergegeven. De systemen zijn gebaseerd op het COSO ERM-model.

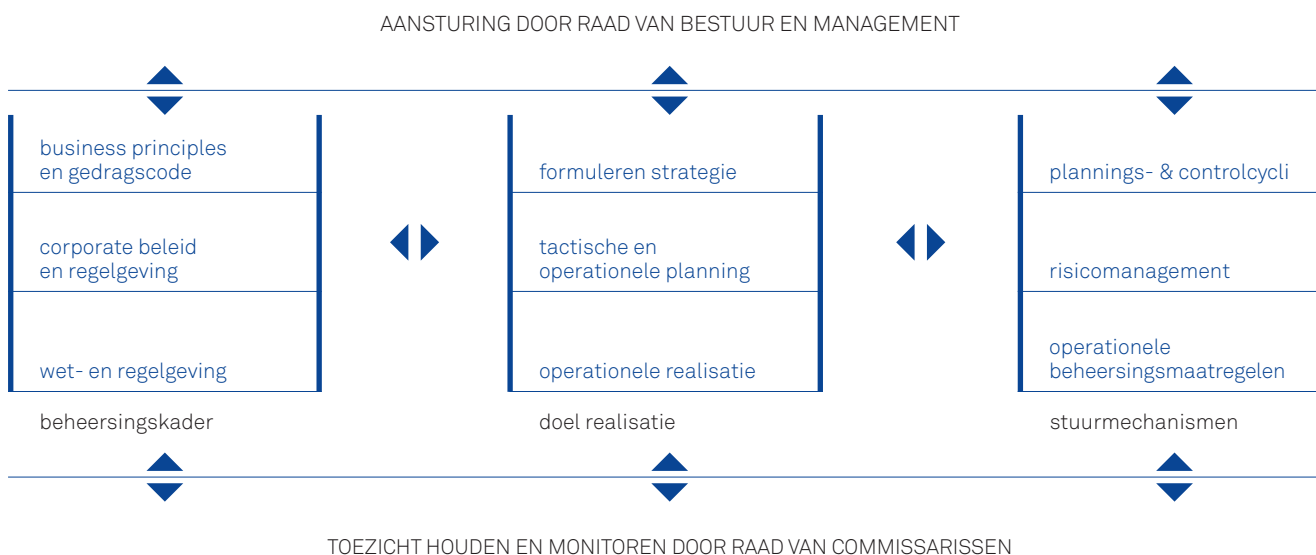
Het is de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur om systemen voor interne risicobeheersing op te zetten en de werking en effectiviteit daarvan te waarborgen en te controleren. Volledigheid is bij dergelijke systemen vanzelfsprekend niet te garanderen. De elementen van de risicobeheersings- en controlesystemen zijn hieronder toegelicht.

Beheersingskaders

Uiteraard is de externe wet- en regelgeving kaderstellend voor USG People. Omdat we opereren in meerdere Europese landen, maken wij gebruik van lokale specialisten om de wet- en regelgeving op de voet te volgen en tijdig op veranderingen te kunnen anticiperen. Daarnaast hanteren wij interne richtlijnen zoals onze gedragscode, de business principles, de klokkenluideregeling, het antifraudebeleid en de corporate autorisatiematrix. Gezamenlijk vormen deze richtlijnen de beheersingskaders waarbinnen wij onze doelen willen verwezenlijken. De actuele set van kaders wordt blijvend beschikbaar gesteld voor al onze medewerkers. Bij indiensttreding worden de kaders aangeboden aan nieuwe medewerkers. Door de auditafdeling wordt de inbedding van de set van kaders getoetst.

Doelrealisatie

De doelen en de strategie zijn de basis voor de tactische en de operationele planning en de activiteiten waarmee wij onze doelen willen realiseren. De positionering heeft in 2013 verder vorm gekregen door de desinvestering van General Staffing-activiteiten in zes landen en USG Energy en door bundeling van de merken bij de voortgezette activiteiten.



Stuurmechanismen

Om de doelen binnen de beheersingskaders te realiseren, zijn stuurmechanismen nodig. Zo zijn de financiële en operationele plannings- en controlcycli, zoals de maand- en kwartaalrapportagecycli, op alle niveaus in de organisatie aanwezig. Deze worden ondersteund door handleidingen, procedures en een gedetailleerde accounting manual waarin de grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn beschreven. Door een nauwe samenwerking tussen alle betrokkenen wordt er doorlopend gewerkt aan verbetering van de plannings- en controlcycli. De rapportages worden aangepast bij een gewijzigde managementinformatiebehoefte, waardoor effectieve sturing mogelijk blijft.

Aansturing door Raad van Bestuur en het management

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het goed functioneren van het model van risicobeheersing en -controle zoals hiervoor beschreven. Deze verantwoordelijkheid is deels gedelegeerd aan de lijn- en stafmanagers in de organisatie.

Toezicht en monitoring

De systemen voor risicobeheersing en -controle staan onder toezicht van de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur rapporteert en legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen over de opzet en de werking van de systemen voor risicobeheersing en -controle. Onder andere door de reguliere vergaderingen van de auditcommissie wordt de Raad van Commissarissen geïnformeerd door de interne en externe auditor. De interne auditafdeling van USG People is centraal georganiseerd en voert audits uit. In haar activiteiten wordt zij gesteund door een netwerk van lokale specialisten. Aan de hand van evaluaties van het lijnmanagement, de staven en interne audit kunnen verbeterpunten worden geconstateerd in onze risicobeheersings- en -controlesystemen. Op deze punten worden verbeteringen geïmplementeerd en vervolgens opnieuw getoetst. Door middel van dit proces van periodieke evaluatie blijft USG People de risico's beheersen in een continu veranderende omgeving.

RISICOMANAGEMENT

De voornaamste risico's alsook de mitigerende maatregelen uit de sessies in 2013 zijn hieronder weergegeven. Deze risico's zijn gerelateerd aan onze doelen en strategie. De risico's en de maatregelen moeten in overweging worden genomen bij de beoordeling van de overige (toekomstgerichte) informatie in dit jaarverslag.

Strategische risico's

Omzetgroei en marges blijven achter door een beperkte economische groei / economische crisis

De uitdagende economische marktomstandigheden hebben zich in 2013 voortgezet en deels hersteld. Het optimaliseren van het dienstenportfolio met toegevoegdewaarde-diensten en het verder diversifiëren van de omzet en de klantenportefeuille heeft verder vorm gekregen. Dit wordt ondersteund door maatregelen om de margedruk te kunnen opvangen middels productiviteitsstijging.

Het optimaliseren van de kostenstructuur en het flexibiliseren van de kosten is in 2013 voortgezet.

Niet succesvol kunnen uitvoeren van de gefocuste expansiestrategie als gevolg van het ontbreken van beschikbare liquiditeiten

Onze expansiestrategie houdt rekening met groei door middel van organische groei en overnames. De mogelijkheid voor groei is mede afhankelijk van beschikbare liquiditeiten. De geografische scope van de activiteiten is in 2013 afgenomen waardoor de beschikbare middelen meer geconcentreerd kunnen worden ingezet. De afdeling Treasury bewaakt de benodigde liquiditeit van de groep. In 2013 is de schuldpositie verder verlaagd. Voorts werd in de zomer van 2013 de financieringsstructuur geoptimaliseerd met behulp van een achtergestelde termijnlening van € 60 miljoen.

Het distributiemodel niet tijdig aanpassen aan de online-ontwikkelingen

In ons huidige businessmodel spelen vestigingen een prominente rol. Wij zien een verschuiving naar online-activiteiten. Het risico is dat we niet tijdig ons businessmodel aanpassen waardoor de aansluiting met kandidaten en klanten verloren gaat. Tevens blijft in dat geval een duur distributiemodel in stand, zonder dat dit efficiënt kan worden ingezet. Het toetsen van de effectiviteit en validiteit van onze businessmodellen vindt regelmatig plaats. De implementatie van het nieuwe frontoffice-systeem in 2013 draagt bij aan het online positioneren van USG People. In 2013 heeft USG People tevens geïnvesteerd in het vernieuwen van haar communicatiemiddelen om de activiteiten optimaal te ondersteunen.

Het niet optimaal gebruikmaken van onze mogelijkheden tot innovatie

Product- en procesinnovaties zijn van belang om onze strategische doelen te bereiken. USG People is een organisatie waar ruimte is voor innovatieve ideeën over onze diensten, processen of structuren. Een gebrek aan focus dan wel financiële ruimte kan leiden tot het niet tot wasdom laten komen van deze goede innovatieve ideeën.

De Raad van Bestuur stuurt samen met een team van specialisten actief op de projectenagenda en stelt daarin prioriteiten zodat focus en attentie gegeven wordt aan de juiste projecten.

Rebranding van merken kan verlies van 'brand value' tot gevolg hebben

USG People is voornemens een aantal merken in haar portfolio te bundelen. Hierdoor kunnen klanten onze merken anders gaan waarderen. USG People beschermt haar 'brand value' door het hanteren van een corporate merkenbeleid en het gebruik van brand books waarin het DNA van het merk in brede zin beschreven staat. De introductie van nieuwe merknamen gaat gepaard met publiciteitscampagnes die gericht zijn op naamsbekendheid en brand value.

Operationele risico's

Veranderingen in de organisatie zorgen voor interne risico's inzake governance

In 2013 heeft USG People een aantal organisatorische wijzigingen doorgevoerd die interne risico's meebrengen op het gebied van: (1) de verandering van interne governanceprocessen, (2) wijzigingen in communicatiestructuren, of (3) het veranderen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van personeel. Indien deze gebieden onvoldoende worden gemanaged bestaat het risico dat de oogde doelen van de strategie niet worden bereikt, onder andere door miscommunicatie, onduidelijkheden in de verantwoordelijkheden en interne besluitvorming. Er is een actieplan opgesteld om dergelijke interne risico's te mitigeren. Dit plan wordt rechtstreeks door de Raad van Bestuur beheerd.

Online IT-security

De online-activiteiten nemen in rap tempo toe alsook de techniek die hiermee is gemeoid. Ook in 2013 zijn (dreigingen van) cyberaanvallen veelvuldig in het nieuws geweest.

De IT-securityspecialisten van USG People zijn betrokken bij grote IT-veranderingen en zorgen ervoor dat de IT-security op het gewenste niveau blijft. Er is een IT-securitybeleid uitgevaardigd en geïmplementeerd. Tevens is er in 2013 een information security board opgericht waarin naast de CFO en CIO vertegenwoordigers van diverse disciplines zoals finance en audit zitting hebben.

Technologie ondersteunt de business onvoldoende

Probleemloze systeemondersteuning is een essentieel onderdeel voor succes. Uitval of verminderde performance kunnen onze primaire processen aanzienlijk verstoren. Verder zorgt een stabiele IT-infrastructuur tevens voor kwalitatief hoogwaardige stuurinformatie en kostenbeheersing.

USG People maakt gebruik van gerenommeerde outsourcingpartners voor haar IT om dit risico te beheersen. Om de grote diversiteit aan systemen in te dammen, wordt een uniform frontoffice-systeem ontwikkeld. Dit systeem is in 2013 uitgerold bij een van de bedrijfsonderdelen en zal in 2014 verder worden uitgerold.

Personeelsschaarste

Bij economisch herstel vormt het moeilijk kunnen aantrekken en vasthouden van de gevraagde tijdelijke arbeidskrachten een risico. Tevens kan personeelsschaarste optreden als gevolg van het in onvoldoende mate vinden, ontwikkelen en behouden van kwalitatief goed eigen personeel. Door onze marketingactiviteiten, het verder vergroten van onze naamsbekendheid en imago, internationale carrièremogelijkheden en programma's voor persoonlijke ontwikkeling, weten wij arbeidskrachten te vinden en aan ons te binden. Het nieuwe frontoffice-systeem zal het vinden van geschikte kandidaten faciliteren en verbeteren. Daarnaast is in 2013 gestart met het frontrunnerprogramma voor getalenteerde medewerkers. Het doel van dit programma is het investeren in eigen personeel.

Financiële risico's

Bijzondere waardevermindering goodwill

Als gevolg van veranderende marktomstandigheden in combinatie met de verwachte resultaten van onze activiteiten bestaat het risico dat goodwill afgewaardeerd moet worden, wat een negatief effect heeft op het resultaat en het vermogen. USG People heeft doorlopende aandacht voor de juiste waardering van de verantwoorde goodwill en in ieder geval op kwartaalbasis voert USG People een waardeverminderingstoets uit. Een mogelijke waardevermindering wordt op deze wijze tijdig gesignaleerd.

Hoger werkkapitaalbeslag

Een hoger werkkapitaalbeslag kan twee oorzaken hebben. Enerzijds kan een hogere financieringsbehoefte ontstaan door de toename van het debiteurensaldo als gevolg van meer economische activiteit (bij economisch herstel). Anderzijds wijzigt door de cyclus heen mogelijk de kredietwaardigheid van klanten. Dit leidt tot een hogere DSO en kosten als gevolg van het niet kunnen innen van vorderingen. USG People heeft creditmanagementsystemen geïmplementeerd, onder andere voor het autoriseren van kredietafspraken met klanten alsook het extern verzekeren van debiteurenrisico's. Onze creditmanagement-specialisten monitoren periodiek de kwaliteit van debiteuren en de wijzigingen in de kredietwaardigheid. Tijdens de maandelijkse credit meetings komen de belangrijke aspecten van de openstaande handelsvorderingen aan bod. Daarnaast maken wij gebruik van factoring. Op de belangrijke ratio's, zoals DSO en de ontwikkeling in de ouderdom van debiteuren, wordt actief gestuurd. Het afstoten van een groot deel van onze activiteiten in de Zuid-Europese landen heeft geleid tot een aanmerkelijke afname van ons werkkapitaal alsook een vermindering van de volatiliteit in het werkkapitaal.

Afhankelijkheid van overheidssubsidies

In twee landen ontvangen wij substantiële subsidies van de overheid. Aanpassing van de subsidiewetgeving kan een negatief effect hebben op het resultaat van USG People. Door diversificatie in de klantenportefeuille realiseren wij prijscompensatie en verminderen wij de afhankelijkheid van overheidssubsidies.

Ten aanzien van de financiële risico's verwijzen wij ook naar toelichting 3 in de jaarrekening.

Risico's ten aanzien van wet- en regelgeving

Veranderingen in wet- en regelgeving

De arbeidsmarkten worden gereguleerd door internationale en lokale richtlijnen en wet- en regelgeving. Over het algemeen is er al enige jaren sprake van een trend naar liberalisatie in deze regulering en naar een vriendelijker beleid voor flexibele arbeid en aanbieders van HR-diensten. Dat komt ten goede aan het imago van flexibele arbeid en de sociale acceptatie van werken via een HR-dienstverlener is daardoor verbeterd. Enerzijds is dit een positieve ontwikkeling voor USG People die ondersteuning biedt aan de groei. Anderzijds wordt de vraag naar onze dienstverle-

ning beïnvloed door veranderingen in de regelgeving. Contracten en arbeidsvoorwaarden voor flexwerkers zijn hierop gebaseerd en mede bepalend voor de kostprijs voor onze klanten waardoor veranderingen een impact kunnen hebben op de brutomarge van USG People. Voorbeelden hiervan zijn verandering in minimumlonen, invoering van 'equal pay' voor flexwerkers en veranderingen in subsidieregelingen. De mogelijkheden voor de business en onze systemen worden continu geanalyseerd. Op basis van deze analyses worden maatregelen getroffen om de businessmogelijkheden optimaal te benutten. Daarbij worden tevens onze systemen aangepast zodat wij blijven voldoen aan de wet- en regelgeving.

Naleven van arbeidsrechtelijke verplichtingen

De landen waarin USG People opereert, hebben verschillende cao's en veelal complexe lokale arbeidsrechtelijke regelgeving en subsidieregelingen. Het lokale operationeel kwaliteitsmanagement ziet toe op de juiste toepassing van cao's en lokale arbeidsrechtelijke regelgeving. Aanvullend toetsen corporate staven of de regelgeving wordt nageleefd. Deze maatregelen mitigeren het risico van het niet naleven van de arbeidsrechtelijke verplichtingen.

[Verklaring van de Raad van Bestuur betreffende de beoordeling van risicomanagement en interne beheersing](#)

De Raad van Bestuur is zich ervan bewust dat risicobeheersings- en controlesystemen, hoe uitgebreid ook, geen absolute zekerheid bieden dat alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels geheel kunnen worden voorkomen. Het beleid van de Raad van Bestuur blijft gericht op het continu toetsen en verbeteren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen om de betrouwbaarheid en effectiviteit van de processen te optimaliseren. De Raad van Commissarissen en de auditcommissie worden geïnformeerd over de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Naar de mening van de Raad van Bestuur hebben de risicobeheersings- en controlesystemen ten aanzien van de financiële verslaggevingsrisico's in het verslagjaar naar behoren gewerkt. Ze geven een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving van het lopende jaar geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Tevens verklaart de Raad van Bestuur dat, voor zover hem bekend:

- De jaarrekening van USG People een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst of het verlies van de uitgevende instelling en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- Het jaarverslag van USG People een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van USG People en van de verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen;
- In het jaarverslag de voornaamste risico's waarmee USG People wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

RESULTATEN PER SEGMENT

2013 was een jaar met een uitdagend begin dat zich gedurende het jaar ontwikkelde tot een duidelijk zichtbare en zeer bemoedigende trend naar herstel. Gedurende het jaar verbeterden de resultaten kwartaal na kwartaal en in de laatste maanden werd een omslagpunt naar groei bereikt. Vanaf het tweede kwartaal werd er een positieve trend zichtbaar in de omzetontwikkeling, vooral bij General Staffing en Specialist Staffing was er sprake van een duidelijke verbetering. Bij Professionals bleef de omzet nog enigszins achter, hoewel er in de laatste helft van het jaar ook een geleidelijk herstel optrad in de omzetsdaling ten opzichte van vorig jaar.

bedragen in miljoenen euro's





EBITA 2013

52,9

General Staffing



EBITA 2012

43,8



EBITA-marge 2013

3,9%



EBITA-marge 2012

3,1%



EBITA 2013

33,3

Specialist Staffing



EBITA 2012

36,8



EBITA-marge 2013

4,4%



EBITA-marge 2012

4,6%



EBITA 2013

3,1

Professionals



EBITA 2012

11,3



EBITA-marge 2013

2,0%



EBITA-marge 2012

6,8%



EBITA 2013

-22,8

Corporate



EBITA 2012

-21,6



EBITA-marge 2013

-



EBITA-marge 2012

-



EBITA 2013

66,5

USG People



EBITA 2012

70,3



EBITA-marge 2013

3,0%



EBITA-marge 2012

3,0%

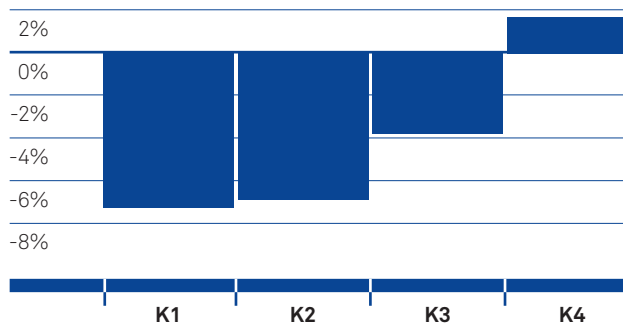
General Staffing

Over het gehele jaar genomen kwam de omzet bij General Staffing 5% lager uit dan vorig jaar. Het herstel van de vraag trad eerst op bij grote klanten – traditioneel het segment waar de vraag het eerste aantrekt bij een herstel van de economie. Frankrijk liep voorop in het herstel. Daar werd al in september weer een groei gerealiseerd. In Nederland en België vond de omslag aan het eind van het jaar plaats. De jaaromzet van General Staffing bedroeg € 1.354 miljoen over 2013 tegen € 1.420 miljoen over 2012.

De brutomarge bleef per saldo vrijwel gelijk bij General Staffing. In Frankrijk steeg de brutomarge door een korting op de loonbelasting. Eind 2012 werd in Frankrijk de tax credit-regeling (CICE) van kracht, als maatregel om de economie te stimuleren. Deze regeling verlaagt de loonkosten voor werknemers met een salaris tot 2,5 keer het minimumloon. De lastenvermindering betreft een restitutie op de loonbelasting die wordt verrekend met de winstbelasting en voor het deel dat hiermee niet verrekend kan worden door terugbetaling na drie jaar. De toename van de omzet bij grote klanten en lage opbrengsten uit werving en selectie hadden een negatief effect op de mix. Voorts was er sprake van aanhoudende druk op de verkoopprijzen.

Ondanks de omzetzakking, steeg de EBITA van General Staffing met € 9,1 miljoen ten opzichte van vorig jaar. De EBITA kwam uit op € 52,9 miljoen tegen € 43,8 miljoen vorig jaar. Door de uitgevoerde organisatieveranderingen werden de kosten aanmerkelijk verlaagd. Dit compenseerde ruimschoots voor de lagere omzet. De EBITA-marge steeg van 3,1% naar 3,9% van de omzet.

Omzetgroei vergeleken met vorig jaar



bedragen in miljoenen euro's



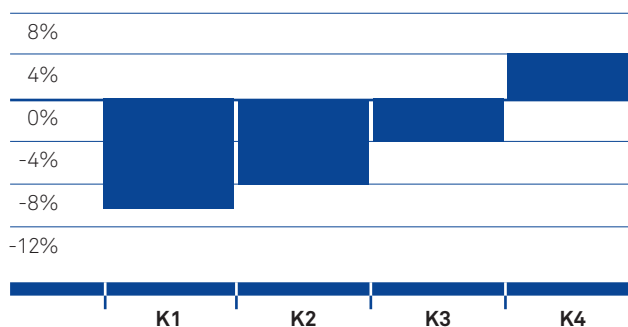
Specialist Staffing

Bij Specialist Staffing is de omzet in 2013 met 6% afgenomen ten opzichte van het jaar ervoor. In dit segment trad met name in Nederland een sterk herstel op gedurende het jaar. Enkele grote werkmaatschappijen in Nederland bereikten in het tweede kwartaal al het omslagpunt naar groei. In Duitsland was het herstel meer geleidelijk en werd dat punt aan het eind van het jaar doorbroken. In België nam de omzetzijding ten opzichte van vorig jaar ook af gedurende het jaar. Hoewel het daar langzamer verliep dan in de andere landen, was er wel een duidelijk aanhoudende positieve trend in de laatste helft van het jaar. De jaaromzet van Specialist Staffing bedroeg € 749 miljoen over 2013 tegen € 793 miljoen over 2012.

De brutomarge ging omlaag bij Specialist Staffing door mixeffecten en prijsdruk. Het aantrekken van de vraag bij volumeklanten en een lage opbrengst uit werving en selectie, zorgden voor een lager margepercentage. Tevens was er in Duitsland een licht negatief effect op de brutomarge als gevolg van salarisverhogingen voor flexwerkers door de invoering van equal pay in een aantal sectoren.

De EBITA over 2013 kwam uit op € 33,3 miljoen en was € 3,5 miljoen lager dan in 2012, toen deze € 36,8 miljoen bedroeg. Als percentage van de omzet was er een lichte daling van de EBITA-marge van 4,6% naar 4,4%.

Omzetgroei vergeleken met vorig jaar



Omzet 2013



Omzet 2012



'13/'12

749,1

Totaal Specialist Staffing

793,0

-6%

bedragen in miljoenen euro's



Omzet 2013

336,6

Nederland



Omzet 2012

337,4



'13/'12

0%



Omzet 2013

182,3

België



Omzet 2012

208,1



'13/'12

-13%



Omzet 2013

221,6

Duitsland



Omzet 2012

238,5



'13/'12

-7%



Omzet 2013

8,6

Overige



Omzet 2012

9,0



'13/'12

-4%

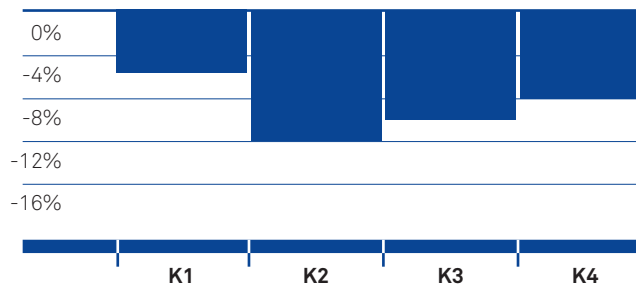
Professionals

Het Professionals-segment realiseerde in 2013 een omzet van € 151 miljoen. De omzet was 10% lager dan die van 2012 toen deze € 167 miljoen bedroeg. In dit segment treedt een herstel doorgaans later op dan in de staffing-segmenten. In de vakgebieden finance en ICT was de omzetsdaling het sterkst. Bij finance was sprake van een zeer zwakke markt in alle landen. Verder is binnen Professionals in 2013 de mix van de aangeboden profielen herzien. De dienstverlening is daardoor meer gefocust op specialistische opdrachten met hoogopgeleide professionals waarbij veel toegevoegde waarde kan worden geleverd voor onze klanten. Deze herziening had in 2013 een negatief effect op de omzet. De omzetsdaling ten opzichte van het vorige jaar nam aan het einde van het jaar af.

De brutomarge was lager door een lagere bezettingsgraad in de vakgebieden waar de vraag terugviel. Verder was er een negatief mixeffect door lagere opbrengsten uit werving en selectie en prijsconcurrentie als gevolg van een zwakke marktvraag.

Door een voortzetting van de investeringen, bedoeld om de groei van Professionals voor de langere termijn te ondersteunen, was het kostenniveau in relatie tot de omzet- en margedaling relatief hoog. Hierdoor daalde de EBITA ten opzichte van 2012 van € 11,3 miljoen naar € 3,1 miljoen.

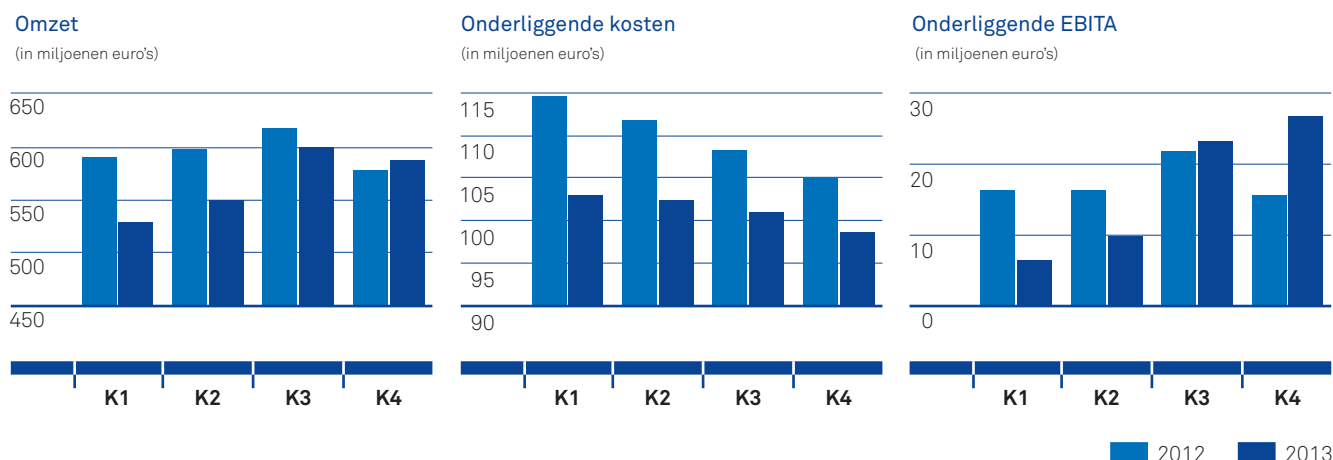
Omzetgroei vergeleken met vorig jaar



bedragen in miljoenen euro's



ONTWIKKELING FINANCIËLE RESULTATEN



De omzet van USG People bereikte in het vierde kwartaal een omslagpunt naar groei. De omzet per werkdag nam in 2013 kwartaal na kwartaal toe en de onderliggende kosten namen gedurende het jaar verder af. Het resultaat hiervan was dat de onderliggende EBITA in elk kwartaal steeg. De ontwikkeling gedurende 2013 was positief in alle landen.

GECONSOLIDEERDE RESULTATEN ¹⁾	PRO FORMA →		INCIDENTEEL ²⁾ →		ONDERLIGGEND		
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	'13/'12
(in miljoenen euro's)							
Omzet	2.254,3	2.380,7	-	-	2.254,3	2.380,7	-5,3%
Brutoresultaat	483,6	522,0	2,6	3,8	486,1	525,8	-7,5%
Operationele kosten	440,2	449,6	-36,6	-12,4	403,6	437,2	-7,7%
Afschrijvingen	18,9	18,6	-2,9	-0,3	16,0	18,3	-12,6%
EBITA	24,5	53,8	42,1	16,5	66,5	70,3	-5,4%
Amortisatie ³⁾	14,2	178,7	-0,7	-162,9	13,5	15,8	-14,6%
EBIT (bedrijfsresultaat)	10,2	-124,9	42,8	179,4	53,0	54,5	-2,8%
Financiële resultaten	-9,6	-11,9	-5,9	-8,4	-15,5	-20,2	23,3%
Winstbelasting	-18,9	-16,6	2,4	-1,2	-16,5	-17,9	7,8%
Beëindigde activiteiten ⁴⁾	-7,8	-37,6	7,8	37,6	-	-	-
Aandeel derden	-	-0,1	-	-	-	-0,1	-
NETTOWINST	-26,1	-191,2	47,1	207,4	21,0	16,3	28,9%
Brutomarge	21,5%	21,9%			21,6%	22,1%	
EBITA-marge	1,1%	2,3%			3,0%	3,0%	

1) De pro-formaresultaten zijn gebaseerd op de resultaten van de voortgezette activiteiten, exclusief resultaten van de in 2013 gedesinvesteerde activiteiten (USG Energy en de General Staffing-activiteiten in Spanje, Italië, Oostenrijk, Zwitserland, Polen en Luxemburg).

2) Incidentele kosten betreffen eenmalige kosten en kosten voor rollout van Secretary Plus en USG Professionals.

3) Amortisatie betreft afschrijving van acquisitiegerelateerde immateriële activa, inclusief goodwill.

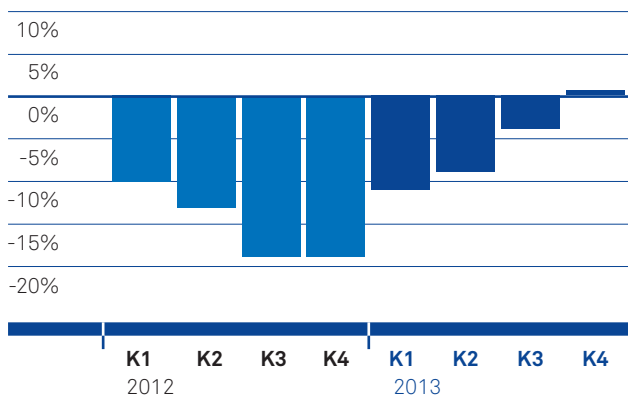
4) Het resultaat uit beëindigde activiteiten is inclusief het netto operationele resultaat van USG Energy.

OMZET

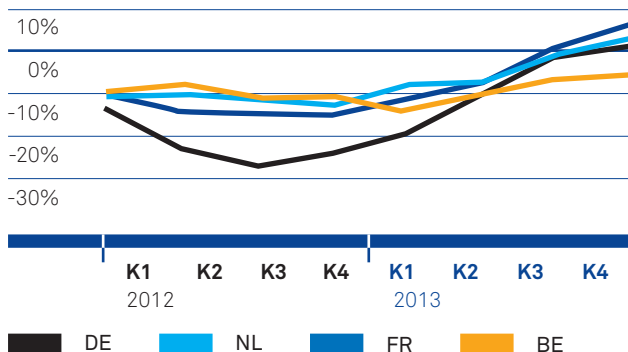
De omzet van USG People kwam in 2013 uit op € 2.254,3 miljoen en daalde met 5,3% ten opzichte van vorig jaar (2012: € 2.380,7 miljoen). Acquisities hadden hier vrijwel geen effect op. De omzettrend verbeterde duidelijk in 2013. De neergaande trend die we in 2012 zagen, werd in 2013 geleidelijk omgebogen naar een opgaande lijn. In het laatste kwartaal kwam er een einde aan de omzetsdaling en over het hele vierde kwartaal genomen was er zelfs ook weer een lichte groei. Het herstel toonde zich het eerst bij onze vroegcyclische bedrijfsonderdelen. Al in het tweede kwartaal zagen wij daar de eerste signalen van verbetering. In het derde kwartaal was er een duidelijk zichtbare positieve trend en breidde het herstel zich verder uit.

In enkele specifieke sectoren was de vraag naar personeel uitzonderlijk zwak in 2013. Zo was de vraag naar medische en financiële profielen over de hele linie zeer laag. Ook bleef de omzetontwikkeling bij USG Professionals en Secretary Plus nog achter op de meer algemene uitzendactiviteiten. Deze merken herstellen doorgaans later in de cyclus, evenals de omzet van werving en selectie, welke ruim 16% onder die van vorig jaar lag. Bij voornoemde merken tekende zich wel een verbetering af in de laatste helft van het jaar.

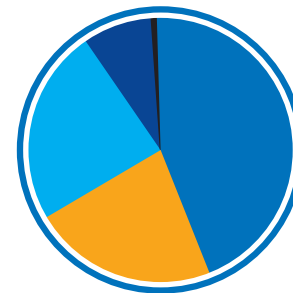
Omzetgroei USG People vergeleken met vorig jaar



Omzetgroei per land vergeleken met vorig jaar



OMZET PER LAND



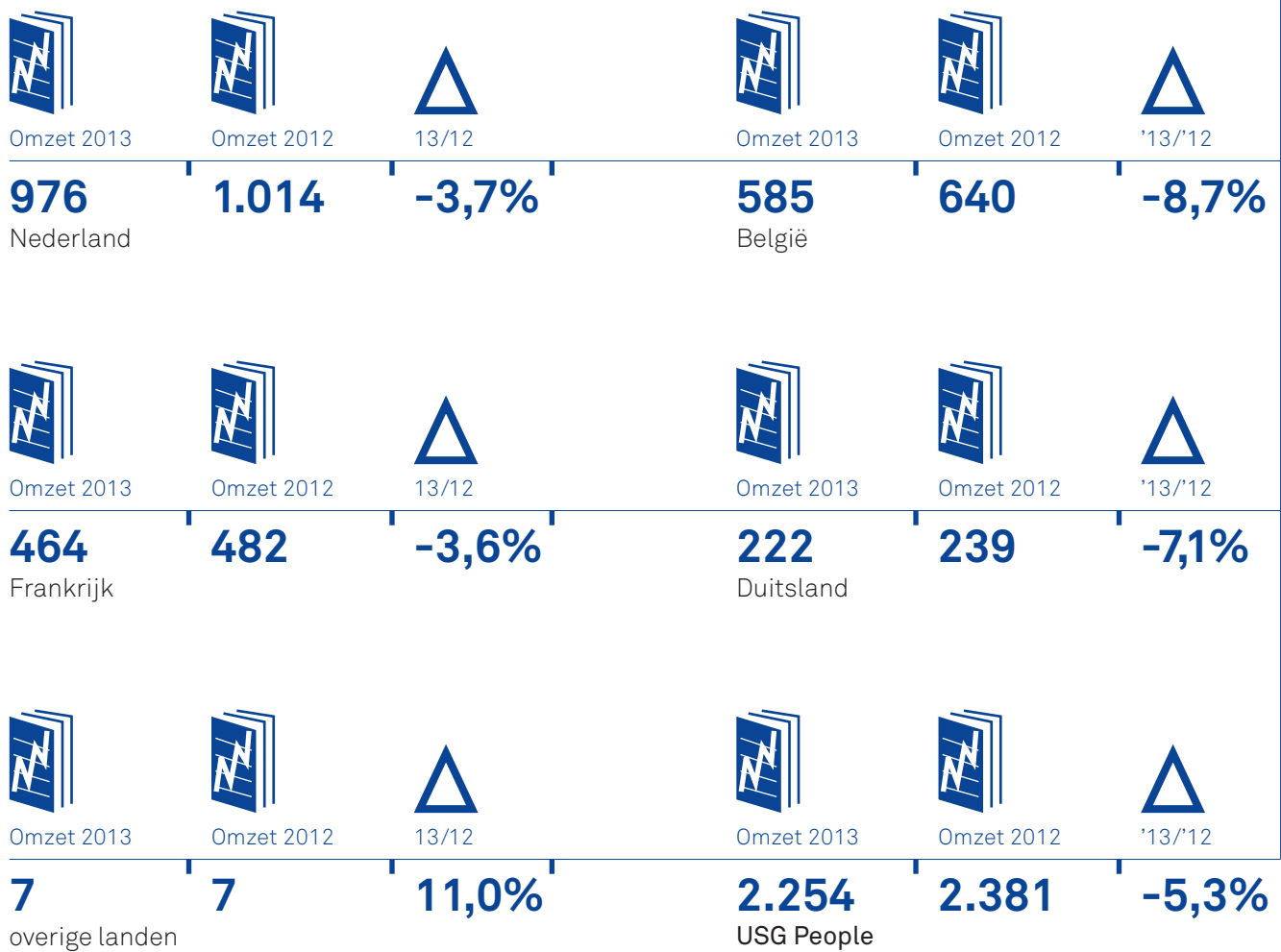
Omzetverdeling per land

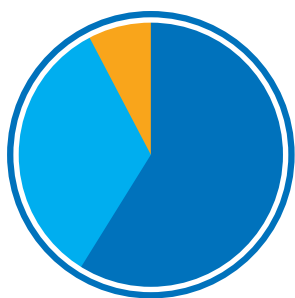
- Nederland
- België
- Frankrijk
- Duitsland
- Overige landen

In alle landen was min of meer eenzelfde beeld te zien. In Frankrijk werd als eerste een omslag bereikt. Reeds in het derde kwartaal werd daar een omzetgroei gerealiseerd, welke zich in het vierde kwartaal versterkte. Nederland en Duitsland volgden in het vierde kwartaal. In beide landen was het herstel vooral bij Unique in het office-segment opvallend sterk. In het technische segment verliep dit wat meer geleidelijk, evenals bij USG Professionals en Secretary Plus. In België was er ook sprake van een verbetering, maar hier verliep het herstel wat trager dan in de andere landen. Bij Start People was het herstel enigszins in lijn met de markt, maar de specialisten en professionals bleven nog achter.

Over het jaar genomen, kwam de omzet in Nederland 3,7% lager uit op € 976 miljoen (2012: € 1.014 miljoen). In België daalde de omzet met 8,7% tot € 585 miljoen (2012: € 640 miljoen). In Frankrijk werd over 2013 een omzet gerealiseerd van € 464 miljoen (2012: € 482 miljoen). In Duitsland bedroeg de omzet € 222 miljoen (2012: € 239 miljoen) – een daling van 7,1% ten opzichte van 2012.

(in miljoenen euro's)





Omzetverdeling per segment

- General Staffing
- Specialist Staffing
- Professionals

Vanuit de segmenten bezien, werd over het jaar genomen het beste gepresteerd bij General Staffing. De omzet kwam over het hele jaar nog 4,7% lager uit dan vorig jaar. De sterke omzetperformance van Start People in Frankrijk en het herstel in de vroegcyclische sectoren in Nederland en België zorgden ervoor dat in het laatste kwartaal weer een groei werd gerealiseerd. Vanaf het derde kwartaal nam de omzetzaling ten opzichte van vorig jaar af en in het laatste kwartaal werd een groei gerealiseerd van 1,4%.

Bij Specialist Staffing was er al in het eerste kwartaal een vermindering van de omzetzaling. Deze trend heeft zich kwartaal na kwartaal voortgezet. Vooral bij Creyf's en Unique in Nederland en Duitsland was er sprake van een aanhoudend sterke trend naar herstel. Met name in de industrie en administratieve sector ging het hier beter. Voor technische profielen en managementondersteuningsfuncties bleef de vraag echter nog zwak. In het vierde kwartaal werd door Specialist Staffing een groei gerealiseerd van 3,1% ten opzichte van vorig jaar.

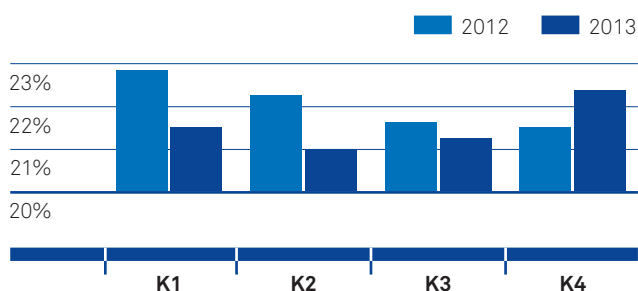
Professionals realiseerde een omzetzaling van 9,7% ten opzichte van 2012. In dit segment komt een herstel doorgaans later in de cyclus op gang. Bovendien was er sprake van een uitzonderlijk lage vraag naar financiële profielen, die USG Professionals in Nederland, België en Frankrijk aanbiedt. In de tweede helft van het jaar trad er over de hele breedte een geleidelijke verbetering op, na een dieptepunt in het tweede kwartaal. De omzet van Professionals lag in het laatste kwartaal 8,2% onder die van vorig jaar.

OMZET PER SEGMENT

(in miljoenen euro's)



BRUTORESULTAAT



Het onderliggende brutoresultaat daalde in 2013 naar € 486,1 miljoen van € 525,8 miljoen in 2012. In procenten van de omzet kwam de brutomarge in 2013 uit op 21,6% en was daarmee 0,5% lager dan in 2012 (22,1%).

Het percentage daalde door mix- en prijseffecten. De mixeffecten waren negatief in 2013. Er was een forse daling van de omzet waarop geen directe kostprijs wordt verantwoord. Alle kosten worden hier volledig in de operationele kosten opgenomen en de brutomarge van deze omzet bedraagt 100%. Een daling van deze omzet heeft een relatief grote impact op het brutomargepercentage van de groep. Het betreft de omzet van werwing en selectie, re-integratie in Frankrijk (USG Restart) en van de callcenteractiviteiten in Nederland en België. Verder was er een toename van de omzet bij grote klanten waar tegen relatief lage marges wordt geleverd. Dit had ook een negatief mixeffect op de groepsomzet.

Naast de mixeffecten waren er ook prijseffecten, zowel positieve als negatieve. Bij veel grote aanbestedingen was er sprake van druk op de prijzen en er was ook een groei in de vraag naar kostenefficiënte oplossingen, zoals inhouse- en payrollconcepten. In Duitsland daalde het brutomargepercentage door de invoering van equal pay eind 2012. De gestegen loonkosten konden vrijwel volledig worden doorberekend aan de klanten, maar

hierover kon geen marge worden gerealiseerd. Per saldo daalde hierdoor het brutomargepercentage op de totale kostprijs.

In Frankrijk was er een positief effect door een korting op de loonbelasting. Eind 2012 werd in Frankrijk een tax credit-regeling (CICE) van kracht, als maatregel om de economie te stimuleren. Deze regeling verlaagt de loonkosten voor werknemers met een salaris tot 2,5 keer het minimumloon. De lastenvermindering betreft een restitutie op de loonbelasting die wordt verrekend met de winstbelasting en voor het deel dat niet verrekend kan worden door terugbetaling na drie jaar. Per saldo waren de prijseffecten neutraal; de negatieve prijseffecten werden gecompenseerd door de CICE in Frankrijk.

In het tweede kwartaal kwam de brutomarge lager uit door een ongunstig effect van de publieke feestdagen. In het derde en het vierde kwartaal steeg de brutomarge, voornamelijk door een hogere CICE in Frankrijk en in het laatste kwartaal ook door een restitutie van de arbeidsongeschiktheidspremie in Nederland.

In 2013 werd een incidenteel bedrag van € 2,6 miljoen in de kostprijs verantwoord inzake de opbouw van een reservering voor eigenrisicodragerschap voor ZW-uitkeringen. In 2012 werd een incidenteel bedrag geboekt van € 3,8 miljoen dat betrekking had op mogelijke pensioenverplichtingen voor gedetacheerde flexkrachten. Het pro-formabrutoresultaat bedroeg € 483,6 miljoen in 2013 tegen € 522,0 miljoen in 2012.

OPERATIONELE KOSTEN

De onderliggende operationele kosten inclusief afschrijvingen kwamen in 2013 uit op € 419,6 miljoen (2012: € 455,5 miljoen). De kosten daalden in 2013 met € 35,9 miljoen ofwel 7,9% ten opzichte van 2012. Vereenvoudigingen in de organisatie, flexibilisering van de kostenstructuur en bundeling van de merken onder vier star brands hebben het kostenniveau structureel verder verbeterd. De onderliggende kosten daalden in 2013 opnieuw meer dan de omzet, welke met -5,3% afnam, waardoor de kosten in procenten van de omzet ook daalden. Over 2013 bedroegen de onderliggende kosten inclusief afschrijvingen 18,6% van de omzet (2012: 19,1%).

(in miljoenen euro's)

	2013	2012	'13/'12
ONDERLIGGENDE KOSTEN			
Operationele kosten	403,6	437,2	-7,7%
Afschrijvingen	16,0	18,3	-12,6%
Onderliggende kosten inclusief afschrijvingen	419,6	455,5	-7,9%
INCIDENTELE KOSTEN			
Operationele kosten	36,6	12,4	
Afschrijvingen	2,9	0,3	
Incidentele kosten inclusief afschrijvingen	39,5	12,7	
Pro forma operationele kosten	459,1	468,2	-1,9%

Zowel in 2013 als in 2012 waren er, naast de onderliggende kosten, ook incidentele kosten. Deze kosten hadden onder meer betrekking op organisatie-verbeterprogramma's. Per saldo bedroegen deze incidentele kosten in 2013 € 39,5 miljoen. Naast de verbeterprogramma's werd er een voorziening opgenomen van € 15,0 miljoen voor de samenvoeging van de kantoorgebouwen in Almere. Voorts is er een bedrag in opgenomen van € 5,6 miljoen voor de kosten van de uitrol van Secretary Plus en USG Professionals. Verder was er ook een incidentele opbrengst van € 10,8 miljoen door de definitieve vaststelling van juridische claims in Duitsland. In 2012 bedroegen de incidentele kosten € 12,7 miljoen.

Vornoemde incidentele kosten meegerekend, daalden de pro forma operationele kosten met 1,9% tot € 459,1 miljoen (2012: € 468,2 miljoen).

EBITA

De onderliggende EBITA over 2013 bedroeg € 66,5 miljoen (2012: € 70,3 miljoen). De EBITA kwam lager uit dan vorig jaar door de omzet- en brutomargedaling. De reductie van de onderliggende kosten oversteeg de omzetzaling waardoor zowel de lagere omzet als de lagere brutomarge volledig werden gecompenseerd door de lagere kosten en de EBITA-marge uitkwam op 3,0% van de omzet (2012: 3,0%).

De pro-forma-EBITA kwam lager uit door de hogere incidentele kosten. Inclusief deze kosten kwam de EBITA uit op € 24,5 miljoen tegen € 53,8 miljoen vorig jaar.

(in miljoenen euro's)	2013	2012
Onderliggende EBITA	66,5	70,3
Incidentele kosten in het brutoresultaat	-2,6	-3,8
Incidentele operationele kosten	-39,5	-12,7
Pro-forma-EBITA	24,5	53,8

AMORTISATIE ACQUISITIEGERELATEERDE IMMATERIËLE ACTIVA

De onderliggende amortisatie van acquisitiegerelateerde immateriële activa daalde naar € 13,5 miljoen in 2013 (2012: € 15,8 miljoen). In de gerapporteerde amortisatie was zowel in 2012 als in 2013 een bedrag van € 0,7 miljoen aan versnelde afschrijving opgenomen voor gewaardeerde merkenrechten in verband met een merknaamwijziging binnen de Professionals. Voorts was hierin in 2012 een bedrag van € 162,2 miljoen aan bijzondere waardevermindering, voornamelijk op goodwill, verantwoord.

FINANCIEEL RESULTAAT

Het onderliggende financiële resultaat verbeterde in 2013 naar € -15,5 miljoen, van € -20,2 miljoen in 2012. De lasten namen af door

de aflossing van de converteerbare achtergestelde obligatielening in oktober 2012 en door het aflopen van de rentederivaten in juli 2013. Voorts was de schuldbelasting lager in 2013 door de desinvesteringen in de eerste helft van het jaar. De pro forma financiële lasten in de winst- en verliesrekening vielen lager uit door ongerealiseerde waardeveranderingen en herwaarderings. Het pro forma financiële resultaat kwam uit op € -9,6 miljoen in 2013 tegen € -11,9 miljoen in 2012.

(in miljoenen euro's)	2013	2012
Onderliggend financieringsresultaat	-15,5	-20,2
Ongerealiseerde waardeveranderingen derivaten	6,2	6,9
Herwaardering earn-outs	0,5	1,4
Versnelde amortisatie financieringskosten	-0,8	-
Pro forma financieel resultaat	-9,6	-11,9

WINSTBELASTING

De onderliggende winstbelasting over 2013 kwam uit op € -16,5 miljoen (2012: € 17,9 miljoen). In de pro-formabelasting over 2013 is een last opgenomen van € 14,8 miljoen voor bijzondere waardeverminderingen van latente belastingvorderingen (2012: € 1,6 miljoen). De pro-formawinstbelasting over 2013 bedroeg € -18,9 miljoen (2012: € -16,6 miljoen).

(in miljoenen euro's)	2013	2012
Onderliggende winstbelasting	-16,5	-17,9
Bijzondere waardevermindering belastingvorderingen	-14,8	-1,6
Belastingeffect incidentele resultaten	12,4	2,9
Pro-formawinstbelasting	-18,9	-16,6

NETTORESULTATEN UIT BEËINDIGDE ACTIVITEITEN EN VERKOOP VAN ACTIVITEITEN

(in miljoenen euro's)	2013	2012
Nettoresultaat beëindigde General Staffing-activiteiten	-38,3	-50,1
Netto operationeel resultaat USG Energy	1,8	6,9
Resultaat verkoop USG Energy	28,7	-
Resultaat verkoop Inter Re	-	5,6
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten en verkopen	-7,8	-37,6

Het nettoresultaat van de beëindigde activiteiten bedroeg € -7,8 miljoen in 2013 (2012: € -37,6 miljoen). Dit betreft de resulta-

ten van de in 2013 gedesinvesteerde activiteiten van USG Energy en General Staffing in Spanje, Italië, Oostenrijk, Zwitserland, Polen en Luxemburg. Het resultaat uit USG Energy over 2013 bedroeg € 30,5 miljoen (2012: € 6,9 miljoen). Dit bestaat uit een boekwinst op de verkoop in 2013 van € 28,7 miljoen en het operationele resultaat van USG Energy tot aan het moment van de verkoop van € 1,8 miljoen (2012: € 6,9 miljoen). De operationele resultaten van USG Energy over 2012 en de eerste drie maanden van 2013 zijn, conform IFRS 5, in de jaarrekening niet separaat in de winst- en verliesrekening verantwoord onder resultaat uit beëindigde activiteiten.

Het resultaat van de beëindigde General Staffing-activiteiten bedroeg € -38,3 miljoen (2012: € -50,1 miljoen). Dit betreft zowel het resultaat op de verkoop als het nettoresultaat welke is gerealiseerd gedurende 2012 en het eerste halfjaar van 2013. Het nettoresultaat welke is gerealiseerd gedurende het eerste halfjaar van 2013 van de verkochte General Staffing-activiteiten is verantwoord in de jaarrekening als resultaat uit beëindigde activiteiten, conform IFRS 5. De vergelijkende cijfers over 2012 zijn hiervoor overeenkomstig aangepast.

Verder is in het resultaat uit verkoop van activiteiten van 2012 het resultaat van de verkoop van Inter Re opgenomen, dat in 2012 werd verkocht. Het resultaat op deze verkoop bedroeg € 5,6 miljoen.

NETTORESULTAAT TOEREKENBAAR AAN DE EIGENAREN VAN DE VENNOOTSCHAP

(in miljoenen euro's)	2013	2012
Onderliggend nettoresultaat	21,0	16,3
Incidentele resultaten	-42,1	-16,5
Bijzondere waardevermindering		
acquisitiegerelateerde immateriële activa	-0,7	-162,9
Ongerealiseerde waarde mutatie derivaten	6,2	6,9
Nettoresultaat beëindigde activiteiten	-7,8	-37,6
Herwaardering earn-outs	0,5	1,4
Versnelde amortisatie financieringskosten	-0,8	-
Incidentele belastingeffecten	-2,4	1,2
Gerapporteerde nettoresultaat	-26,1	-191,2

Het onderliggende nettoresultaat steeg naar € 21,0 miljoen van € 16,3 miljoen in 2012. Het gerapporteerde nettoresultaat over 2013 bedroeg € -26,1 miljoen (2012: € -191,2 miljoen). De gerapporteerde resultaten werden zowel in 2013 als in 2012 beïnvloed door incidentele effecten.

KASSTROOM

De operationele kasstroom bedroeg € 23,4 miljoen (2012: € 27,5 miljoen). De operationele kasstroom viel lager uit in 2013 door de lagere omzet en door de incidentele kosten die werden betaald voor de doorgevoerde organisatieverbeteringen. Voorts werd de belasting credit (CICE-regeling) in Frankrijk niet contant gerealiseerd in 2013. De verrekening hiervan vindt, conform de regeling, voor het grootste deel plaats over drie jaar. De betaalde winstbelasting kwam € 20,9 miljoen lager uit dan vorig jaar. De mutatie op het werkkapitaal bedroeg € -4,5 miljoen en bleef vrijwel gelijk aan vorig jaar (2012: € -4,9 miljoen). Het bedrag van de verkochte uitstaande handelsvorderingen nam in 2013 toe met € 21,3 miljoen tot € 121,1 miljoen (2012: € 99,8 miljoen).

De investeringen lagen iets onder het niveau van vorig jaar en bedroegen € 17,8 miljoen (2012: € 18,7 miljoen). De kasstroom werd in 2013 sterk bepaald door de acquisities en desinvesteringen. Per saldo bedroeg deze kasstroom € 77,2 miljoen (2012: € -18,5 miljoen). De betaalde interestlasten daalden vooral door lagere kosten op rentederivaten. De rentederivaten waarvan de resultaten in de winst- en verliesrekening werden verantwoord, liepen af in juli 2013.

Conform het meerjarig dividendbeleid van USG People werd in 2013 een keuzedividend uitgekeerd aan de aandeelhouders dat resulteerde in een contante dividendbetaling van € 5,0 miljoen (2012: € 6,4 miljoen).

VERKORT KASSTROOMOVERZICHT (in miljoenen euro's)	2013	2012	VERSCHIL
Operationele kasstroom	23,4	27,5	-4,1
Investeringen	-17,8	-18,7	0,9
Acquisities en desinvesteringen	77,2	-18,5	95,7
Betaalde interestlasten	-12,7	-17,0	4,3
Betaald dividend	-5,0	-6,4	1,4
Mutatie op leningen	-38,6	15,8	-54,4
Nettokasstroom beëindigde activiteiten	1,0	-0,8	1,8
Mutatie liquide middelen	27,5	-18,1	45,6

BALANS

VERKORTE BALANS (in miljoenen euro's)	2013	2012	VERSCHIL
Vaste activa	781,4	831,5	-50,1
Belastingvorderingen en verplichtingen	46,7	51,6	-4,9
Werkkapitaal	-116,1	-82,6	-33,5
Eigen vermogen	459,6	489,5	-29,9
Achtergestelde leningen	58,1	18,2	39,9
Nettoschuld financiële instellingen	119,8	223,6	-103,8
Overige financiële schulden	0,0	2,1	-2,1
Financiële derivaten	0,0	6,2	-6,2
Voorzieningen	74,4	60,9	13,5
Balanstotaal	1.189,6	1.344,7	-155,1

Het balanstotaal nam in 2013 af met € 155,1 miljoen naar € 1.189,6 miljoen (2012: € 1.344,7 miljoen). De afname was vooral een gevolg van de desinvesteringen die in 2013 werden geëffectueerd. Het totaal van de verkochte activa, exclusief liquide middelen, van de gedesinvesteerde bedrijfsonderdelen bedroeg € 180,1 miljoen.

Per saldo daalde het werkkapitaal in 2013 met € 33,5 miljoen. Deze daling is vrijwel volledig toe te rekenen aan de desinvesteringen. Het verkochte werkkapitaal van de desinvesteringen bedroeg € 40,0 miljoen. Exclusief desinvesteringen nam het werkkapitaal toe met € 6,5 miljoen.

De handels- en overige vorderingen namen af met € 118,9 miljoen ofwel met 29,8% ten opzichte van vorig jaar. De afname is met name toe te rekenen aan de desinvesteringen waarvan de totale verkochte handels- en overige vorderingen € 112,2 miljoen bedroegen. Voorts was er een toename van € 21,3 miljoen aan verkochte uitstaande handelsvorderingen (factoring). Exclusief deze effecten namen de handels- en overige vorderingen toe met € 14,6 miljoen. De crediteuren en overige schulden namen af met € 85,3 miljoen. Het effect van de desinvesteringen hierop bedroeg € -72,2 miljoen. Exclusief desinvesteringen daalden de crediteuren en overige schulden met € 13,1 miljoen.

Het eigen vermogen nam in 2013 af met € 29,9 miljoen naar € 459,6 miljoen (2012: € 489,5 miljoen). De afname kwam voornamelijk door toevoeging van het nettoresultaat van € -26,1 miljoen en door de contante dividenduitkering van € 5,0 miljoen in 2013.

Het saldo van de belastingvorderingen en -verplichtingen nam met € 4,9 miljoen af door bijzondere waardeverminderingen van de belastingvorderingen. Verder namen de voorzieningen toe met

€ 13,5 miljoen door getroffen voorzieningen voor de aangekondigde aanpassingen in de organisatie.

FINANCIERING

De nettoschuld nam in 2013 af met € 66,0 miljoen naar € 177,9 miljoen (ultimo 2012: € 243,9 miljoen). De achtergestelde lening van € 18,2 miljoen eind 2012, betreffende het restant van een lening van Stichting Start, werd in 2013 geheel afgelost. De financieringsstructuur werd in 2013 aangepast aan de gewijzigde organisatie. Er werd een nieuwe achtergestelde lening van nominaal € 60 miljoen aangetrokken met een looptijd tot 31 december 2016. Per saldo namen de achtergestelde leningen in 2013 toe met € 39,9 miljoen van € 18,2 miljoen naar € 58,1 miljoen. Voorts werd de gesyndiceerde kredietfaciliteit na de desinvesteringen in 2013 aangepast aan de nieuwe situatie en behoefte van de organisatie. De faciliteit werd daarbij verlaagd van € 700 miljoen naar € 500 miljoen. De financiering heeft daarmee weer een evenwichtige samenstelling om de operationele en strategische plannen van USG People voor de komende jaren comfortabel te kunnen faciliteren.

In de voorwaarden van de banken zijn na de aanpassingen drie convenanten overeengekomen waaraan moet worden voldaan. Een total leverage ratio (nettoschuld / onderliggende EBITDA) van maximaal 3,75¹, een senior leverage ratio (nettobankschuld exclusief achtergestelde leningen / onderliggende EBITDA) van maximaal 3,0 en een interest coverage ratio (onderliggende EBITDA / interestlasten) van minimaal 3,5.

1. De total leverage ratio mag maximaal 3,75 bedragen van 23 september 2013 tot en met 31 december 2014, maximaal 3,5 van 1 januari 2015 tot en met 30 juni 2015, maximaal 3,25 van 1 juli 2015 tot en met 31 december 2015 en maximaal 3,0 van 1 januari 2016 tot en met 31 december 2016.

De nettoschuld lag eind 2013 ruimschoots binnen de toegestane convenanten. De total leverage ratio kwam eind 2013 uit op 2,3 (mag maximaal 3,75 zijn), de senior leverage ratio bedroeg 1,6 (mag maximaal 3,0 zijn) en de interest coverage ratio kwam uit op 5,8 (moet minimaal 3,5 zijn).

DIVIDEND

USG People streeft naar continuïteit in de dividenduitkering. Het meerjarige dividendbeleid gaat uit van een dividenduitkering van eenderde van het nettoresultaat voor amortisatie en gecorrigeerd voor de effecten van niet-gerealiseerde waarderingsresultaten op rentederivaten.

Over 2012 werd, conform het beleid, een dividend uitgekeerd van € 0,12 per aandeel. Het dividend werd als keuzedividend aan de aandeelhouders werd aangeboden. Er werd voor een bedrag van € 5,0 miljoen aan contant dividend uitgekeerd en er werden 767.802 aandelen uitgegeven als stockdividend.

Over het boekjaar 2013 werd een negatief nettoresultaat gerealiseerd waardoor volgens de gebruikelijke definitie van het dividendbeleid geen dividenduitkering zou plaatsvinden over dit boekjaar. Het resultaat van 2013 werd echter vertekend door substantiële incidentele effecten, zoals de boekresultaten op verkochte bedrijfsonderdelen en genomen voorzieningen voor organisatorische aanpassingen.

De Raad van Bestuur streeft naar een stabiele dividenduitkering onder de voorwaarde dat er voldoende cash is gegenereerd dan wel er voldoende vertrouwen is ten aanzien van de gestelde doelen voor de schuldpositie. In 2013 werd de nettoschuld met € 66,0 miljoen omlaag gebracht. Tevens trad er gedurende het jaar een verbetering op in de marktomstandigheden en in de resultaten van USG People. De leverage ratio kwam eind 2013 uit op 2,3. Dat is weliswaar boven de strategische doelstelling van 2,0, maar gezien de verlaagde absolute schuldpositie en het ingezette herstel in onze markten werd besloten om voor de bepaling van het dividendvoorstel over 2013 te corrigeren voor de eenmalige effecten in het resultaat.

Het genormaliseerde nettoresultaat voor amortisatie en goodwill impairment en gecorrigeerd voor de effecten van niet-gerealiseerde waarderingsresultaten op rentederivaten bedroeg € 33,6 miljoen. Eenderde daarvan is volgens het dividendbeleid beschikbaar voor dividend. Berekend over 80,5 miljoen aandelen komt dit neer op een dividenduitkering van € 0,14 per aandeel.

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 8 mei 2014 zal de Raad van Bestuur ter goedkeuring aan de aandeelhouders voorstellen een dividend van € 0,14 per gewoon aandeel uit te keren naar keuze in contanten of in aandelen.

DIVIDENDBEREKENING (in duizenden euro's)

2013

Nettoresultaat over 2013	-26.058
Boekresultaat desinvesteringen	10.662
Incidentele resultaten	42.072
Belasting op de incidentele resultaten	-13.434
Waardevermindering latente belastingvorderingen	14.765
Genormaliseerd nettoresultaat	28.007
Amortisatie acquisitiegerelateerde immateriële vaste activa	14.244
Ongerealiseerde waardeveranderingen rentederivaten	-6.228
Belastingeffecten	-2.373
Resultaat voor bepaling dividend	33.650
Dividend per aandeel over boekjaar 2013 (in euro)	0,14

ONZE FINANCIERS

De financiers van USG People realiseerden over 2013 een aantrekkelijk rendement. De marktwaarde van de onderneming is gedurende het jaar fors gestegen en in mei werd aan de aandeelhouders een dividend uitgekeerd van 12 cent per aandeel.

Tevens is het risico van een investering in USG People op een aantal aspecten verminderd. De schuldpositie werd in 2013 verder gereduceerd, terwijl de economische vooruitzichten langzaam maar zeker verbeterden. Voorts is het profiel van USG People verbeterd na de desinvesteringen in 2013. Ook de financieringsstructuur werd na de desinvesteringen geoptimaliseerd en afgestemd op de nieuwe situatie. De beschikbare kredietfaciliteiten werden daarbij verlaagd van € 700 miljoen naar € 500 miljoen en er werd door het bankensyndicaat een achtergestelde lening verstrekt van € 60 miljoen. Dat zorgt voor een comfortabele solvabiliteit en ruimte in de financieringsratio's. Verder werden de in 2008 afgesloten rentederivaten in 2013 op de contractuele vervaldag afgewikkeld. Er werd in 2013 een bedrag van € 6,2 miljoen betaald op deze rentederivaten. De afwikkeling hiervan zorgt voor een substantiële verlaging van de interestlasten en geeft extra ruimte in de rentedekkingsratio. Met het oog op het beheersen van het kasstroom- en interestrisico werden in december 2013 drie nieuwe rentederivaten afgesloten.

FINANCIERINGSSTRUCTUUR (in miljoenen euro's)	2013	2012
Aandelenkapitaal	459,6	489,5
Slotkoers aandeel USG People (in euro)	€ 9,69	€ 6,04
Marktkapitalisatie	779,9	481,7

ACHTERGESTELDE LENINGEN

Stichting Start	-	18,2
Bankensyndicaat	58,1	-

OVERIGE FINANCIERINGEN

Nettobankschuld	119,8	223,6
Rentederivaten	-	6,2
Verkochte handelsvorderingen	121,1	99,8

RATIO'S

Leverage ratio	2,3	2,3
Senior leverage ratio	1,6	2,3
Interest cover ratio	5,8	6,5

RESULTAAT PER AANDEEL

Voor het resultaat per aandeel wordt uitgegaan van het resultaat voor amortisatie en impairment van acquisitiegerelateerde immateriële activa en voor ongerealiseerde waardeveranderingen van rentederivaten. In 2013 was er sprake van substantiële incidentele effecten op de resultaten door de verkoop van bedrijfs-onderdelen en door kosten voor herstructureringsprojecten. Deze incidentele effecten vertekenen het beeld van de onderliggende winstgevendheid van de voortgezette activiteiten. Om die reden wordt voor de berekening van het resultaat per aandeel uitgegaan van de onderliggende resultaten van de voortgezette activiteiten. De resultaten van 2012 zijn hiervoor niet aangepast. Naar onze mening geeft dit een gepast beeld van de gecontinueerde operationele resultaten.

(in miljoenen euro's)	2013
Nettoresultaat	-26,1
Netto incidentele resultaten inclusief resultaat op desinvesteringen	52,7
Amortisatie en impairment acquisitiegerelateerde immateriële vaste activa	14,2
Ongerealiseerde waardeveranderingen derivaten	-6,2
Winstbelasting	-1,0
Nettoresultaat voor berekening resultaat per aandeel	33,6

Het resultaat per aandeel wordt berekend op basis van het gemiddelde aantal aandelen. Over 2013 bedroeg het resultaat per aandeel € 0,42 (2012: € 0,35).

GEGEVENS PER AANDEEL OP BASIS VAN GEMIDDELD AANTAL AANDELEN

(in euro)	2013	2012*
Resultaat per aandeel	0,42	0,35
Operationele kasstroom	0,33	0,37
Nettoresultaat	-0,33	-2,41
Dividend	0,14	0,12

* 2012 is niet aangepast voor verwatering door de uitkering van stockdividenden

KOERS- EN VOLUMEONTWIKKELING

Het gewone aandeel USG People is genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam waar ook opties op de aandelen worden verhandeld. De koers van het aandeel USG People is het jaar gesloten op een koers van € 9,69, wat neerkomt op een koersstijging van 60% over 2013. De aandelenkoersen van de beursgenoteerde grote HR-dienstverleners hebben in 2013 duidelijk beter gepresteerd dan de beurs als geheel. De AEX-Index steeg in het jaar met 17% en de AMX-Index, waarin USG People is opgenomen, met 18%.

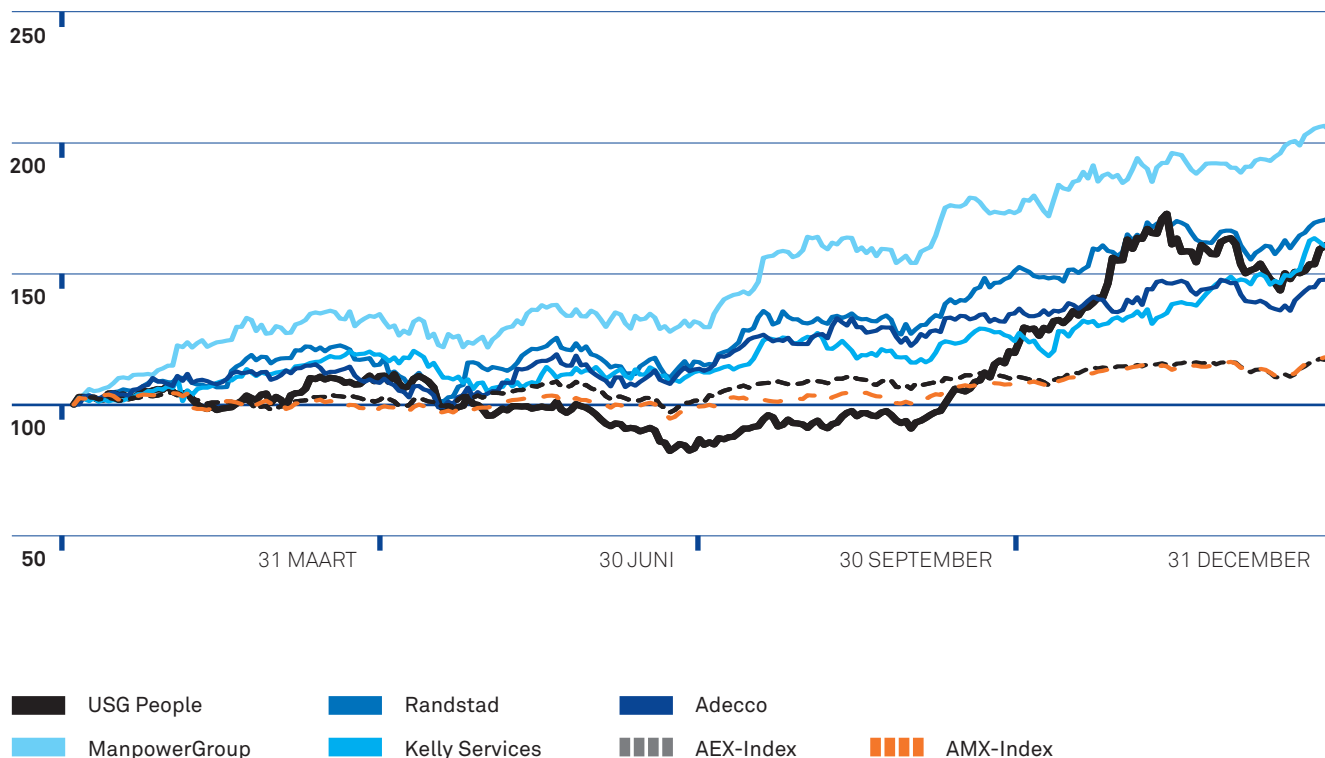
In 2013 heeft USG People belangrijke strategische stappen gerealiseerd, waaronder een versterking van de focus, bundeling van de merken en een verdere verlaging van het kostenniveau. In de eerste helft van het jaar werd dit niet vertaald in een verbetering van de aandelenkoers. De koersontwikkeling voor de aandelen van USG People werd belemmerd door onzekerheid over een herstel van de economie in de Europese landen en daaraan gerelateerde uitzendmarkten waarin USG People actief is. Op 24 juni sloten de aandelen op € 5,00, het laagste punt van het jaar. Daarna werd een geleidelijk opgaande trend ingezet. Vanaf

eind augustus was er sprake van een forse koerssprong naar het hoogste niveau van € 10,35 op 12 november. De belemmering werd doorbroken door een toegenomen vertrouwen in een herstel van de Europese economie bij beleggers en door beter dan verwachte gerapporteerde resultaten over het derde kwartaal. Na de piek in november stabiliseerde de koers en liep deze enigszins terug om het jaar af te sluiten op € 9,69.

Het aantal uitstaande aandelen is in 2013 met 767.802 stuks toegenomen tot 80.483.677 stuks. De toename kwam tot stand door het keuzedividend waardoor een gedeelte van het dividend in aandelen werd uitgekeerd.

UITSTAANDE AANDELEN	AANTAL
Gewone aandelen 2012	79.715.875
Uitgekeerde stockdividenden	767.802
Gewone aandelen 2013	80.483.677

Koersontwikkeling van USG People in 2013 vergeleken met de AEX- en AMX-Index en vergelijkbare ondernemingen



Het aantal aandelen in het bezit van de heer A.D. Mulder, oprichter van USG People, bleef vrijwel gelijk aan vorig jaar. Met 16.016.645 aandelen houdt de heer Mulder een belang van 19,9% in USG People. Het percentage vrij verhandelbare gewone aandelen van USG People bedraagt 100%.

Het handelsvolume steeg door de verbetering van de marktomstandigheden gedurende 2013. Het aantal verhandelde aandelen was 25 miljoen, ofwel 27% hoger dan vorig jaar. Het verhandelde volume bedroeg € 0,8 miljard in 2013 en was 40% hoger dan in 2012.

HANDELSVOLUMES	2013	2012	2011	2010	2009
Aantal stukken in miljoenen	118	93	104	113	126
Handelsvolume in miljoenen euro	835	598	1.032	1.447	1.250

MELDING ZEGGENSCHAP

Op basis van de meldingen in het kader van de Wet melding zeggenschap zijn de volgende belangen bekend per 31 december 2013:

Alex Mulder	19,9%
Dimensional Fund Advisors, L.P.	3,6%
JPMorgan Asset Management U.K. Limited	3,2%
Norges Bank	3,1%

Effectenbezit bestuurders en commissarissen

Raad van Bestuur

Rob Zandbergen	87.486 aandelen
Leen Geirnaardt	3.691 aandelen

Raad van Commissarissen

Alex Mulder	16.016.645 aandelen
-------------	---------------------

INVESTOR RELATIONS

Er werden in 2013 analistenbijeenkomsten gehouden, voor de toelichting op de jaarcijfers van 2012 en voor de halfjaarcijfers van 2013. De resultaten van het eerste en het derde kwartaal werden gepresenteerd en toegelicht via een conference call. De bijeenkomsten konden via webcasting worden gevolgd vanaf de website van USG People. Voor directe contacten met aandeelhouders en beleggers werden in 2013 roadshows en conferenties georganiseerd in de Benelux, Groot-Brittannië, Verenigde Staten en Frankrijk.

Het aantal persrelaties en betrokken analisten bleef in 2013 vrijwel constant. USG People wordt actief gevolgd door ongeveer vijftien analisten, waarmee de meeste voor USG People relevante effectenhuizen en brokers zijn vertegenwoordigd.

Analistenpresentaties: 4

Investor conferences

Amsterdam | Brussel | Londen | New York | Parijs

Roadshows

België | Nederland | Frankrijk | VK | VS

SAMENVATTING EXECUTIE STRATEGIE

USG People heeft in 2013 materiële stappen gezet in de uitvoering van haar strategie. Vanuit de strategische doelen berekend, is vooral vooruitgang geboekt op de eerste doelstelling: de basis versterken. De desinvestering van onderdelen die niet meer in de strategische scope vielen, werd in 2013 geëffectueerd en de businessmodellen van de voortgezette activiteiten werden meer concurrerend geformeerd. Deze desinvesteringen en organisatorische aanpassingen hebben geleid tot een betere uitgangspositie voor de toekomst van onze organisatie. Ook in het kader van de financiële doelen werden vorderingen gemaakt. De winstpotentie is verbeterd door verdere kostenverlagingen en -flexibilisering maar ook door een versterking van de commerciële slagvaardigheid. Tevens is door de opbrengst uit de desinvesteringen de schuldpositie afgenomen. Dit alles zorgt voor een solide vertrekpunt voor USG People om verder vorm te geven aan haar strategische groei- en rendementsdoelstellingen.

DEZE DESINVESTERINGEN EN ORGANISATORISCHE AANPASSINGEN HEBBEN GELEID TOT EEN BETERE UITGANGSPOSITIE VOOR DE TOEKOMST VAN ONZE ORGANISATIE

GEOGRAFISCHE SCOPE

In juni werden de algemene uitzendactiviteiten in Spanje, Italië, Oostenrijk, Zwitserland, Polen en Luxemburg verkocht. Deze activiteiten boden onvoldoende potentieel voor een zelfstandige voortzetting in de huidige markten en pasten niet langer in de in 2011 herijkte strategische kaders. De geografische spreiding van de General Staffing-activiteiten werden daarmee teruggebracht van negen naar drie landen. Het geografische bereik van Start People en Unique is na de desinvesteringen geconcentreerd in vier landen waarin de HR-markten een fundamenteel goed perspectief bieden voor groei en een gezond rendement.

Door de eerder genoemde desinvesteringen in 2013 kan USG People haar aandacht en middelen volledig richten op versterking van de bedrijfsonderdelen met fundamenteel goede toekomstperspectieven. De geografische scope van General Staffing (Start People) omvat nu drie landen: Nederland, België en Frankrijk. De positionering in deze regio's biedt voor Start People een goed fundament om haar propositie verder te ontwikkelen, evenals Unique die gepositioneerd is in Nederland, België en Duitsland. USG Professionals en Secretary Plus zijn in de afgelopen jaren uitgerold naar landen buiten de vier kernlanden. De verwachting is dat deze landen fundamenteel goede markten zijn voor deze hoogwaardige dienstverleningsconcepten.

AANSCHERPING BUSINESSMODELLEN

De aanscherping van de businessmodellen onder de vier star brands zorgt voor een onderscheidende propositie per marktsegment. Hierdoor kan elke brand een maximale toegevoegde waarde leveren in het marktsegment waarop het is gericht.

SEGMENT	STAR BRAND	NL	BE	FR	DE	AT	CH	IT	LU
General Staffing	Start People	•	•	•					
Specialist Staffing	Unique	•	•		•				
	Secretary Plus	•	•	•	•	•	•	•	
Professionals	USG Professionals	•	•	•	•	•	•		•

USG PEOPLE HEEFT IN 2013 MATERIËLE STAPPEN GEZET IN DE UITVOERING VAN HAAR STRATEGIE

SAMENVATTING UITGEVOERDE STRATEGISCHE ACTIES IN 2013

PER DOEL

1) VERSTERKEN BESTAANDE LEIDERSCHAPSPOSITIES

- USG Energy gedesinvesteerd
- positionering meer gefocust door desinvesteringen in landen met een geringe schaal
- topstructuur en aansturing veldorganisatie aangepast
- bundeling van de merken onder vier star brands (project United gestart)
- kostenstructuur verbeterd
- vernieuwing distributiekanaalen
- investering in technologie

2) VERGROTEN EXPOSURE NAAR GROEIMARKTEN

- USG Professionals gelanceerd

3) UITBREIDEN HOGE-WAARDE-CREËRENDE CONCEPTEN

- USG Professionals gelanceerd
- overname Adver-Online
- conversie naar inhouse- en payrollconcepten
- online-toepassingen gelanceerd (HROffice)

GEMIDDELDE EBITA-MARGE VAN 6% OVER DE CYCLUS (VANAF 2014)

- kosten gereduceerd
- kostenstructuur geflexibiliseerd
- omzetmix verbeterd door desinvestering van laag-renderende activiteiten

SCHULDRATIO \leq 2,0

- nettoschuld met € 66 miljoen verlaagd

In 2013 werden ook de financieringsfaciliteiten afgestemd op de nieuwe situatie. De gesyndiceerde bankfaciliteiten werden verlaagd van € 700 miljoen naar € 500 miljoen. Tevens werd een achtergestelde banklening aangetrokken van € 60 miljoen. De lening werd verstrekt door de banken van het bestaande syndicaat. De financieringsstructuur werd daarmee weer in de gewenste balans gebracht. Het restant van de achtergestelde lening (€ 18 miljoen) van Stichting Start werd in 2013 geheel afgelost.

VERVOLGSTAPPEN STRATEGIE-EXECUTIE

De activiteiten van USG People zijn door de gerealiseerde transitie in 2013 minder gefragmenteerd en de organisatie is vereenvoudigd. Hierdoor kan meer geconcentreerd, meer als eenheid en met meer impact geïnvesteerd worden in de strategische ambities voor de voortgezette activiteiten. Het project United, dat in de tweede helft van 2013 is gestart, geeft onze vier star brands, Start People, Unique, Secretary Plus en USG Professionals elk een duidelijke en onderscheidende focus. Dit project zal in 2014 zorgvuldig verder worden uitgevoerd en in de loop van het jaar worden voltooid. Dat biedt een goede grond van waaruit wij nieuwe groei kunnen realiseren en vernieuwende oplossingen zullen vinden die onze klanten helpen zich beter te organiseren.

In 2014 zal er dus veel nadruk liggen op een doeltreffende uitvoering van het project United, het verder afbouwen van de schuldpositie en het realiseren van een hoger rendement door het verzilveren van de verbeterde commerciële slagvaardigheid welke door de organisatieveranderingen is ontstaan. Daarnaast lopen de continue verbeterprogramma's om operationeel excellent te blijven. Door product- en procesinnovaties willen wij onze bestaande positie versterken. Door project United is de time to market verbeterd alsook onze commerciële effectiviteit, zodat wij marktaandeel kunnen winnen.

VOORUITZICHTEN

In het begin van 2013 wezen enkele macro-economische signalen er al op dat het dieptepunt van de recessie was gepasseerd. Het vertrouwen bij ondernemers en consumenten, dat in het begin van het jaar nog zwak was, begon zich later in het jaar ook te herstellen. Vanaf medio het jaar trad er een duidelijke verbetering op en er was gedurende het jaar tevens sprake van een toename in de behoefte aan flexibiliteit in de personeelsorganisatie bij ondernemingen. Er ontwikkelde zich een positieve trend in de vraag naar onze dienstverlening die zich ook in het begin van 2014 heeft voortgezet. Dit biedt een goede uitgangspositie voor 2014, waarvoor een geleidelijke continuering van het economisch herstel wordt verwacht.

In 2013 hebben wij onze organisatie aangepast waardoor onze positionering nu meer gefocust is en het kostenniveau belangrijk werd verlaagd. De bundeling van onze merken onder vier star brands zal in 2014 verder vormgegeven worden waarmee wij onze concurrentiekracht verder zullen versterken. Met onze aangepaste organisatie kunnen wij onze aandacht en middelen geconcentreerd inzetten in markten waar we een sterke positie hebben. In deze markten blijven wij investeren in de ontwikkeling van onze infrastructuur en in de dienstverlening aan onze klanten en kandidaten.

Na de transformatie is USG People goed gepositioneerd om zich verder te ontwikkelen en om te kunnen profiteren van de aantrekkelijke groei- en winstpotentie die de markten bieden bij een voortzetting van het economisch herstel.

Voorts biedt de ontwikkeling van onze toegevoegde waarde en de aanhoudende trend bij ondernemingen naar meer flexibiliteit in hun personeelsorganisaties een goed perspectief voor de structurele vraag naar onze dienstverlening, ook bij een gematigde economische groei.



3



4



2

RAAD VAN COMMISSARISSEN

1 CEES VEERMAN

1949, Nederlands | Voorzitter | eerste benoeming 2010 | huidige termijn 2010-2016

Interim-voorzitter van de remuneratie- en benoemingscommissie

Cees Veerman is sinds 1 maart 2010 voorzitter van de Raad van Commissarissen van USG People N.V. In de periode 2002-2007 was Cees Veerman minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en tot september 2013 was hij CEO van Bracamonte B.V. Momenteel is hij onder andere hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg en aan de Wageningen Universiteit. Cees Veerman bekleedt tevens commissariaten bij onder meer Rabobank Nederland, Barenbrug Holding B.V., Koninklijke Reesink N.V. en Ikazia Ziekenhuis Rotterdam. Hij is lid van de Raad van Toezicht van Deltares. Daarnaast is hij lid van het dagelijks bestuur van NWO.

2 RINSE DE JONG

1948, Nederlands | eerste benoeming 2010 | huidige termijn 2010-2014

Voorzitter van de auditcommissie

Rinse de Jong is sinds 20 december 2010 commissaris bij USG People N.V. Hij is registeraccountant en was laatstelijk werkzaam als CFO van Essent waarin hij naast de reguliere financiële zaken ook onder andere verantwoordelijk was voor risk management en IT. Hij is interim-voorzitter van de Raad van Commissarissen van NV Nederlandse Gasunie en commissaris en voorzitter van de auditcommissie van Enexis Holding NV. Hij is voorzitter van de Raad van Commissarissen van Bakeplus Holding BV. Hij is lid van de Raad van Toezicht van het Waarborgfonds voor de Zorgsector en bestuurder van de Stichting Aandelenbeheer BAM Groep en van de Stichting tot het houden van Preferente en Prioriteitsaandelen B Wereldhave.

3 MARIKE VAN LIER LELS

1959, Nederlands | eerste benoeming 2002 | huidige termijn 2010-2014

Lid van de auditcommissie

Marike van Lier Lels is sinds december 2002 commissaris bij USG People N.V. Zij studeerde in 1983 af aan de HTS te Dordrecht en in 1986 aan de Technische Universiteit Delft. Sindsdien bekleedde zij diverse bestuursfuncties bij Koninklijke Nedlloyd, Van Gend & Loos, Deutsche Post Euro Express en Schiphol Group. Marike van Lier Lels is onder meer lid van de Raad van Commissarissen van KPN, Reed Elsevier, Eneco, TKH Group en bestuurslid bij Vereniging Aegon. Ze is voorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting Natuur en Milieu, lid van de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur, lid van de Centrale Plan Commissie van het CPB en tot 2012 was zij actief als lid van de Adviesraad Wetenschap en Technologie.

4 ALEX MULDER

1946, Nederlands | eerste benoeming 2006 | huidige termijn 2010-2014

Lid van de remuneratie- en benoemingscommissie

Alex Mulder is oprichter van Unique Uitzendburo in 1972 en daarmee grondlegger van USG People N.V., waar hij tot 2006 de functie van CEO en president bekleedde. Na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2006 werd Alex Mulder benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van USG People. Verder is Alex Mulder gedelegeerd bestuurder van Amerborgh International N.V., een beheermaatschappij die activiteiten ontwikkelt gericht op onder meer investeringen en participaties in (jonge) veelbelovende ondernemingen en op het gebied van kunst en cultuur. Hij is daarnaast voorzitter van de Stichting AM Foundation.

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen bestond tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2013 uit vijf personen: Cees Veerman (voorzitter), Joost van Heyningen Nanninga (voorzitter remuneratie- en benoemingscommissie), Rinse de Jong (voorzitter auditcommissie), Marike van Lier Lels en Alex Mulder. De benoemingstermijn van Joost van Heyningen Nanninga liep af in mei 2013 en hij is niet direct opgevolgd, zodat de Raad van Commissarissen voor de rest van het jaar uit vier personen bestond. Na het aflopen van zijn benoemingstermijn is Joost van Heyningen Nanninga als adviseur aan de onderneming zijn kennis ter beschikking blijven stellen en hij zal dit blijven doen tot het moment dat zijn opvolger zal zijn begonnen. We bedanken hem voor zijn inspanningen als commissaris de afgelopen twaalf jaar. Met name zijn kennis over arbeidsmarkt en human capital waren van grote toegevoegde waarde.

Wij zijn verheugd te mogen vaststellen dat het perspectief voor USG People gedurende 2013 daadwerkelijk is veranderd. De verwezenlijking van strategische aanpassingen in de organisatie en de positiever geworden verwachtingen voor de ontwikkeling van de economie in de Europese landen resulteren in een gunstiger toekomstverwachting.

In 2013 heeft USG People een transitie van haar organisatie tot stand gebracht. Er is gedurende het jaar een aantal essentiële stappen gezet in de verwezenlijking van de strategie. Zo werd de positionering versterkt door desinvesteringen en door een krachtenbundeling van de merken. Er werd geïnvesteerd in innovatie, onder meer in ICT- en online-toepassingen voor het distributienetwerk. De organisatie werd vereenvoudigd en het kostenniveau werd structureel verlaagd. Ook werd de schuld verlaagd en de financieringsstructuur afgestemd op de veranderde organisatie.

Bij dit alles werd het beeld in de markten gedurende het jaar geleidelijk beter. De eerste voorzichtig positieve signalen in het tweede kwartaal ontwikkelden zich tot een positieve trend over vrijwel de gehele breedte. Aan het einde van het jaar bereikte USG People een omslagpunt naar groei. Het vertrekpunt voor 2014 ziet er daarmee aanmerkelijk gunstiger uit dan de situatie een jaar geleden.

ACTIVITEITEN

De Raad van Commissarissen heeft in 2013, volgens het vaste schema, acht plenaire vergaderingen gehouden waarvan drie via een conference call. Voorts waren er twee extra vergaderingen, één via een conference call voor een bespreking over de desin-

vestering van de General Staffing-activiteiten in zes landen en één plenaire vergadering voor de bespreking van het in 2013 gestarte project United.

Buiten de vergaderingen om, is er ook uitvoerig overleg geweest over de wijzigingen die in de topstructuur hebben plaatsgevonden. De voorzitter onderhield in de periodes tussen de vergaderingen intensief contact met de CEO. De voorzitter is binnen de Raad van Commissarissen het eerste aanspreekpunt voor de CEO voor discussies over actuele thema's en over de algemene gang van zaken.

Omdat de raad vanuit zijn toezichthoudende taak de bedrijfsactiviteiten op de voet wil volgen, vinden vergaderingen geregeld plaats bij een bedrijfsonderdeel van USG People. In 2013 vond in dit kader een vergadering plaats in de flagship store van Unique in Amsterdam. Voorts onderhoudt de Raad van Commissarissen regelmatig contact met de Centrale Ondernemingsraad en met medewerkers uit verschillende lagen in de organisatie.

De discussies binnen de Raad van Commissarissen waren meestal gebaseerd op documenten en presentaties van de Raad van Bestuur. Veel van de onderwerpen werden ter voorbereiding vooraf besproken in commissievergaderingen van de auditcommissie of de remuneratie- en benoemingscommissie. Gedurende de vergaderingen werd de Raad van Commissarissen geïnformeerd over een aantal terugkerende onderwerpen, zoals het leiderschap van de Raad van Bestuur, de belangenbehartiging van de verschillende stakeholders, de voortgang van de uitvoering van de strategie, de ontwikkelingen in de markten waarin USG People opereert, de operationele en financiële performance en de vooruitzichten. Andere terugkerende onderwerpen op de agenda waren de ondernemingsfinanciering, de monitoring van het gevoerde risicomanagement en de IT-strategie.

AANWEZIGHEID

Gedurende 2013 waren er vrijwel geen vergaderingen waarbij leden van de Raad van Commissarissen afwezig waren. De voorzitter van de Raad van Commissarissen en de voorzitter van de auditcommissie lieten zich eenmaal verontschuldigen om agenda-technische redenen. Zij verstrekten vooraf hun inbreng en wazen een andere commissaris aan om hun taken over te nemen.

VERGADERINGEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

Gedurende 2013 werd door de Raad van Commissarissen uitvoerig gesproken over de strategische stappen die in 2013 zijn gezet en de voortgang van de operationele en financiële resultaten, alsook over de effecten van de macro-economische ontwikkelingen op de vooruitzichten voor USG People. De Raad van Commissarissen heeft daarnaast regelmatig met de leden van de Raad

van Bestuur gesproken over de belangenbehartiging van de verschillende bij de onderneming betrokken stakeholders.

STRATEGIE

Gedurende het jaar werd veel tijd besteed aan besprekingen over de versterking van de bestaande positionering van USG People. Zo werden de desinvesteringen die in 2013 zijn geëffectueerd in meerdere vergaderingen besproken. Om belangenverstrengeling te voorkomen, werd de verkoop van USG Energy besproken in afwezigheid van de voorzitter. Deze heeft, naast zijn voorzitterschap in de Raad van Commissarissen van USG People, zitting in de Raad van Commissarissen van Rabobank Nederland, waarvan de koper van USG Energy onderdeel uitmaakt.

Ook werd gediscussieerd over de overname van Adver-Online, een acquisitie die ondersteuning biedt aan de uitbreiding van de online-dienstverlening van USG People. Verder waren er besprekingen over innovaties in de infrastructuur en in dienstverleningsconcepten, talentontwikkeling in de organisatie en successieplanning voor seniormanagementfuncties. Het in 2013 gestarte project United, dat als doel heeft de concurrentiekracht van USG People te versterken, werd uitgebreid besproken, inclusief de bijbehorende gedetailleerde plannen voor de vereenvoudiging van de organisatie, waaronder de wijzigingen in de topstructuur en de samenwerking en bundeling van de merken.

Ook vond er overleg plaats met de Raad van Bestuur over aanpassingen in de financieringsstructuur. Aan de hand van een voorstel van de CFO werd gesproken over het aantrekken van een achtergestelde lening van € 60 miljoen en het verlagen van de gesyndiceerde bankfaciliteit van € 700 miljoen naar € 500 miljoen, welke beide in 2013 zijn geëffectueerd. De Raad van Commissarissen acht deze aanpassingen van belang voor een goede balans in de financieringsstructuur met behoud van voldoende ruimte om de strategische plannen probleemloos te kunnen faciliteren.

RESULTATEN

Gedurende het hele jaar werd de voortgang van de operationele en financiële resultaten besproken. De Raad van Commissarissen sprak daarbij regelmatig met de leden van de Raad van Bestuur over onderwerpen als de ontwikkeling van de omzet en brutomarges en over de verbeteringen in de kostenstructuur. Hierbij werd ook regelmatig gesproken over de verwachtingen voor de verschillende markten in relatie tot de economische ontwikkelingen in Europa, evenals de relatieve prestaties van USG People ten opzichte van haar peers. Met de externe accountant werd uitvoerig gesproken over de jaarrekening en het jaarverslag over 2012. Voorts werd uitgebreid gesproken over de begroting voor 2014, ook in relatie tot de algemene verwachtingen voor de economische ontwikkeling.

Met de Raad van Bestuur werd ook meermaals gesproken over de stand van zaken en ontwikkelingen van juridische claims, waaronder de zaken in Duitsland, en over mogelijke effecten

voor USG People van veranderingen in de wet- en regelgeving in verschillende landen.

STAKEHOLDERS

In de vergaderingen werd verder aandacht besteed aan behartiging van de belangen van verschillende stakeholders van USG People, waaronder de ontwikkeling van de dienstverlening en toegevoegde waarde voor de klanten, het dividend en de koersontwikkeling voor de aandeelhouders, ontwikkelmogelijkheden en successieplanning voor het eigen personeel, verduurzaming van de inzetbaarheid van flexwerkers en het aan een baan helpen van minder kansrijke groepen in onze samenleving.

BEDRIJFSBEZOEK

Een van de reguliere bijeenkomsten vond in september plaats in de flagship store van Unique aan de Piet Heinkade in Amsterdam. Voorafgaand aan de vergadering werden de commissarissen rondgeleid op deze vestiging 'nieuwe stijl' van Unique. Tijdens het bezoek presenteerden directieleden van Unique toekomstplannen voor het bedrijf, waarbij onder andere aandacht was voor de veranderde functie van de fysieke vestiging in samenhang met online-ontwikkelingen. Er werd inzicht gegeven in de laatste trends en ontwikkelingen en de wijze waarop Unique daarop inspeelt. Dergelijke bezoeken bij bedrijfsonderdelen geven de leden van de Raad van Commissarissen de gelegenheid om een nog beter beeld te krijgen van de ontwikkelingen in de markt, van de manier waarop de werkmaatschappijen van USG People hierop inspelen en van de operationele werkzaamheden.

RISICOMANAGEMENT

Er werd herhaaldelijk gesproken over risicobeheer en het risicomanagement binnen USG People. Hierbij werden onder andere de bevindingen uit interne audits en van de externe accountant uitgebreid besproken alsmede de opvolging van de aanbevelingen die daaruit voortkwamen.

FUNCTIONEREN EN EVALUATIE

De Raad van Commissarissen heeft – buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur – zijn eigen functioneren, dat van de individuele leden en van de interne commissies en de samenwerking met de Raad van Bestuur besproken en geëvalueerd. Dit gebeurde onder meer in een plenaire sessie, maar ook via één-op-éénsessies met de voorzitter van de Raad van Commissarissen en/of de voorzitters van de interne commissies.

Tijdens de evaluatie is onder meer gesproken over de inbreng en de betrokkenheid van de leden van de Raad van Commissarissen. De evaluaties bevestigden dat de leden zowel individueel, maar ook als totaalorgaan voldoende kritisch zijn op zichzelf en elkaar. Er was een prettige samenwerking binnen de raad en de verhoudingen waren open, zo ook met de adviseur van de raad. De samenwerking met de adviseur is naar alle tevredenheid verlopen. De complementariteit van de individuele leden zorgt voor

een goede balans tijdens de vergaderingen, waardoor alle onderwerpen met voldoende diepgang besproken kunnen worden. De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft met alle individuele leden van de Raad van Commissarissen gesproken over hun functioneren. Hij heeft geconcludeerd dat zij individueel en in totaliteit naar behoren hebben gefunctioneerd.

In 2014 zal Marike van Lier Lels aftreden als lid van de Raad van Commissarissen. Daarnaast zal afscheid genomen worden van Joost van Heyningen Nanninga als adviseur van de raad.

VERSLAG VAN DE AUDITCOMMISSIE

De auditcommissie bestond in 2013 uit Rinse de Jong (voorzitter) en Marike van Lier Lels. De commissie kwam in 2013 zesmaal bijeen, volgens het vaste schema. Bij de bijeenkomsten waren tevens aanwezig de CEO, CFO, Corporate Director Corporate Audit & Risk Management, de externe accountant en, afhankelijk van de onderwerpen, seniorleden van de staf van de CFO. Een van de bijeenkomsten werd gedeeltelijk besloten gehouden, voor evaluatie van de auditcommissie als geheel en van de individuele leden. Tussen de vergaderingen door was er regelmatig contact met de CFO.

Tijdens de bijeenkomsten in 2013 werden, voorafgaand aan de publicaties, de jaarrekening en de interim financiële rapportages, inclusief de niet-financiële informatie beoordeeld. Ook werd tijdens de kwartaalbijeenkomsten steeds uitvoerig gediscussieerd over de interne controleprocedures en de interne audits, inclusief bevindingen. Tevens werden in elke vergadering voorafgaand aan de publicaties van resultaten de bevindingen van de externe accountant besproken.

Verder werd tijdens de bijeenkomsten in 2013 een groot aantal andere onderwerpen besproken, waaronder:

- de jaarrekening over 2012, inclusief bevindingen van de externe accountant en het accountantsverslag;
- de interim-resultaten 2013 en de rapportages en controlebevindingen, met bijzondere aandacht voor eventuele waardeeringsrisico's en voorzieningen;
- de fiscale positie, inclusief realisatie- en de daarbij behorende waardeeringsvragen;
- de stukken voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders;
- het voorstel voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders inzake de herbenoeming van de externe accountant voor 2013, 2014 en 2015 en de gelegenheid voor externe accountant om te spreken op Algemene Vergadering van Aandeelhouders;
- het dividendvoorstel;
- de interne auditstrategie, de voortgang van de uitgevoerde audits en risicomangementactiviteiten en de vaststelling van de jaarplanning van interne audit voor 2014;

- de interne controleprocedures en rapportages;
- compliance met statutaire en wettelijke vereisten;
- juridische claims;
- het auditplan 2013 van de externe accountant;
- bevindingen van de interimcontrole 2013 en de opzet voor het audit jaarplan 2014;
- de selectie van een nieuw accountantskantoor (met ingang van 2016) als gevolg van wijziging van de regelgeving hieromtrent;
- impact op de resultaten veroorzaakt door de verkoop van USG Energy en General Staffing-activiteiten in zes landen;
- impact van project United op de resultaten en risico's;
- budget voor 2014;
- de financieringsstructuur, liquiditeit en de ontwikkeling van balansratio's;
- ICT-strategie en het IT-beveiligingsbeleid;
- inkoopbeleid en -organisatie, met bijzondere aandacht voor duurzaamheid;
- ontwikkelingen bij de shared service centers.

Tijdens een van de vergaderingen heeft de commissie kritisch gekeken naar haar eigen functioneren en het functioneren van de individuele leden van de auditcommissie. Zij is tot de conclusie gekomen dat er goed is samengewerkt binnen de commissie en in het bijzonder met de CFO. De commissie is van mening dat de contacten met de afdeling Corporate Audit & Risk Management, de externe accountant en de Raad van Bestuur op een professionele en constructieve wijze zijn verlopen. De bevindingen van de auditcommissie werden gerapporteerd aan de plenaire Raad van Commissarissen.

VERSLAG VAN DE REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMMISSIE

De remuneratie- en benoemingscommissie bestond tot 8 mei 2013 uit Joost van Heyningen Nanninga (voorzitter), Alex Mulder en Cees Veerman. Op 8 mei eindigde de laatste benoemingstermijn van Joost van Heyningen Nanninga. In de periode daarna heeft Cees Veerman het voorzitterschap op tijdelijke basis waargenomen.

De remuneratie- en benoemingscommissie kwam in 2013 drie keer in persoon bijeen, steeds in het bijzijn van de CEO. Joost van Heyningen Nanninga was, na de beëindiging van zijn termijn als commissaris, als adviseur bij de vergaderingen aanwezig. Buiten de vergaderingen om was er verder ook regelmatig contact met de CEO.

De belangrijkste onderwerpen die zijn besproken waren:

- de trends in arbeidsvoorwaarden bij de peer group en vergelijkbaarheid met de peer group;
- de financiële parameters voor de variabele beloningen in het lopende jaar, in samenhang met de desinvesteringen die in 2013 zijn gerealiseerd;

- beloningen voor de Raad van Bestuur en het senior management;
- wijzigingen in de Raad van Bestuur en corporate organisatie;
- talentmanagement en successieplanning;
- werving van leden van de Raad van Commissarissen.

In elke vergadering werd de voortgang besproken van de realisatie van de financiële en niet-financiële targets van de Raad van Bestuur. Er zijn niet-financiële targets vastgesteld voor innovatie, leiderschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit zijn aandachtsgebieden die USG People van belang acht voor haar continuïteit en waarop zij beoogt zich verder te ontwikkelen.

De remuneratie van de Raad van Bestuur over 2013 was in overeenstemming met het door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgestelde remuneratiebeleid. Een gedetailleerde verantwoording van de beloningen die zijn toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur is opgenomen in het remuneratierapport dat beschikbaar is op de website van USG People.

Er werd in 2013 ook gediscussieerd over het voorstel voor het remuneratiebeleid 2015-2018 voor de Raad van Bestuur. Het huidige door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurde beleid is van kracht tot en met 2014. Het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur voor de periode 2015-2018 zal in 2015 ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Verder werd er ook gesproken over de personele consequenties in het kader van het project United. Dit betrof onder meer de wijzigingen in de Raad van Bestuur en de corporate organisatie. In oktober werd als onderdeel van het project United een simplificatie doorgevoerd van de corporate organisatie. De Raad van Bestuur werd daarbij ingekrompen van vijf naar twee leden. Het divisie-management en de corporate stafafdelingen werden ook aangepast aan de nieuwe organisatie. Deze wijzigingen werden vooraf uitvoerig en in detail besproken binnen de commissie in het bijzijn van de CEO. Hierover werd ook een besloten bespreking gehouden.

Verder werd over de voortgang gesproken van de werving van nieuwe leden voor de Raad van Commissarissen. De benoemingsperiode van Joost van Heyningen Nanninga liep af in 2013 en die van Marike van Lier Lels eindigt in 2014.

De commissie is er na een zorgvuldig selectieproces in geslaagd om Johnny Thijs en Willemijn Maas, te kunnen voordragen om te worden benoemd op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 8 mei 2014. Beiden zijn zeer kundig en passen goed in het profiel van onze onderneming.

SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR

In 2013 heeft een wijziging plaatsgevonden in het bestuur. Als gevolg van de desinvesteringen die in 2013 zijn gedaan en door de vereenvoudiging van de organisatie die in 2013 is ingezet, zijn de omvang en complexiteit van de organisatie sterk afgenomen. Hierdoor kon de besturingsstructuur eenvoudiger en meer gedecentraliseerd worden ingevuld. Derhalve werd besloten het bestuur in te krimpen en de Raad van Bestuur terug te brengen van vijf naar twee leden. Per 1 november 2013 bestaat de Raad van Bestuur uit Rob Zandbergen (CEO) en Leen Geirnaerd (CFO). Door deze wijziging zijn de functies van Chief Operational Officer en Chief Corporate Officer komen te vervallen.

Hubert Vanhoe heeft de onderneming verlaten per 1 oktober 2013 en Albert Jan Jongsma en Eric de Jong per 1 december 2013. De Raad van Commissarissen is de heren zeer erkentelijk voor hun inzet en loyaliteit in de vele jaren waarin zij voor USG People werkzaam waren en voor hun bijdrage aan de ontwikkeling van de vennootschap.

SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN

Binnen de Raad van Commissarissen is ruim voldoende kennis van de markt van flexibele arbeid. Daarnaast kent de Raad van Commissarissen ook een financieel specialist. Alle leden hebben de nodige ervaring op het gebied van algemeen ondernemingsmanagement en het leiden van grote, marktgerichte organisaties. Op die manier wordt gewaarborgd dat de raad voldoende kennis en kunde binnen zijn gelederen heeft om zijn toezichthoudende taak naar behoren uit te kunnen voeren.

De huidige samenstelling van de Raad van Commissarissen voldeed in 2013 niet geheel aan de diversiteitsdoelstellingen zoals die in de profielschets zijn opgenomen. Sinds het vertrek van Christian Dumolin wordt niet voldaan aan de gewenste diversiteit van nationaliteiten. Voorts bestond de Raad van Commissarissen eind 2013 voor 25% uit vrouwen. Hiermee voldoet de Raad van Commissarissen van USG People nog niet geheel aan het 30% evenwichtigheidsvereiste dat is opgenomen in de Wet Bestuur en Toezicht. USG People streeft naar een brede diverse samenstelling binnen alle lagen van haar onderneming en zal bij toekomstige benoemingen zoveel als mogelijk rekening houden met de vereisten. Met de voorgedragen benoemingen van Johnny Thijs en Willemijn Maas zal de samenstelling van de Raad van Commissarissen weer voldoen aan de diversiteit van nationaliteiten zoals opgenomen in de profielschets. De raad bestaat dan voor 20% uit vrouwen waarmee niet geheel aan de gestelde 30% evenwichtsvereiste wordt voldaan. De Raad van Commissarissen heeft deze vereiste ook meegewogen bij de werving van de voorgedragen leden en heeft naast de diversiteitsdoelstellingen binnen de beschikbare kandidaten

gekozen voor complementariteit op specifieke deskundigheid en geschiktheid van de kandidaat.

Bij toekomstige benoemingen streeft de Raad van Commissarissen naar een samenstelling waarbij wel wordt voldaan aan deze eis.

ROOSTER VAN AFTREDEN

De Raad van Commissarissen bestaat ultimo 2013 uit vier leden die volgens onderstaand rooster van aftreden zijn benoemd:

	EERSTE BENOEMING	BENOEMD TOT
Cees Veerman (voorzitter)	2010	2016
Rinse de Jong	2010	2014
Marike van Lier Lels	2002	2014
Alex Mulder	2006	2014

Rinse de Jong en Alex Mulder, die zijn benoemd tot 2014, zijn beschikbaar voor herbenoeming en zullen op 8 mei 2014 voor herbenoeming worden voorgedragen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

ONAFHANKELIJKHEID EN TEGENSTRIJDIG BELANG

Er is voldaan aan bestpractice-bepalingen III.2.1. en III.6.1. tot en met III.6.4. van de Corporate Governance Code.

Alex Mulder is tot 9 mei 2006 CEO van USG People geweest. Momenteel houdt hij een aandelenpakket van meer dan 10% van de vennootschap. Aldus is hij niet onafhankelijk in de zin van bestpractice-bepaling III.2.2.

Cees Veerman is lid van de Raad van Commissarissen van Rabobank Nederland, zijnde koper van het door USG People in 2013 verkochte USG Energy. In verband met de positie van Cees Veerman in de Raad van Commissarissen van USG People heeft hij niet deelgenomen aan de beraadslaging omtrent de verkoop van USG Energy. Daarmee is bestpractice-bepaling III.6.1 tot en met III.6.3 nageleefd.

In 2013 zijn er geen materiële transacties geweest waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen hebben gespeeld, noch hebben er materiële transacties plaatsgevonden tussen USG People en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden. De overige transacties met de grootaandeelhouder zijn toegelicht in de jaarrekening, zie note 29.

AFWIJKINGEN VAN DE CORPORATE GOVERNANCE CODE

USG People voldoet geheel aan de Code. Op enkele punten wijkt USG People in haar beleid af van de Code, maar deze afwijkingen zijn goedgekeurd door de aandeelhouders. Hieronder volgt een toelichting van de bestpractice-bepalingen waar USG People van afwijkt.

Per 1 januari 2011 geldt voor de Raad van Bestuur het remuneratiebeleid voor de periode 2011-2014. Het remuneratiebeleid is geheel in overeenstemming met de Code, met uitzondering van de toekenning van de vergoeding bij beëindiging van het dienstverband van een bestuurder als gevolg van een overname van de onderneming, welke leidt tot een 'change of control'. In dat geval zal de ontslagvergoeding tweemaal de vaste brutojaarbeloning bedragen, inclusief pensioenbijdrage, verhoogd met 1/12 van deze vaste brutojaarbeloning, inclusief pensioenbijdrage, voor elk jaar dat het dienstverband met USG People duurt. Deze ontslagvergoeding zal echter niet meer bedragen dan driemaal de vaste jaarbeloning, inclusief pensioenbijdrage. Een en ander is in afwijking met bepaling II.2.8 van de Code. USG People hanteert dit beleid voor ontslagvergoeding in geval van 'change of control' om recht te doen aan het meerjarige dienstverband van leden van de Raad van Bestuur en bovendien om, gegeven de aandeelhoudersstructuur van USG People, de positie als bestuurder van de onderneming te beschermen.

Per 8 mei 2013 vervult de voorzitter van de Raad van Commissarissen, Cees Veerman, tevens de rol van interim-voorzitter van de remuneratie- en benoemingscommissie. Dit voorzitterschap van de remuneratie- en benoemingscommissie resulteert in een afwijking van bepaling III.5.11 van de Code. Cees Veerman zal de rol van voorzitter van de remuneratie- en benoemingscommissie tijdelijk vervullen.

VASTSTELLING JAARREKENING, DIVIDENDVOORSTEL EN DECHARGE

Zoals de statuten voorschrijven, legt de Raad van Commissarissen de door de Raad van Bestuur opgestelde jaarrekening ter vaststelling voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De jaarrekening is gecontroleerd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. De verklaring is te raadplegen op pagina 158 van het gedrukte verslag of de online verkrijgbare PDF-versie.

De Raad van Bestuur stelt voor om over het boekjaar 2013, in overeenstemming met het meerjarige dividendbeleid van USG People, een dividend uit te keren van € 0,14 per aandeel, naar keuze in contanten of in aandelen.

USG People streeft naar continuïteit in de dividenduitkering die aansluit bij het kasgenererend vermogen en de uitkeringsmogelijk-

heid in de vorm van dividend. Het meerjarige dividendbeleid gaat uit van een dividenduitkering van een derde van het nettoresultaat voor amortisatie en impairment van acquisitiegerelateerde immateriële vaste activa en gecorrigeerd voor de effecten van niet-gerealiseerde waarderingsresultaten op rentederivaten.

In de paragraaf winstbestemming wordt dit voorstel nader uitgewerkt. Als Raad van Commissarissen onderschrijven wij dit voorstel.

Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de jaarrekening 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 aan de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht.

TOT SLOT

2013 was voor USG People een jaar van het tot stand brengen van grote veranderingen. Hierover is steeds uitvoerig overleg geweest tussen de Raad van Commissarissen en leden van de Raad van Bestuur. De veranderingen die zijn gerealiseerd, hadden raakvlakken met vele aspecten van de bedrijfsvoering, waardoor de complementariteit van de individuele leden van de Raad van Commissarissen waardevol bijdroeg aan de discussies en besluitvorming ter zake van de verschillende onderwerpen die aan bod zijn gekomen.

De Raad van Commissarissen bedankt alle medewerkers en het management van USG People voor hun inzet in het afgelopen jaar. De verandering die USG People in 2013 heeft doorgemaakt, getuigt van het bijzondere aanpassingsvermogen van de medewerkers in de organisatie. Dat geeft veel vertrouwen in een succesvolle toekomst voor USG People.

Almere, 26 februari 2014

Raad van Commissarissen

Cees Veerman, Voorzitter
Rinse de Jong
Marika van Lier Lels
Alex Mulder

HOOFDLIJNEN VAN HET REMUNERATIERAPPORT

Het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur van USG People wordt voor een periode van meerdere jaren vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 mei 2011 is het remuneratiebeleid voor de periode 2011-2014 goedgekeurd door de aandeelhouders.

De Raad van Commissarissen stelt de hoogte van de beloning van de individuele leden van de Raad van Bestuur vast binnen het door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgestelde beleid. Het remuneratiebeleid beoogt gekwalificeerde bestuurders voor de Raad van Bestuur aan te kunnen trekken en te binden, die gemotiveerd zijn en blijven, om de waarde van USG People te vergroten.

MARKTCONFORMITEIT IN BELEID

In het beleid is zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij een 'marktconforme' praktijk. Daarbij is rekening gehouden met de beloningspraktijk binnen de zogenaamde 'prestatie-peer group'. Deze bestaat uit directe concurrenten van USG People.

Bovendien is gerefereerd aan een 'arbeidsmarktreferentiegroep' bestaande uit een evenwichtige selectie van AMX- en AEX-fondsen. Deze arbeidsmarktreferentiegroep biedt kaders bij het bepalen van de hoogte, opbouw en samenstelling van de beloning van de leden van de Raad van Bestuur.

OPBOUW REMUNERATIE RAAD VAN BESTUUR

De remuneratie van de Raad van Bestuur is opgebouwd uit vijf componenten: vaste brutojaarbepening, variabele cashbeloning voor de korte termijn, variabele aandelenbeloning voor de lange termijn, pensioenbijdrage, auto en overige emolumenten.

1) Vaste brutojaarbepening

De Raad van Commissarissen hanteert voor de vaste brutojaarbepening van de leden van de Raad van Bestuur op basis van de eerder genoemde arbeidsmarktreferentiegroep een marktbeloningsniveau tussen de mediaan en het derde kwartiel.

De vaste brutojaarbepeningen zijn voor de periode 2011-2014 als volgt vastgesteld:

POSITIE	VASTE BRUTOJAARBELONING
CEO	€ 625.000
CFO	€ 400.000

De Raad van Commissarissen behoudt zich het recht voor om in voorkomende gevallen van bovengenoemde beloningsniveaus af te wijken.

2) Variabele cashbeloning korte termijn

De strategische groei van USG People wordt gemeten aan de hand van twee financiële prestatie-indicatoren, te weten Earnings Before Interest, Tax and Amortisation (EBITA) als percentage van de omzet en EBITA als percentage van de brutomarge. De variabele cashbeloning korte termijn is daarnaast gekoppeld aan een derde financiële prestatie-indicator: gemiddelde Days Sales Outstanding (DSO). Een deel van de variabele cashbeloning korte termijn is afhankelijk gemaakt van resultaten op kwalitatieve doelstellingen. Deze kwalitatieve doelstellingen hebben betrekking op leiderschap en cultuur, maatschappelijk verantwoord ondernemen en innovatie. De te bereiken resultaten binnen deze doelgebieden worden in het licht van de strategische ontwikkeling van USG People jaarlijks opnieuw vastgesteld.

3) Variabele aandelenbeloning lange termijn

De Raad van Commissarissen heeft voor de periode 2011-2014 een aandelenplan vastgesteld dat op 26 mei 2011 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is goedgekeurd.

Het beleid voor de variabele aandelenbeloning voor de lange termijn is als volgt gedefinieerd:

- De variabele aandelenbeloning lange termijn (prestatieaandelen) wordt jaarlijks voorwaardelijk toegekend op basis van de resultaten op vooraf vastgestelde financiële parameters. Dit zijn EBITA als percentage van de omzet en EBITA als percentage van de brutomarge. Daarnaast wordt een deel van de variabele aandelenbeloning lange termijn jaarlijks voorwaardelijk toegekend aan de hand van kwalitatieve doelstellingen, eveneens leiderschap en cultuur, maatschappelijk verantwoord ondernemen en innovatie;
- Voorafgaand aan elk prestatiejaar worden de financiële doelstellingen voor het betreffende jaar vastgesteld door de Raad van Commissarissen. Na afloop van elk prestatiejaar wordt vastgesteld in hoeverre de voor dat jaar geldende financiële doelstellingen en kwalitatieve doelstellingen zijn gehaald;
- De target variabele aandelenbeloning lange termijn wordt voor 70% gekoppeld aan financiële doelstellingen, te weten EBITA als percentage van de omzet en EBITA als percentage van de brutomarge. Voor 30% geldt dat deze gekoppeld is aan kwalitatieve doelstellingen;
- De spreiding van drempelwaarde (D), target (T) en maximum (M) van het aantal voorwaardelijk toe te kennen aandelen dat verbonden is aan de financiële doelstellingen bedraagt 28% (D), 70% (T) en 140% (M) van het targetaantal aandelen. Voor

het behalen van de resultaten op de kwalitatieve doelstellingen is 30% van het targetaantal aandelen beschikbaar. Indien de resultaten op de financiële parameters lager dan de drempelwaarde zijn en ook in het geheel geen resultaat op de kwalitatieve doelstellingen wordt behaald, dan is het aantal voorwaardelijk toe te kennen aandelen nihil. Indien de maximale resultaten worden behaald (financiële en kwalitatieve doelstellingen) bedraagt het aantal onvoorwaardelijk toe te kennen aandelen 140% (vanuit de financiële doelstellingen) + 30% (vanuit de kwalitatieve doelstellingen) = 170% van het targetaantal aandelen;

- e. De brutowaarde van het aantal voorwaardelijk toegekende aandelen over elk afzonderlijk prestatiejaar zal nooit meer bedragen dan eenmaal de vaste brutojaarbeloning exclusief pensioenbijdrage. De brutowaarde (inclusief loonbelasting en sociale premies) wordt berekend op basis van het gemiddelde van de slotkoersen, conform de koerslijst van NYSE Euronext Amsterdam over het prestatiejaar;
- f. De planperiode van het Unique Share Plan 2011-2014 omvat vier jaar. Na deze periode van vier jaar wordt de som van alle jaarlijks voorwaardelijk toegekende aandelen onvoorwaardelijk toegekend;

- g. Aandelen worden slechts onvoorwaardelijk toegekend indien de bestuurder ten tijde van de formele onvoorwaardelijke toekenning nog in dienst is van de vennootschap;
- h. USG People neemt de loonheffing welke verschuldigd is over de waarde van de aandelen op het moment van onvoorwaardelijke toekenning voor haar rekening;
- i. Na de onvoorwaardelijke toekenning geldt een holdingperiode van één jaar, waarin de aandelen niet mogen worden overgedragen. De Raad van Commissarissen is bevoegd de toegekende variabele beloning terug te vorderen van de bestuurder wanneer blijkt dat de toekenning is gebaseerd op onjuiste (financiële) gegevens (claw back);
- j. De Raad van Commissarissen heeft de bevoegdheid de waarde van een in een eerder boekjaar toegekende voorwaardelijke bezoldigingscomponent beneden- of bovenwaarts aan te passen, wanneer deze naar zijn oordeel tot onbillijke uitkomsten leidt vanwege buitengewone omstandigheden in de periode waarin de vooraf vastgestelde prestatiecriteria zijn of dienden te worden gerealiseerd.

Het aantal aandelen, dat over de planperiode van vier jaar voorwaardelijk toegekend kan worden op basis van het Unique Share Plan, is als volgt vastgesteld:

	MINIMUM (INDIEN DREMPELPRESTATIE NIET WORDT BEHAALD)	TARGET (100%) AANDELEN PLANPERIODE (TOTAAL VOOR 4 JAAR)	MAXIMUM (170%) AANDELEN PLANPERIODE (TOTAAL VOOR 4 JAAR)
CEO	0	90.000	153.000
CFO ¹⁾	0	60.000	102.000

1) Het target- en maximaantal aandelen van de CFO over de volledige planperiode bedraagt met ingang van 01-01-2012 respectievelijk 57.500 en 98.000. Het target- en maximaantal aandelen van de CFO bedroeg tot en met 31-12-2011 respectievelijk 12.500 en 21.250 per jaar.

De Raad van Commissarissen behoudt zich het recht voor om in voorkomende gevallen van het bovengenoemde targetaantal aandelen per jaar af te wijken.

4) Pensioenbijdrage

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen een brutopensioenbijdrage van 23% van de vaste brutojaarbeloning.

5) Auto en overige emolumenten

Aan de leden van de Raad van Bestuur wordt een voor de uitoefening van hun functie passende leaseauto ter beschikking gesteld. De leden van de Raad van Bestuur ontvangen geen vaste representatievergoeding. Eventueel gemaakte zakelijke representatiekosten worden op declaratiebasis vergoed.

BENOEMINGSBELEID

Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de Raad van Commissarissen. Alle leden van de Raad van Bestuur zijn benoemd voor een periode van vier jaar vanaf het moment van benoeming:

	DATUM VAN BENOEMING	BENOEMD TOT EN MET
CEO Rob Zandbergen ²⁾	Zie toelichting	31 december 2014
CFO Leen Geirnaerd	20 december 2010	19 december 2014

2) Rob Zandbergen is sinds 01-03-2003 bestuurder van Solvus NV en direct aansluitend bestuurder van USG People. In verband met het uniformeren van de arbeidsvoorwaarden van alle bestuurders is zijn benoeming voor onbepaalde tijd per 01-01-2011 omgezet in een benoeming voor vier jaar.

OPZEGGINGS- EN AFVLOEIINGSBELEID

Met de leden van de Raad van Bestuur is een opzegtermijn overeengekomen van drie maanden voor de bestuurders en van zes maanden voor de vennootschap. De vergoeding bij ontslag welke niet aan de persoon verwijtbare oorzaken betreft, bedraagt (met inachtneming van de overeengekomen opzegtermijn) maximaal eenmaal de vaste brutojaarbeloning, inclusief pensioenbijdrage. Indien het maximum van eenmaal de vaste brutojaarbeloning voor een lid van de Raad van Bestuur die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt deze persoon in dat geval in aanmerking voor een beëindigingvergoeding van maximaal tweemaal de vaste brutojaarbeloning inclusief pensioenbijdrage. Indien de vennootschap de aanstelling en het dienstverband beëindigt om redenen die wel aan de persoon verwijtbare oorzaken betreffen, dan is de vennootschap in het geheel geen vergoeding verschuldigd.

Bij beëindiging van het dienstverband als gevolg van een overname van de onderneming, welke leidt tot een 'change of control', zal de ontslagvergoeding tweemaal de vaste brutojaarbeloning bedragen, inclusief pensioenbijdrage, verhoogd met een twaalfde van deze vaste brutojaarbeloning, inclusief pensioenbijdrage, voor elk jaar dat het dienstverband met USG People duurt. Deze ontslagvergoeding zal echter niet meer bedragen dan driemaal de vaste brutojaarbeloning, inclusief pensioenbijdrage.

USG People hanteert een beleid voor ontslagvergoeding in geval van 'change of control' om recht te doen aan het meerjarige dienstverband van leden van de Raad van Bestuur en bovendien om, gegeven de aandeelhoudersstructuur van USG People, de positie als bestuurder van de onderneming te beschermen.

REMUNERATIE RAAD VAN BESTUUR

De remuneratie van de individuele leden van de Raad van Bestuur over het jaar 2013 was als volgt:

	VASTE BRUTO- JAARBELONING	VARIABLE CASHBELONING KORTE TERMIJN	TOTALE CASH- BELONING	PENSIOEN- BIJDRAGE	WAARDE VARIABLE AANDELEN- BELONING ³⁾	TOTAAL	AUTO EN OVERIGE EMOLU- MENTEN
Rob Zandbergen							
2012	€ 625.000	€ 135.206	€ 760.206	€ 143.750	€ 189.000	€ 1.092.956	€ 22.100
2013	€ 625.000	€ 528.572	€ 1.153.572	€ 143.750	€ 389.110	€ 1.686.432	€ 22.000
Leen Geirnaerd							
2012	€ 400.000	€ 87.492	€ 487.492	€ 92.000	€ 130.000	€ 709.492	€ 12.050
2013	€ 400.000	€ 338.286	€ 738.286	€ 92.000	€ 222.903	€ 1.053.189	€ 17.600
Eric de Jong							
2012	€ 400.000	€ 86.212	€ 486.212	€ 92.000	€ 121.000	€ 699.212	€ 20.900
2013	€ 366.667	€ 310.096	€ 676.763	€ 84.333	€ -247.813	€ 513.283	€ 17.700
Hubert Vanhoe							
2012	€ 350.000	€ 75.435	€ 425.435	€ 80.500	€ 45.000	€ 550.935	€ 17.800
2013	€ 350.000	€ 31.875	€ 381.875	€ 80.500	€ -113.751	€ 348.624	€ 13.300
Albert Jan Jongsma							
2012	€ 325.000	€ 71.607	€ 396.607	€ 74.750	€ 86.000	€ 557.357	€ 16.800
2013	€ 297.917	€ 251.953	€ 549.870	€ 68.521	€ -174.461	€ 443.930	€ 14.000

3) Bevat de toekenning van aandelen vanuit het Unique Share Plan 2008-2010 en het Unique Share Plan 2011-2014, conform IFRS 2 verwerkt. De loonbelasting en sociale zekerheidspremies op de aandelentoekenningen zijn ten laste van USG People.

De volgende tabellen geven een gedetailleerde verantwoording van het aantal aandelen dat in 2013 voorwaardelijk is toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur:

PLANPERIODE 2011-2014		ROB ZANDBERGEN CEO	LEEN GEIRNAERDT CFO	ERIC DE JONG COO ⁶⁾	HUBERT VANHOE COO ⁶⁾	ALBERT JAN JONGSMA CCO ⁶⁾
PRESTATIEJAAR 2013						
VOORWAARDELIJKE TOEKENNING AANDELEN ⁵⁾	Aantal aandelen (minimum) ⁴⁾	0	0	0	0	0
	Aantal aandelen (target)	22.500	15.000	15.000	15.000	10.000
	Aantal aandelen (maximum)	38.250	25.500	25.500	25.500	17.000
	Aantal toegekend (resultaat)	18.675	12.450	11.413	9.338	7.608
	Datum toekenning	08-05-2014	08-05-2014	08-05-2014	08-05-2014	08-05-2014
	Gemiddelde slotkoers prestatiejaar	€ 6,75	€ 6,75	€ 6,75	€ 6,75	€ 6,75
	Aantal toegekend (eerdere prestatiejaren)	19.238	12.165	12.795	5.780	8.650
	Datum onvoorwaardelijke toekenning	AVA 2015	AVA 2015	AVA 2015	AVA 2015	AVA 2015
	Restrictie tot datum	AVA 2016	AVA 2016	AVA 2016	AVA 2016	AVA 2016

4) Aantal aandelen indien drempelprestatie niet wordt behaald.

5) De voorwaardelijke toekenning van aandelen wordt na afloop van elk boekjaar verantwoord in het remuneratierapport. Aandelen worden slechts onvoorwaardelijk toegekend indien de bestuurder ten tijde van onvoorwaardelijke toekenning nog in dienst is van de vennootschap.

6) De aan de heren Eric de Jong, Hubert Vanhoe en Albert Jan Jongsma over 2013 voorwaardelijk toegekende aandelen hebben betrekking op de periode van actieve bijdrage in 2013. Vermits deze aandelen slechts onvoorwaardelijk worden toegekend indien de bestuurder ten tijde van onvoorwaardelijke toekenning nog in dienst is van de vennootschap, zal van onvoorwaardelijke toekenning geen sprake meer zijn.

Samenvatting en verantwoording van de methoden die zijn gehanteerd om vast te stellen of aan de prestatiecriteria voor variabele beloning korte en lange termijn is voldaan:

- Jaarlijks stelt de Raad van Commissarissen voorafgaand aan het boekjaar targets vast ten aanzien van de te hanteren prestatiecriteria. Voor 2013 golden de volgende prestatiecriteria: EBITA als percentage van de omzet, EBITA als percentage van de brutomarge en DSO. Hierbij worden tevens minimumresultaten gedefinieerd, om de drempel te bepalen waaronder geen variabele beloning (korte en lange termijn) wordt toegekend. Ook wordt de bovengrens vastgesteld ten aanzien van te behalen resultaten;
- Na afloop van ieder boekjaar worden, na uitgebreide interne controle, de financiële resultaten ter controle aangeboden aan de externe accountant. In afwachting van de goedkeuring van deze resultaten, wordt een voorlopige inschatting gemaakt van de toekenning van de variabele beloning korte en lange termijn;
- De Raad van Commissarissen heeft gedurende het prestatiejaar 2013 besloten om de financiële prestatiecriteria voor de variabele beloning korte en lange termijn bij te stellen. Deze aanpassing houdt verband met de verkoop van een deel van de activiteiten van USG People gedurende het jaar en met name USG Energy in Nederland en de General Staffing-activiteiten in Spanje, Italië, Zwitserland, Oostenrijk, Polen en Luxemburg. De Raad van Bestuur heeft in het verlengde hiervan voor het senior management zo nodig de financiële prestatiecriteria voor de variabele beloning korte en lange termijn aangepast;
- Het besluit van toekenning, na goedkeuring van de jaarcijfers, wordt door de Raad van Commissarissen genomen en vastgelegd.

OPTIERECHTEN

Er gelden naast het bestaande aandelenplan geen optierechten voor leden van de Raad van Bestuur.

LENINGEN

Er zijn geen leningen, voorschotten of daarop betrekking hebbende garanties verstrekt aan leden van de Raad van Bestuur.

BEËINDIGINGSREGELINGEN

USG People heeft in 2013 de topstructuur van haar onderneming vereenvoudigd. Hierdoor werden in 2013 de arbeidsovereenkomsten van Eric de Jong, Hubert Vanhoe en Albert Jan Jongsma met USG People beëindigd. In verband met deze beëindigingen zijn de volgende beëindigingsvergoedingen overeengekomen:

	DATUM UIT DIENST	BEËINDIGINGS-VERGOEDING
Eric de Jong	30-11-2013	€ 1.230.000
Hubert Vanhoe	31-12-2013	€ 615.000
Albert Jan Jongsma	30-11-2013	€ 999.375
Totaal		€ 2.844.375

De beëindigingsvergoeding voor Hubert Vanhoe is gelijk aan eenmaal de vaste brutojaarbeloning inclusief pensioenbijdrage en financiële compensatie voor drie van de zes maanden opzegtermijn. Hubert Vanhoe werd per 1 oktober 2013 vrijgesteld van werkzaamheden.

De beëindigingsvergoeding voor Eric de Jong en Albert Jan Jongsma is gelijk aan tweemaal de vaste brutojaarbeloning inclusief pensioenbijdrage en financiële compensatie voor de zes maanden opzegtermijn.

De overeengekomen beëindigingsvergoedingen zijn in lijn met het door de aandeelhouders vastgestelde remuneratiebeleid voor de periode 2011-2014 en de Raad van Commissarissen meent dat deze vergoedingen redelijk zijn. Voor Eric de Jong en Albert Jan Jongsma heeft de lange duur van het dienstverband van beiden bij USG People, respectievelijk 27 jaar en 18 jaar, een rol gespeeld.

REMUNERATIE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De vaste vergoeding van de voorzitter en van de leden van de Raad van Commissarissen is vastgesteld op € 57.500 en € 42.500 per jaar. Alle leden van de interne commissies ontvangen voor hun werkzaamheden uit hoofde van deze commissies een bedrag van € 7.500 per jaar. Daarnaast ontvangen alle leden

van de Raad van Commissarissen een onkostenvergoeding van € 2.000 per jaar.

De individuele beloning van de leden van de Raad van Commissarissen voor 2013 was als volgt:

PERIODIEKE BELONING (INCLUSIEF ONKOSTENVERGOEDING)	2013	2012
Cees Veerman	€ 67.000	€ 67.000
Joost van Heyningen Nanninga ⁷⁾	€ 18.440	€ 52.000
Rinse de Jong	€ 52.000	€ 52.000
Marika van Lier Lels	€ 52.000	€ 52.000
Alex Mulder	€ 52.000	€ 52.000

7) De benoemingstermijn van de heer Van Heyningen Nanninga liep per 08-05-2013 af.

De heer Van Heyningen Nanninga is niet herbenoemd in verband met het verstrijken van de maximale zittingstermijn van twaalf jaar.

De leden van de Raad van Commissarissen bezitten geen opties op aandelen.

Er zijn geen leningen, voorschotten of daarop betrekking hebbende garanties afgegeven aan leden van de Raad van Commissarissen.

JAARREKENING

085	GECONSOLIDEERDE JAARREKENING
085	geconsolideerde winst- en verliesrekening
086	geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
087	geconsolideerde balans per 31 december
088	geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen
089	geconsolideerd kasstroomoverzicht
090	toelichting behorende bij de geconsolideerde jaarrekening
090	1. algemene informatie
090	2. samenvatting van belangrijke waarderingsgrondslagen
098	3. financieel risicomanagement
104	4. schattingen en oordeelsvorming door het management
105	5. investeringen in en desinvesteringen van dochterondernemingen
111	6. operationele segmenten
114	7. kostprijs van de omzet
114	8. verkoopkosten en algemene beheerskosten
115	9. overige baten en lasten
116	10. financieringslasten
116	11. financieringsbaten
117	12. winstbelasting
118	13. materiële vaste activa
119	14. goodwill
121	15. overige immateriële vaste activa
122	16. financiële vaste activa
122	17. latente belastingvorderingen en -verplichtingen
124	18. handelsvorderingen en overige vorderingen
126	19. liquide middelen en bankkredieten
126	20. eigen vermogen toerekenbaar aan eigenaren vennootschap
127	21. resultaat per aandeel toerekenbaar aan eigenaren vennootschap
127	22. leningen
129	23. pensioengerelateerde verplichtingen
133	24. voorzieningen
134	25. bankkredieten en leningen
134	26. crediteuren en overige schulden
134	27. financiële derivaten
135	28. op aandelen gebaseerde beloning
142	29. verbonden partijen
145	30. verplichtingen
145	31. voorwaardelijke activa en verplichtingen
146	32. gebeurtenissen na balansdatum
146	33. belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen USG People N.V.

148	ENKELVOUDIGE JAARREKENING
148	enkelvoudige winst- en verliesrekening
148	enkelvoudige balans per 31 december (voor winstbestemming)
149	toelichting bij de enkelvoudige winst- en verliesrekening en balans
149	1. waarderingsgrondslagen voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening
149	2. immateriële vaste activa
150	3. materiële vaste activa
150	4. deelnemingen
151	5. overige financiële vaste activa
151	6. latente belastingvorderingen
151	7. overige vlottende vorderingen
152	8. eigen vermogen
152	9. voorzieningen
153	10. langlopende verplichtingen
153	11. kortlopende verplichtingen
153	12. personeelsleden
153	13. aansprakelijkheid
153	14. honoraria onafhankelijke accountant
154	15. beloning bestuurders en commissarissen

OVERIGE GEGEVENS

156	gebeurtenissen na balansdatum
156	statutaire bepalingen omtrent de winstverdeling
157	winstbestemming
158	controleverklaring van de onafhankelijke accountant

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

noot: bedragen in duizenden euro's		2013	2012 HERZIEN*
6	Netto-omzet	2.270.031	2.441.954
7	Kostprijs van de omzet	-1.783.088	-1.906.703
	Brutoresultaat	486.943	535.251
8	Verkoopkosten	-355.133	-377.201
8	Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen acquisitiegerelateerde immateriële activa	-14.244	-178.684
	Totaal verkoopkosten	-369.377	-555.885
8	Algemene beheerskosten	-104.954	-95.209
9	Overige baten en lasten	14	17
	Totaal operationele kosten	-474.317	-651.077
5	Nettoresultaat uit verkoop activiteiten	28.688	5.620
	Bedrijfsresultaat	41.314	-110.206
10	Financieringslasten	-16.491	-22.470
11	Financieringsbaten	6.909	10.619
	Resultaat voor winstbelasting	31.732	-122.057
12	Winstbelasting	-19.513	-18.876
	Nettoresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	12.219	-140.933
5	Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten	-38.290	-50.163
	NETTORESULTAAT	-26.071	-191.096
	TOEREKENBAAR AAN:		
	Eigenaren van de vennootschap	-26.058	-191.179
	Houders minderheidsbelangen	-13	83
		-26.071	-191.096
	RESULTAAT PER AANDEEL TOEREKENBAAR AAN EIGENAREN VAN DE VENNOOTSCHAP (in euro's, per aandeel van € 0,50 nominaal)		
21	Gewoon	- € 0,33	- € 2,41

* De verkoop van de General Staffing-activiteiten en de wijzigingen in IAS 19 'Personeelsbeloningen' hebben geleid tot een herziening van de 2012-cijfers.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

noot:	bedragen in duizenden euro's	2013	2012 HERZIEN*
	Nettoresultaat	-26.071	-191.096
	Overig totaalresultaat na winstbelasting:		
	Posten welke niet worden gereclassificeerd naar winst- en verliesrekening:		
23	Herwaardering van pensioenverplichting	203	-1.182
		203	-1.182
	Posten welke mogelijk worden gereclassificeerd naar winst- en verliesrekening:		
27	Kasstroomhedge	-34	-
	Omrekenverschillen	456	370
		422	370
	Overig totaalresultaat na winstbelasting	625	-812
	TOTAALRESULTAAT	-25.446	-191.908
	TOEREKENBAAR AAN:		
	Eigenaren van de vennootschap	-25.433	-191.991
	Minderheidsbelangen	-13	83
		-25.446	-191.908

* De verkoop van de General Staffing-activiteiten en de wijzigingen in IAS 19 'Personeelsbeloningen' hebben geleid tot een herziening van de 2012-cijfers.

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER

noot:	bedragen in duizenden euro's	2013	2012 HERZIEN*	1 JANUARI 2012 HERZIEN*
VASTE ACTIVA				
13	Materiële vaste activa	16.329	26.869	33.649
14	Goodwill	678.171	719.950	920.428
15	Overige immateriële vaste activa	59.974	69.983	81.584
16	Financiële vaste activa	26.954	14.742	12.354
17	Latente belastingvorderingen	62.507	72.449	75.732
		843.935	903.993	1.123.747
VLOTTENDE ACTIVA				
18	Handelsvorderingen en overige vorderingen	279.903	398.750	465.782
	Acute belastingvorderingen	1.793	6.628	5.565
19	Liquide middelen	63.965	35.355	55.865
		345.661	440.733	527.212
	TOTAAL ACTIVA	1.189.596	1.344.726	1.650.959
EIGEN VERMOGEN				
20	Eigen vermogen toerekenbaar aan eigenaren vennootschap			
	Aandelenkapitaal	406.390	406.390	406.390
	Benoemde reserves	1.413	1.137	14.877
	Ingehouden winsten	50.532	81.397	265.376
		458.335	488.924	686.643
	Minderheidsbelangen	1.249	551	542
	Totaal eigen vermogen	459.584	489.475	687.185
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN				
22	Leningen	209.327	216.671	121.675
27	Financiële derivaten	46	-	-
23	Pensioengerelateerde verplichtingen	6.201	7.481	5.989
24	Voorzieningen	36.298	14.574	12.234
17	Latente belastingverplichtingen	7.747	11.492	25.219
		259.619	250.218	165.117
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN				
25	Bankkredieten en leningen	32.532	62.587	140.547
26	Crediteuren en overige schulden	396.000	481.349	556.632
	Acute belastingverplichtingen	9.900	15.989	31.507
27	Financiële derivaten	-	6.228	13.170
24	Voorzieningen	31.961	38.880	56.801
		470.393	605.033	798.657
	Totaal verplichtingen	730.012	855.251	963.774
	TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN	1.189.596	1.344.726	1.650.959

* De wijzigingen in IAS 19 'Personeelsbeloningen' hebben geleid tot een herziening van de 2012-cijfers.

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

		TOEREKENBAAR AAN EIGENAREN VENNOOTSCHAP				MINDER- HEIDS- BELANGEN	TOTAAL EIGEN VERMOGEN
noot:	bedragen in duizenden euro's	AANDELEN- KAPITAAL	BENOEMDE RESERVES	INGEHOUDEN WINSTEN	SUBTOTAAL		
	Balans per 1 januari 2012	406.390	14.877	273.986	695.253	542	695.795
2	Aanpassing IAS 19	-	-	-8.610	-8.610	-	-8.610
	Balans per 1 januari 2012 herzien*	406.390	14.877	265.376	686.643	542	687.185
	Nettoresultaat	-	-	-191.179	-191.179	83	-191.096
23	Herwaardering van pensioenverplichting	-	-	-1.182	-1.182	-	-1.182
	Omrekenverschillen	-	370	-	370	-	370
	Totaalresultaat	-	370	-192.361	-191.991	83	-191.908
28	Mutatie aandelenplan	-	606	-	606	-	606
	Mutatie als gevolg van aflossing converteerbare obligatielening	-	-14.716	14.716	-	-	-
	Dividend over 2011	-	-	-6.334	-6.334	-	-6.334
	Betaald dividend aan houders van minderheidsbelangen	-	-	-	-	-74	-74
		-	-14.110	8.382	-5.728	-74	-5.802
	BALANS PER 31 DECEMBER 2012 HERZIEN*	406.390	1.137	81.397	488.924	551	489.475
	Balans per 1 januari 2013	406.390	1.137	81.397	488.924	551	489.475
	Nettoresultaat	-	-	-26.058	-26.058	-13	-26.071
23	Herwaardering van pensioenverplichting	-	-	203	203	-	203
27	Kasstroomhedge	-	-	-34	-34	-	-34
	Omrekenverschillen	-	-47	-	-47	-	-47
5	Omrekenverschillen gerealiseerd uit hoofde van verkoop dochterondernemingen	-	503	-	503	-	503
	Totaalresultaat	-	456	-25.889	-25.433	-13	-25.446
28	Mutatie aandelenplan	-	-180	-	-180	-	-180
5	Verwerving van dochteronderneming	-	-	-	-	785	785
	Dividend over 2012	-	-	-4.976	-4.976	-	-4.976
	Betaald dividend aan houders van minderheidsbelangen	-	-	-	-	-74	-74
		-	-180	-4.976	-5.156	711	-4.445
	BALANS PER 31 DECEMBER 2013	406.390	1.413	50.532	458.335	1.249	459.584

* De wijzigingen in IAS 19 'Personeelsbeloningen' hebben geleid tot een herziening van de 2012-cijfers.

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

noot: bedragen in duizenden euro's		2013	2012 HERZIEN*
KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN			
	Resultaat voor winstbelasting	31.732	-122.057
	Aanpassingen voor:		
13, 15	Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen materiële en immateriële vaste activa	33.162	197.451
13, 15	Resultaat verkoop materiële en immateriële vaste activa	1.755	766
5	Nettoresultaat uit verkoop activiteiten	-28.688	-5.620
16	Andere niet kasstroomvordering	-13.186	-
10	Financieringslasten	16.491	22.470
11	Financieringsbaten	-6.909	-10.619
28	Kosten aandelenplan verwerkt via eigen vermogen	-180	606
	Omrekenverschillen	-181	332
23, 24	Mutatie pensioenverplichtingen en voorzieningen	10.830	-13.058
	Mutaties werkkapitaal:		
	- handelsvorderingen en overige vorderingen	14.864	66.020
	- crediteuren en overige schulden	-19.407	-70.934
	Operationele kasstroom uit gewone activiteiten	40.283	65.357
	Betaalde winstbelasting	-16.915	-37.821
	Nettokasstroom uit gewone operationele activiteiten	23.368	27.536
	Nettokasstroom uit beëindigde operationele activiteiten	2.818	1.501
	Nettokasstroom uit operationele activiteiten	26.186	29.037
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN			
5	Investeringsactiviteiten in dochterondernemingen	-4.209	-14.971
13	Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	-3.570	-5.724
15	Investeringsactiviteiten in immateriële vaste activa	-13.566	-12.000
13, 15	Desinvesteringen in materiële en immateriële vaste activa	450	588
5	Desinvestering van dochteronderneming	81.443	-3.528
	Betaling op leningen en waarborgsommen	-1.108	-1.582
	Nettokasstroom uit gewone investeringsactiviteiten	59.440	-37.217
	Nettokasstroom uit beëindigde investeringsactiviteiten	-742	-1.727
	Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	58.698	-38.944
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN			
	Betalingen op financiële derivaten	-6.211	-9.233
22	Ontvangsten van leningen	62	143.913
22	Aflossingen op leningen	-36.595	-128.118
22	Betaalde transactiekosten herfinanciering	-2.037	-
	Betaalde interest	-7.172	-9.119
	Ontvangen interest	692	1.335
	Betaald dividend aan houders van minderheidsbelangen	-74	-74
	Betaald dividend	-4.976	-6.334
	Nettokasstroom uit gewone financieringsactiviteiten	-56.311	-7.630
	Nettokasstroom uit beëindigde financieringsactiviteiten	-1.028	-604
	Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-57.339	-8.234
	TOENAME / AFNAME LIQUIDE MIDDELEN	27.545	-18.141
MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN			
	Liquide middelen en bankkrediet per 1 januari	21.402	39.543
	Toename / afname liquide middelen	27.545	-18.141
19	LIQUIDE MIDDELEN EN BANKKREDIET PER 31 DECEMBER	48.947	21.402

* De verkoop van de General Staffing-activiteiten en de wijzigingen in IAS 19 'Personeelsbeloningen' hebben geleid tot een herziening van de 2012-cijfers.

TOELICHTING BEHORENDE BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. ALGEMENE INFORMATIE

USG People N.V. is een rechtspersoon met beperkte aansprakelijkheid (Naamloze Vennootschap) en is statutair gevestigd in Almere. De aandelen van de vennootschap zijn genoteerd aan de beurs van NYSE Euronext Amsterdam. Het adres van de vennootschap is:

P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
Nederland

USG People biedt alle vormen van flexibele arbeid en uiteenlopende diensten op het gebied van human resources, opleidingen, trainingen en customer care-services aan. De groep is actief in acht landen.

De geconsolideerde IFRS-jaarrekening van de onderneming voor het jaar geëindigd op 31 december 2013 bevat de onderneming en haar dochterondernemingen (samen 'de groep' genoemd). Een overzicht van de belangrijkste dochterondernemingen is opgenomen in toelichting 33.

De jaarrekening is door de Raad van Bestuur opgesteld. De jaarrekening is ondertekend door de Raad van Commissarissen op 26 februari 2014 en zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 8 mei 2014. Bij het opstellen van de jaarrekening van USG People N.V. is ten aanzien van de enkelvoudige winst- en verliesrekening gebruikgemaakt van de vrijstelling ex art. 402 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

2. SAMENVATTING VAN BELANGRIJKE WAARDERINGSGRONDSLAGEN

2.1. Grondslagen voor opstellen jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening 2013 is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro (€). Bedragen worden vermeld in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven.

Tenzij anders vermeld is de geconsolideerde jaarrekening opgesteld op basis van historische kostprijs. Financiële activa en financiële verplichtingen (inclusief derivaten) worden initieel gewaardeerd op reële waarde. De vervolgwaaardering van voorrekeningen en monetaire financiële verplichtingen geschiedt tegen geamortiseerde kostprijs. De vervolgwaaardering van derivaten geschiedt tegen reële waarde.

Het opmaken van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS vereist het maken van beoordelingen en schattingen door het management bij de toepassing van de waarderingsgrondslagen.

De gemaakte schattingen en daarmee samenhangende aannames zijn gebaseerd op ervaringen en diverse andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als redelijk worden beschouwd. De gemaakte schattingen en aannames hebben gediend als basis voor de beoordeling van de waarde van de verantwoorde activa en schulden waarvoor vanuit andere bronnen de omvang op dit moment nog niet blijkt. Werkelijke resultaten kunnen afwijken van gemaakte schattingen. Toelichting 4 geeft nadere informatie over beoordelingen en schattingen welke een materieel effect op de jaarrekening kunnen hebben.

De grondslagen zijn consistent toegepast door de ondernemingen van de groep voor de in deze geconsolideerde jaarrekening gepresenteerde perioden.

Vergelijkende cijfers

De vergelijkende cijfers zijn om twee redenen aangepast. Enerzijds als gevolg van de verkoop van de General Staffing-activiteiten in de landen Spanje, Italië, Oostenrijk, Zwitserland, Polen en Luxemburg. De aanpassing is gemaakt overeenkomstig IFRS 5, wat betekent dat voor deze activiteiten de vergelijkende cijfers in de winst- en verliesrekening buiten beschouwing zijn gelaten. Zie toelichting 5 voor een nadere uiteenzetting. Anderzijds zijn de vergelijkende cijfers van de balans en de winst- en verliesrekening aangepast vanwege de stelselwijziging als gevolg van de herziene standaard IAS 19 'Personeelsbeloningen'. Het effect van de stelselwijziging is in de volgende paragraaf weergegeven.

Standaarden, aanpassingen en interpretaties effectief vanaf boekjaar 2013

De geconsolideerde jaarrekening is aangepast als gevolg van de herziene standaard IAS 19 'Personeelsbeloningen'. De herziene standaard schrapt de mogelijkheid om actuariële winsten en verliezen gespreid over toekomstige perioden (de zogenaamde corridorregeling) ten gunste of ten laste van het resultaat te brengen. De actuariële winsten en verliezen worden, op het moment waarop deze zich voordoen, direct in het totaalresultaat verantwoord. Daarnaast worden de nog niet verwerkte pensioenkosten van de verstreken dienstdirect in de winst- en verliesrekening verwerkt. De rentekosten en het verwachte rendement op beleggingen worden vervangen door een nettorentebedrag welke op de nettoverplichting of het netto-actief wordt berekend met toepassing van de disconteringsvoet. Administratiekosten worden in de winst- en verliesrekening verantwoord, beheerskosten in het totaalresultaat. De herziene standaard heeft er ook toe geleid dat de verplichtingen op basis van het eigenrisicodragerschap van zieke medewerkers geclassificeerd worden als een lange termijn personeelsbeloning, voorheen als een korte termijn personeelsbeloning. Bovenstaande wijzigingen zijn verwerkt als stelselwijzigingen. De impact van de stelselwijziging op de balans en winst- en verliesrekening van de groep is als volgt:

bedragen in duizenden euro's

	1 JANUARI 2012	IMPACT IAS 19	1 JANUARI 2012 HERZIEN
ACTIVA			
Overige vaste activa	5.503	-5.503	-
Netto latente belastingen	47.588	2.925	50.513
PASSIVA			
Pensioengerelateerde verplichtingen	18	5.971	5.989
Voorzieningen	68.974	61	69.035
Eigen vermogen	695.795	-8.610	687.185
Bedrijfsresultaat 2012	-164.525	873	-163.652
Resultaat per aandeel	- € 2,42	€ 0,01	- € 2,41

Het bedrijfsresultaat over 2013 zou onder de oude IAS 19 € 152 lager zijn.

Tevens is in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat naar aanleiding van een aanpassing in IAS 1 'Presentation of financial statements' onderscheid gemaakt tussen posten die niet worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening en posten die mogelijk worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening.

Met uitzondering van hetgeen hierboven beschreven, zijn wijzigingen in standaarden, van kracht vanaf 2013, niet van materieel belang voor de groep en hebben geen invloed op de omvang van het resultaat noch van het vermogen en de toelichtingen. Dit geldt ook voor IFRS 13 'Reële waarde', gezien de beperkte toepassing van reële waarde als grondslag in de jaarrekening van de groep.

Standaarden, aanpassingen en interpretaties niet effectief voor boekjaar 2013, maar van belang voor de groep

IFRS 9 'Financiële instrumenten'. De standaard bepaalt de vereisten betreffende classificatie en waardering van financiële activa die eerst in IAS 39 'Financiële instrumenten: opname en waardering' waren beschreven. Toepassing is verplicht voor boekjaren beginnend op of na 1 januari 2015. De invloed van deze wijziging wordt nog door de groep onderzocht. De verwachting is dat deze aanpassing geen materiële invloed zal hebben op de hoogte en samenstelling van het eigen vermogen en resultaat van de groep. De groep zal deze standaard toepassen vanaf het boekjaar beginnend op 1 januari 2015.

IFRS 10 'Geconsolideerde jaarrekening'. Deze standaard identificeert het concept van zeggenschap als de bepalende factor bij de bepaling of een entiteit dient te worden opgenomen in de jaarrekening van de moedermaatschappij en geeft verdere

aanwijzingen indien de bepaling hiervan niet eenduidig is. Toepassing is verplicht voor boekjaren beginnend op of na 1 januari 2014. Deze nieuwe standaard heeft geen invloed op de hoogte en samenstelling van het eigen vermogen en resultaat van de groep. De groep zal deze standaard toepassen vanaf het boekjaar beginnend op 1 januari 2014.

IFRS 12 'Toelichting op belangen in andere entiteiten'. De standaard definieert de toelichtingsvereisten voor alle vormen van belangen in andere entiteiten zoals geassocieerde deelnemingen en niet uit de balans blijvende eenheden. Toepassing is verplicht voor boekjaren beginnend op of na 1 januari 2014. Deze nieuwe standaard heeft geen invloed op de hoogte en samenstelling van het eigen vermogen en resultaat van de groep. De groep zal deze standaard toepassen vanaf het boekjaar beginnend op 1 januari 2014.

Andere aanpassingen van standaarden en interpretaties welke nog niet effectief zijn hebben naar verwachting geen invloed op de omvang van het resultaat noch van het vermogen en de toelichtingen.

2.2. Consolidatie dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn alle entiteiten waarover de groep in staat is, direct of indirect, beslissende zeggenschap over het financiële en operationele beleid uit te oefenen doordat zij, over het algemeen, beschikt over meer dan de helft van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Dochterondernemingen worden volledig geconsolideerd vanaf de datum waarop de beslissende zeggenschap aan de groep is overgedragen. Deconsolidatie vindt plaats op het moment dat beslissende zeggenschap ophoudt te bestaan.

De overnamemethode (acquisition method) wordt toegepast bij de eerste verwerking van dochterondernemingen door de groep. De voor de overgenomen entiteit overgedragen vergoeding wordt

bepaald door de reële waarde van de overgedragen activa, de uitgegeven eigen-vermogensinstrumenten en de aangegane of overgenomen verplichtingen aangegaan op de transactiedatum. Hierin zijn voorwaardelijke vergoedingen inbegrepen. Voorwaardelijke vergoedingen (earn-outregelingen) zijn verschuldigd indien aan vooraf contractueel vastgestelde condities wordt voldaan. De waarschijnlijkheid van betaling van deze vergoeding maakt onderdeel uit van de waardering per transactiedatum en wordt iedere balansdatum heroverwogen. Waardeveranderingen in voorwaardelijke vergoedingen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt evenals de met de transactie verband houdende kosten. Waardeveranderingen in voorwaardelijke vergoedingen voor acquisities tot en met het jaar 2009 worden in de goodwill verwerkt.

Het aandeel in de overgenomen onderneming, welk al in eigendom van de groep is vóór het moment van de acquisitie, wordt gewaardeerd tegen reële waarde. De waardeverandering wordt als financieringslast of -bete verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Identificeerbare activa, voorwaardelijke verplichtingen en verplichtingen overgenomen in een bedrijfscombinatie worden bij de eerste verwerking in de jaarrekening gewaardeerd tegen de reële waarde per overnamedatum. De groep waardeert een minderheidsbelang in de verkregen entiteit tegen de reële waarde of tegen het proportionele aandeel van het minderheidsbelang in de verkregen netto-activa.

Goodwill wordt gewaardeerd als het positieve verschil tussen de overgedragen vergoeding en de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen. Indien de overgedragen vergoeding lager is dan deze reële waarde wordt het verschil verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Transacties met minderheidsaandeelhouders, waarbij de beslissende zeggenschap niet ophoudt te bestaan, worden verwerkt als transacties met aandeelhouders van de groep. Bij aankopen van belangen gehouden door minderheidsaandeelhouders wordt het verschil tussen het betaalde bedrag en het verkregen aandeel op netto-vermogenswaarde (verantwoord als minderheidsbelangen in het eigen vermogen) verwerkt ten gunste of ten laste van het eigen vermogen.

Inter-company transacties, balansposten en ongerealiseerde resultaten op transacties tussen groepsmaatschappijen worden geëlimineerd. Waar noodzakelijk worden waarderingsgrondslagen van dochterondernemingen in overeenstemming gebracht met die van de groep.

2.3. Operationele segmenten

Operationele segmenten worden gerapporteerd in overeenstemming met de intern gerapporteerde informatie aan de chief operating

decision maker. De Raad van Bestuur wordt beschouwd als de chief operating decision maker die verantwoordelijk is voor de allocatie van middelen aan en de beoordeling van de operationele segmenten.

De groep is georganiseerd naar segmenten welke vervolgens naar land nader worden geanalyseerd. Op basis hiervan neemt de Raad van Bestuur zijn beslissingen. De toelichting van de operationele segmenten volgt deze indeling. Vanwege de omvang is een aantal landen in enkele segmenten samengevoegd.

2.4. Vreemde valuta

2.4.1. Algemeen

De posten in de jaarrekeningen van de groepsmaatschappijen worden gewaardeerd met inachtneming van de valuta van de primaire economische omgeving waarin de entiteit actief is (de functionele valuta). De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's (€), zijnde de presentatievaluta van de groep.

2.4.2. Vreemde-valutatransacties en omrekening

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per transactiedatum. Koersresultaten als gevolg van de afwikkeling van deze transacties en van de omrekening van de in vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen op balansdatum worden in de winst- en verliesrekening verantwoord als financieringslast of -bete.

2.4.3. Groepsmaatschappijen

De resultaten en financiële positie van groepsmaatschappijen met een andere functionele valuta dan de euro worden als volgt omgerekend:

- activa en verplichtingen, met inbegrip van goodwill en bij consolidatie ontstane reële waardecorrecties, worden in euro omgerekend tegen de koersen die gelden op de balansdatum;
- opbrengsten en kosten worden in euro omgerekend tegen koersen, welke de wisselkoersen, die gelden op de datum van de transactie, benaderen;
- ontstane omrekenverschillen worden in het totaalresultaat verantwoord.

Bij gehele of gedeeltelijke verkoop van buitenlandse groepsmaatschappijen met een andere valuta dan de euro worden de omrekenverschillen in de winst- en verliesrekening verantwoord als nettoresultaat uit verkoop activiteiten.

2.5. Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen historische kostprijs, verminderd met afschrijvingen, bepaald op basis van de geschatte gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De historische kostprijs omvat alle uitgaven welke direct toerekenbaar zijn aan de aankoop van het actief.

Afschrijvingen worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van een actief volgens de componentenmethode. Op terreinen wordt niet afgeschreven. De geschatte gebruiksduur van materiële vaste activa varieert en is voor de verschillende categorieën als volgt:

CATEGORIE	JAAR
Gebouwen	40
Inrichting en verbouwing	5-10
Computer en randapparatuur	3-5
Overige vaste bedrijfsmiddelen	5

De restwaarde, afschrijvingsmethode en afschrijvingsduur worden jaarlijks op balansdatum getoetst en indien nodig aangepast via een schattingswijziging in het boekjaar en volgende perioden.

2.6. Goodwill

Goodwill vloeit voort uit de acquisitie van dochterondernemingen en vertegenwoordigt het verschil tussen de overgedragen vergoeding en de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen op de overnamedatum. Ten behoeve van het onderkennen van een bijzondere waardevermindering wordt de goodwill toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden die voordeel hebben van de acquisitie.

Goodwill wordt niet afgeschreven. Zie 2.8 Bijzondere waardevermindering voor een nadere toelichting op dit onderwerp.

Bij de verkoop van een entiteit wordt de hieraan direct toewijsbare goodwill in het resultaat verwerkt. Indien de verkoop een deel van een kasstroomgenererende eenheden betreft, wordt de af te boeken en in het resultaat te verwerken goodwill bepaald op basis van de relatieve waarde van het verkochte deel ten opzichte van de waarde van de gehele kasstroomgenererende eenheid.

2.7. Overige immateriële vaste activa

2.7.1. Immateriële vaste activa verkregen uit overname

De immateriële vaste activa, verkregen uit overname, bestaan uit handelsmerken, cliëntenrelaties, software en kandidatenbestanden. Deze worden bij eerste opname opgenomen tegen reële waarde, die daarna geldt als kostprijs. De immateriële vaste activa hebben een eindige gebruiksduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met amortisatie en eventuele bijzondere waardeverminderingen. Zie 2.8 Bijzondere waardevermindering voor een nadere toelichting op dit onderwerp. De lineair bepaalde amortisatie wordt ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht waarbij de volgende maximale gebruiksduur wordt gehanteerd:

CATEGORIE	JAAR
Handelsmerken	10
Cliëntenrelaties	9
Kandidatenbestanden	6
Software	5-10

2.7.2. Software

Softwarelicenties worden geactiveerd op basis van gemaakte kosten voor het aankopen en gebruiksklaar maken van de software. Intern ontwikkelde software wordt geactiveerd voor zover de kostprijs voortvloeit uit de ontwikkelings- en testfase van een project en indien kan worden aangetoond dat:

- Het project technisch uitvoerbaar is zodat het geschikt voor gebruik is;
- De intentie aanwezig is om het project te voltooien en de software te gebruiken;
- De software in de toekomst aantoonbaar economische voordelen zal genereren;
- Er technische, financiële en andere middelen aanwezig zijn om de software te voltooien en te gebruiken en
- Het mogelijk is om de uitgaven, die kunnen worden toegerekend aan de ontwikkelde software, op een betrouwbare wijze te bepalen.

Direct toewijsbare kosten welke aan de intern ontwikkelde software worden toegerekend, bevatten personeelskosten en een passende toerekening van de algemene kosten. Aan intern ontwikkelde software worden, voor zover de ontwikkelperiode langer dan één jaar is, financieringskosten toegerekend, waarbij een rentepercentage wordt gehanteerd die gelijk is aan de gemiddelde rente die door de groep is betaald op haar schulden.

Software heeft een eindige gebruiksduur en wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met amortisatie en bijzondere waardeverminderingen. Zie 2.8 Bijzondere waardevermindering voor een nadere toelichting op dit onderwerp. De amortisatie wordt lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur.

2.8. Bijzondere waardevermindering van niet-financiële activa

Activa met een onbepaalde gebruiksduur, zoals goodwill, worden niet afgeschreven. Hiervoor vindt in ieder geval jaarlijks een toetsing op bijzondere waardevermindering plaats en tussentijds indien gebeurtenissen of wijzigingen in omstandigheden duiden op een mogelijke bijzondere waardevermindering. Activa waarop wel wordt afgeschreven, worden getoetst op een bijzondere waardevermindering op het moment dat gebeurtenissen of wijzigingen in omstandigheden duiden op een mogelijke bijzondere waardevermindering.

Een bijzondere waardevermindering is het bedrag dat de boekwaarde van het actief de realiseerbare waarde te boven gaat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde van een actief onder verrekening van verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die de weerslag is van zowel de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld als van het specifieke risico met betrekking tot het actief.

Om bijzondere waardeverminderingen op goodwill te kunnen bepalen, worden activa van kasstroomgenererende eenheden gegroepeerd op het laagste niveau binnen de groep waarop goodwill wordt bewaakt voor interne doeleinden. Niet-financiële activa, anders dan goodwill, die aan een bijzondere waardevermindering onderhevig zijn geweest, worden op balansdatum beoordeeld op mogelijke terugboeking van de waardevermindering.

2.9. Financiële vaste activa

2.9.1. Leningen en vorderingen

Leningen en vorderingen zijn niet-beursgenoteerde financiële activa (niet zijnde financiële derivaten) met vaste of bepaalde aflossingen. Leningen en vorderingen worden beschouwd als vlottende activa, behalve wanneer de vervaldatum meer dan twaalf maanden na de balansdatum ligt. Deze worden als vaste activa geclassificeerd. De vlottende leningen en vorderingen omvatten handels- en overige vorderingen (zie 2.10) en liquide middelen (zie 2.12).

2.9.2. Waarborgsommen

Waarborgsommen (hoofdzakelijk huurgaranties en garanties afgegeven in verband met het voeren van een uitzendonderneming) die geen vaste vervaldag hebben, worden opgenomen tegen kostprijs. Indien ze wel een vaste vervaldag hebben, worden ze initieel opgenomen tegen de reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs, op basis van de effectieve rentemethode.

2.9.3. Geassocieerde deelnemingen

Geassocieerde deelnemingen zijn belangen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend (niet zijnde dochterondernemingen waarover de groep beslissende zeggenschap kan uitoefenen). Over het algemeen wordt beschikt over 20% tot 50% van de stemrechten. De geassocieerde deelnemingen worden volgens de equitymethode verantwoord. De eerste verwerking in de jaarrekening geschiedt tegen kostprijs. Mutaties als gevolg van het aandeel in de resultaten van de geassocieerde deelnemingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

2.10. Handelsvorderingen en overige vorderingen

Handelsvorderingen en overige vorderingen worden initieel opgenomen tegen de reële waarde. Daarna vindt waardering plaats tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode (veelal nominale waarde) verminderd met waar-

deverminderingen voor oninbaar geachte posten. Redenen om een voorziening voor oninbaarheid te treffen, zijn belangrijke financiële problemen van de debiteur of het meer dan 365 dagen verstreken zijn van de betalingstermijn. Uit ervaring blijkt dat indien een vordering meer dan 365 dagen na de afgesproken betaaldatum nog niet is ontvangen, er een gereede kans bestaat dat de vordering niet meer kan worden geïnd. Het bedrag van de voorziening is het verschil tussen de boekwaarde van de vordering en de contante waarde van de toekomstige verwachte kasstromen. Het contant maken geschiedt tegen de oorspronkelijke effectieve interestvoet. De boekwaarde van de vordering wordt verminderd met de voorziening voor oninbaarheid en de kosten hiervan worden als verkoopkosten in de winst- en verliesrekening verantwoord. Indien een handels- of overige vordering oninbaar is, wordt deze ten laste gebracht van de voorziening voor oninbaarheid. Eventuele terugnames van eerder afgeschreven bedragen worden in de winst- en verliesrekening ten gunste van de verkoopkosten gebracht.

Geleverde diensten die nog niet aan de klant zijn gefactureerd, zijn mede opgenomen onder handelsvorderingen.

Handelsvorderingen worden niet in de balans verantwoord indien deze aan een factormaatschappij zijn verkocht, waarbij de daarbij behorende contractuele rechten op deze vordering zijn overgedragen. Het criterium welke hierbij wordt gehanteerd, is de substantiële overdracht van de risico's en beloningen. Vergoedingen voor factoring worden verantwoord als verkoopkosten.

2.11. Financiële derivaten

Financiële derivaten worden bij eerste verwerking in de jaarrekening op de datum van afsluiting van een contract opgenomen tegen reële waarde en worden vervolgens op elke rapportagedatum tegen reële waarde gewaardeerd. Mutaties in de reële waarde van de financiële derivaten worden direct verantwoord in de winst- en verliesrekening, tenzij hedge accounting wordt toegepast.

Indien de groep hedge accounting toepast, wordt de effectiviteit hiervan bij het afsluiten van een hedge gedocumenteerd. Vervolgens wordt de effectiviteit van de hedge periodiek vastgesteld. Dit kan gebeuren door het vergelijken van de kritische kenmerken van het hedge-instrument met die van de afgedekte positie, of door het vergelijken van de verandering in reële waarde van het hedge-instrument en de afgedekte positie.

De groep past kasstroomhedge accounting toe op rentederivaten die zijn aangegaan voor het indekken van haar toekomstige rentekasstromen op haar langlopende schulden.

Bij het toepassen van kasstroomhedge accounting wordt het effectieve deel van de herwaardering van het hedge-instrument rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt. Op het moment dat de resultaten van de afgedekte positie in de winst-en-verliesrekening worden verwerkt, wordt het daaraan gerelateerde resultaat uit het eigen vermogen naar de winst-en-verliesrekening

overgebracht en op dezelfde regel in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

De reële waarde van het derivaat wordt geclassificeerd als een vast actief of een langlopende verplichting, daar waar het derivaat op balansdatum een resterende looptijd heeft van meer dan 12 maanden en als vlottend actief of kortlopende verplichting bij een resterende looptijd korter dan 12 maanden.

Om het ineffectieve deel van de herwaardering in de juiste periode in de winst-en-verliesrekening te kunnen verwerken, neemt de groep op elke balansdatum het laagste absolute bedrag van de volgende twee waardeveranderingen in het eigen vermogen op:

- de cumulatieve herwaardering van het hedge-instrument sinds het aanwijzen van de hedge-relatie; en
- de cumulatieve verandering van de waarde van de toekomstig afgedekte kasstromen voor zover deze aan het afgedekte risico kan worden toegerekend.

Het toepassen van kasstroomhedge accounting wordt beëindigd als:

- het hedge-instrument wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend. Het cumulatieve resultaat op het hedge-instrument dat rechtstreeks in het eigen vermogen was verwerkt toen er nog sprake was van een effectieve hedge, blijft in het eigen vermogen verantwoord tot de oorspronkelijk afgedekte toekomstige transactie plaatsvindt;
- de hedge-relatie niet langer voldoet aan de criteria voor hedge-accounting. Indien de afgedekte toekomstige transactie nog plaatsvindt, wordt het hiermee samenhangende cumulatieve resultaat op het hedge-instrument verantwoord in het eigen vermogen. Als de transactie niet meer zal plaatsvinden, wordt het in het eigen vermogen verwerkte cumulatieve resultaat, verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

2.12. Liquide middelen

Liquide middelen, bestaande uit kas, banksaldi en direct opvraagbare deposito's, worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Rekening-courantschulden worden opgenomen als bankkredieten onder de kortlopende verplichtingen op de balans.

2.13. Aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal wordt gekwalificeerd als eigen vermogen toerekenbaar aan de eigenaren van de vennootschap. Kosten, direct toerekenbaar aan de uitgifte van nieuwe aandelen of opties, worden in mindering op de ontvangst in het vermogen verantwoord. Indien een groepsmaatschappij van de groep aandelen van USG People N.V. inkoopt, wordt de betaalde vergoeding, inclusief eventuele toerekenbare kosten (na winstbelasting), in mindering gebracht op het eigen vermogen toerekenbaar aan de eigenaren van de vennootschap tot het moment dat de aandelen worden ingetrokken of opnieuw worden uitgegeven. De ontvangen vergoeding bij het uitgeven van eerder ingekochte aandelen, verminderd met eventueel toerekenbare kosten (na winstbelasting), wordt ten gunste van het vermogen toereken-

baar aan eigenaren van de vennootschap gebracht.

2.14. Dividend

Uit te keren dividend wordt verantwoord als een verplichting in de periode waarin de uitkering door de aandeelhouders wordt goedgekeurd. Indien sprake is van keuzedividend, worden de aan de aandeelhouders verstrekte aandelen verwerkt tegen het bedrag in contanten waarvoor de aandeelhouders niet kiezen.

2.15. Langlopende interestdragende leningen

Leningen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening tegen reële waarde opgenomen, onder verrekening van transactiekosten. Vervolgens worden leningen tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd. Het verschil tussen de ontvangsten (onder verrekening van transactiekosten) en de aflossingswaarde wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening gedurende de looptijd van de lening onder toepassing van de effectieve rentemethode. Leningen worden verantwoord als kortlopende verplichtingen, tenzij de groep de intentie en een onvoorwaardelijk recht heeft om afwikkeling van de verplichting tot minstens twaalf maanden na de balansdatum uit te stellen.

2.16. Lease

Een lease-overeenkomst, waarbij de risico's en voordelen verbonden aan het eigendom geheel of nagenoeg geheel bij de lessor liggen, wordt als operationele lease aangemerkt. Operationele leasebetalingen worden lineair over de leaseperiode in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Lease-overeenkomsten waarbij de groep feitelijk alle risico's en voordelen van eigendom heeft, worden geclassificeerd als financiële lease. Activa die door financiële lease zijn verworven, worden opgenomen tegen de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimum verplichte leasebetalingen bij aanvang van de lease. Elke leasebetaling wordt gedeeltelijk verantwoord als aflossing van de uitstaande verplichting en gedeeltelijk als financieringslasten. De interestlast wordt aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend, zodat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting. De materiële vaste activa, verkregen door middel van financiële lease, worden afgeschreven gedurende de kortste van de gebruiksduur of de duur van het leasecontract.

2.17. Acute en latente winstbelastingvorderingen en -verplichtingen

Belasting naar de winst over het resultaat van het boekjaar omvat de over de verslagperiode acute en latente belasting. Belasting naar de winst wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord behalve voor zover deze betrekking heeft op posten die in het totaalresultaat of rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt. In het laatste geval wordt de betreffende belasting ook in het totaalresultaat of het eigen vermogen verwerkt.

De acute winstbelasting bestaat uit de belasting over het belastbare resultaat, welke wordt berekend aan de hand van vastgestelde belastingtarieven en wetten of waartoe reeds op balansdatum is besloten. Het management beoordeelt periodiek de standpunten welke zijn ingenomen bij belastingaangiftes waarbij meerdere interpretaties van de wetgeving mogelijk is. Verplichtingen worden, indien nodig, opgenomen op basis van de te verwachten belastingbetalingen.

Latente winstbelasting wordt opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de fiscale waarden van activa en verplichtingen en de boekwaarden daarvan in de geconsolideerde jaarrekening. Echter, een latente belastingverplichting wordt niet opgenomen bij de eerste verwerking van goodwill. Latente winstbelasting wordt berekend op basis van vastgestelde belastingtarieven en wetten of waartoe reeds op balansdatum is besloten en die naar verwachting van toepassing zullen zijn op het moment dat de gerelateerde latente belastingvordering wordt gerealiseerd of de latente belastingverplichting wordt betaald.

Latente belastingvorderingen worden verwerkt voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen en beschikbare compensabele fiscale verliezen kunnen worden gebruikt.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd als daartoe een wettelijk afdwingbaar recht bestaat en indien de belastingen door dezelfde autoriteit worden geheven.

2.18. Pensioengerelateerde verplichtingen

2.18.1. Pensioenregelingen op basis van het beschikbare premiestelsel

Een pensioenregeling op basis van het beschikbare premiestelsel (defined contribution schemes) is een pensioenregeling waarbij de groep vaste bijdragen betaalt aan een pensioenverzekeraar of pensioenfonds.

Verplichtingen ten aanzien van bijdragen aan pensioen- en daaraan gerelateerde regelingen op basis van beschikbare premies worden als last in de winst- en verliesrekening verwerkt in de periode waarop deze betrekking hebben. Behalve de betaling van premies heeft de groep geen verdere verplichtingen.

2.18.2. Toegezegd-pensioenregelingen

Een pensioenregeling op basis van toegezegde pensioenrechten (defined benefit schemes) is een pensioenregeling die een bedrag aan pensioenrechten bepaalt dat een werknemer zal ontvangen bij pensionering, vaak afhankelijk van factoren als leeftijd, dienstjaren en beloning.

De nettoverplichting van de groep ten aanzien van toegezegde pensioenrechten wordt voor elke regeling afzonderlijk bepaald door een berekening te maken van de contante waarde van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen op de balansdatum, waarop de reële waarde van de fondsbeleggingen (bepaald als de contante waarde van de gerelateerde

verplichting zoals omschreven in IAS 19.115) in mindering wordt gebracht. De disconteringsvoet is het rendement op de balansdatum van solide bedrijfs- of overheidsobligaties waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de groep benadert. De berekeningen worden uitgevoerd door bevoegde actuarissen volgens de projected unit credit-methode.

Actuariële winsten en verliezen, die het gevolg zijn van wijzigingen in actuariële veronderstellingen, worden ten gunste of ten laste van het totaalresultaat gebracht. Bij wijzigingen in de pensioenregeling worden de nog niet verwerkte pensioenkosten van de verstreken diensttijd direct verwerkt in de winst- en verliesrekening.

2.19. Beloning op basis van aandelen

De reële waarde van de voorwaardelijk toegekende aandelen (in aandelen afgewikkeld) op basis van het aandelenplan binnen de groep ('Unique Share Plan'), inclusief de door de groep gedragen loonheffing betreffende deze aandelen (in liquide middelen afgewikkeld), worden in de winst- en verliesrekening als last opgenomen. Niet-marktgerelateerde prestatievoorwaarden als omzet, winstgevendheid en het verwachte personeelsverloop zijn meegenomen in de schatting van het uiteindelijke aantal te verstrekken aandelen. Per balansdatum wordt op basis van de prestatievoorwaarden de schatting van het uiteindelijke aantal te verstrekken aandelen herzien. De feitelijk gerealiseerde prestatievoorwaarden en het personeelsverloop worden definitief vastgesteld aan het einde van de prestatieperiode en op de datum van onvoorwaardelijk worden. Het effect van deze herziening en definitieve vaststelling wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord. De lasten worden tijdsevenredig verdeeld over de prestatieperiode. In geval van annulering, zowel op initiatief van deelnemer als van werkgever, worden nog niet genomen kosten voor de periode tussen annulering en einde van de prestatieperiode in één keer ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Voor de in aanmerking genomen last op basis van de reële waarde van de te verstrekken aandelen, bepaald op de toekenningsdatum, wordt een benoemde reserve in het eigen vermogen aangehouden. Voor de lasten voor de fiscale verplichtingen van de deelnemers die door de groep worden gedragen, wordt de reële waarde bepaald per balansdatum en op het moment van afwikkeling. Deze last wordt tijdsevenredig verdeeld over de prestatieperiode en de opgebouwde last wordt in de jaarrekening opgenomen onder de voorzieningen.

Naast het hiervoor genoemde aandelenplan heeft de groep Stock Appreciation Rights (SARs) verstrekt.

De reële waarde van de toegekende SARs (in liquide middelen afgewikkeld) wordt in de winst- en verliesrekening als last opgenomen. Het totale bedrag dat als last wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening gedurende de prestatieperiode wordt bepaald op basis van de reële waarde van de (voorwaardelijk) toegekende SARs. De koers van het aandeel USG People N.V.

vormt een marktgerelateerde voorwaarde welke mede bepalend is voor de reële waarde. Verder is het verwachte personeelsverloop meegenomen in de schatting van het uiteindelijk uit te betalen bedrag. Per balansdatum wordt deze schatting herzien. Op de datum van onvoorwaardelijk worden, wordt het feitelijk personeelsverloop definitief vastgesteld. Het effect van deze herziening en definitieve vaststelling wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord. De lasten worden tijdsevenredig verdeeld over de voorwaardelijke periode van de SARs. Hiervoor wordt een voorziening aangehouden.

2.20. Voorzieningen

2.20.1. Algemeen

Een voorziening wordt in de balans verwerkt wanneer de groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting als gevolg van een gebeurtenis in het verleden heeft, het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is en dit bedrag op een betrouwbare wijze is geschat. Indien het effect daarvan materieel is, wordt de voorziening gewaardeerd door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld en, indien nodig, van de specifieke risico's van de verplichting. Toekomstige verliezen worden niet voorzien.

2.20.2. Reorganisatie

In verband met reorganisatie wordt een voorziening getroffen wanneer de groep een gedetailleerd plan voor de reorganisatie heeft geformaliseerd en een aanvang is gemaakt met de reorganisatie of deze publiekelijk bekend is gemaakt. Kosten in verband met toekomstige activiteiten worden niet in de reorganisatievoorziening begrepen.

2.20.3. Personeelsgerelateerde voorzieningen

De groep neemt voorzieningen op voor toekomstige uitkeringen aan personeelsleden. Bij deze voorzieningen wordt, voor zover van toepassing, rekening gehouden met toekomstige loonstijgingen en verloop van personeel. Onderdeel van deze voorzieningen zijn onder andere jubileumuitkeringen en doorbetaling bij langdurige ziekte.

2.21. Crediteuren en overige schulden

Handelsschulden en overige schulden worden bij eerste opname opgenomen tegen reële waarde, daarna gewaardeerd tegen gemortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

2.22. Opbrengsten

2.22.1. Netto-omzet

Opbrengsten worden verwerkt voor zover het waarschijnlijk is dat de economische voordelen naar de groep zullen vloeien en voor zover de opbrengsten betrouwbaar kunnen worden gewaardeerd. De opbrengsten van de groep zijn afkomstig uit dienstverlening aan derden onder aftrek van omzetbelasting en verleende

kortingen. Deze dienstverlening bestaat voornamelijk uit:

- Uitzend- en detacheringdiensten: het uitlenen van personeel waarbij de in het boekjaar gewerkte uren tegen de daarbij afgesproken tarieven als omzet worden verwerkt;
- Werving-en-selectiediensten: het werven en selecteren van personeel voor derden waarbij omzet wordt genomen op het moment dat de opdracht conform overeenkomst is voltooid;
- Callcenterdiensten: het behandelen van telefoonverkeer voor derden. De omzet bestaat uit eenheden (tik of telefoongesprek) betrekking hebbende op het boekjaar en tegen het afgesproken tarief;
- Re-integratiediensten: het begeleiden van personen bij re-integratietrajecten op de arbeidsmarkt op basis van een uurtarief voor de gewerkte uren voor zover in het boekjaar verleend;
- IT- en engineeringprojecten: vergoedingen op basis van een vaste prijs worden verwerkt als omzet naar rato van het aantal gewerkte uren gedurende het boekjaar ten opzichte van het totaal aantal verwachte te werken uren gedurende het project, en
- Outplacement: het begeleiden van mensen naar een nieuwe baan op de arbeidsmarkt. De omzet wordt bepaald aan de hand van de in het boekjaar bestede te declareren tijd per te begeleiden persoon ten opzichte van de totale te verwachten te besteden tijd per te begeleiden persoon.

Indien de groep principaal in een contract is en de risico's en beloning bij de groep liggen, worden de transacties bruto in de winst- en verliesrekening verwerkt. De omzet wordt netto verantwoord indien de groep optreedt als agent, bijvoorbeeld als tussenpersoon.

Er wordt geen omzet verantwoord indien belangrijke onzekerheden bestaan over de inbaarheid van de te ontvangen vergoeding.

2.22.2. Overige baten en lasten

Overige baten en lasten vloeien voort uit niet-reguliere bedrijfsactiviteiten, zoals de verkoop van niet-monetaire activa of schulden en geassocieerde deelnemingen.

2.23. Financieringslasten en -baten

Financieringslasten omvatten de verschuldigde rente op opgenomen gelden die wordt berekend met behulp van de effectieve-rentemethode, negatieve veranderingen in de reële waarde en de gerealiseerde waarden van financiële derivaten en de geboekte rentekosten met betrekking tot het oprenten van voorwaardelijke vergoedingen met betrekking tot acquisities.

Financieringsbaten omvatten de ontvangen rente op uitstaande gelden, positieve veranderingen in de reële waarde en de gerealiseerde waarden van financiële derivaten.

2.24. Nettoresultaat per aandeel

Het nettoresultaat per aandeel wordt berekend als de aan de houders van aandelen toekomende nettowinst gedeeld door het

gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen over de betreffende periode. Dividend uitgekeerd in aandelen, waarbij geen keuze is voor uitkering in liquide middelen, wordt verwerkt als toekenning van bonusaandelen. Het resultaat per aandeel in de vergelijkende cijfers wordt hiervoor aangepast.

2.25. Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen kasstromen uit operationele, investerings- en financieringsactiviteiten. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum. Ontvangsten en uitgaven voor winstbelasting zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde en ontvangen rente zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Kasstromen als gevolg van de verwerving dan wel afstoting van financiële belangen (dochterondernemingen en deelnemingen) zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, waarbij rekening wordt gehouden met aanwezige liquide middelen in deze belangen. Uitgekeerde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Liquide middelen in het kasstroomoverzicht zijn de in de balans als liquide middelen opgenomen bedragen verminderd met rekening-courantschulden bij banken.

3. FINANCIËEL RISICOMANAGEMENT

3.1. Financiële risicofactoren

Door haar activiteiten is de groep blootgesteld aan een verscheidenheid aan financiële risico's: marktrisico (kastroomrisico en intereustrisico en vreemdevalutarisico), kredietrisico en liquiditeitsrisico. Het model van risicobeheersing en -controle ondersteunt het management bij het identificeren en analyseren van de verschillende risico's.

De financieel-economische crisis van de afgelopen jaren heeft geleid tot verhoogde aandacht voor financiële risico's, maar heeft niet hoeven leiden tot een wezenlijke wijziging van het financieel risicobeleid van de groep. De groep besteedt doorlopend aandacht aan kostenbeheersing. Specifieke aandacht gaat uit naar het creditmanagement op zowel het gebied van de beheersing van de kredietrisico's als op het gebied van het beperken van het aantal dagen klantenkrediet. Voorts zijn de risico's beperkt doordat handelsvorderingen grotendeels zijn verzekerd en deels zijn verkocht aan factormaatschappijen.

Ter verdere beperking van het liquiditeitsrisico heeft de groep gedurende 2013 haar financieringsstructuur geoptimaliseerd met behulp van een achtergestelde kredietfaciliteit van € 60 miljoen. Daarnaast is de gesyndiceerde kredietfaciliteit verminderd van € 700 miljoen naar € 500 miljoen. Een nadere uiteenzetting hierop is gegeven in toelichting 22 'Langlopende rentedragende leningen'.

De risicobeheersing van de groep is gericht op het minimaliseren van de mogelijke negatieve effecten van de ontwikkelingen op de financiële markten op de prestaties van de groep. De groep gebruikt, indien noodzakelijk geacht, financiële instrumenten om bepaalde risico's af te dekken. De treasury-afdeling identificeert en evalueert financiële risico's en dekt deze af na goedkeuring door de Raad van Bestuur.

De volgende categorieën financiële instrumenten zijn van toepassing op de groep:

31 DECEMBER 2013	VORDERINGEN EN LENINGEN	DERIVATEN WAAROP HEDGE-ACCOUNTING WORDT TOEGEPAST	REËLE WAARDE	MAXIMAAL KREDIETRISICO
Financiële vaste activa	26.954	-	22.339	30.674
Handelsvorderingen	261.247	-	261.247	267.334
Overige vorderingen (zijnde financieel instrument)	4.286	-	4.286	4.286
Liquide middelen	63.965	-	63.965	63.965
	356.452	-	351.837	366.259
Gesyndiceerde kredietfaciliteit	149.042	-	150.034	
Achtergestelde kredietfaciliteit	58.118	-	60.249	
Overige langlopende kredietfaciliteiten	2.215	-	2.611	
Commercial paper programma's	17.466	-	17.466	
Bankkredieten en leningen	15.018	-	15.018	
Crediteuren en overige schulden (zijnde financieel instrument)	387.132	-	387.132	
Financiële derivaten	-	46	46	
	628.991	46	632.556	

31 DECEMBER 2012	VORDERINGEN EN LENINGEN	ACTIVA & PASSIVA GEWAARDEERD TEGEN REËLE WAARDE VIA DE WINST- EN VERLIESREKENING	REËLE WAARDE	MAXIMAAL KREDIETRISICO
Financiële vaste activa	14.742	-	7.931	15.907
Handelsvorderingen	374.625	-	374.625	384.237
Overige vorderingen (zijnde financieel instrument)	4.813	-	4.813	4.813
Liquide middelen	35.355	-	35.355	35.355
	429.535	-	422.724	440.312
Achtergestelde lening Start	18.241	-	18.225	
Gesyndiceerde kredietfaciliteit	213.679	-	215.288	
Voorwaardelijke overnamesommen	2.061	-	2.061	
Overige langlopende kredietfaciliteiten	2.383	-	2.790	
Commercial paper programma's	28.941	-	28.941	
Bankkredieten en leningen	13.953	-	13.953	
Crediteuren en overige schulden (zijnde financieel instrument)	471.477	-	471.477	
Financiële derivaten	-	6.228	6.228	
	750.735	6.228	758.963	

3.1.1. Marktrisico

Kasstroomrisico en interestrisico

Opgenomen gelden uit hoofde van leningen tegen variabele interestpercentages stellen de groep bloot aan kasstroom- en interestrisico's. Enerzijds beschouwt de groep als dienstverlener op de arbeidsmarkt de variabele interestpercentages als een natuurlijke indekking voor het fluctuerende operationeel resultaat. Anderzijds wil de groep waakzaam blijven en kunnen inspelen op mogelijke opportuniteiten.

De groep analyseert regelmatig in hoeverre de huidige afdekking van het kasstroom- en interestrisico nog voldoet. Hiervoor worden diverse scenario's gesimuleerd. De analyse richt zich op de invloed van wijzigingen in interestpercentages op het resultaat, aangezien het overgrote gedeelte van de leningen is afgesloten tegen een variabel interestpercentage, waarbij het risico gedeeltelijk is afgedekt middels financiële derivaten.

Een stijging van het Euriborpercentage met 50 basispunten heeft, rekening houdend met de risicoafdekking en alle andere omstandigheden gelijk houdend, een resultaatverandering (voor belasting) van € 1,6 miljoen negatief (2012: € 0,9 miljoen negatief) en een daling van het eigen vermogen van € 0,8 miljoen (2012: € 0,6 miljoen) tot gevolg. Een daling van het Euriborpercentage met 50 basispunten heeft, rekening houdend met de risicoafdekking en alle andere omstandigheden gelijk houdend, een resultaatverandering (voor belasting) van € 1,6 miljoen positief (2012: € 1,2 miljoen positief) en een stijging van het eigen vermogen van € 0,8 miljoen (2012: € 0,8 miljoen) tot gevolg.

Eind 2013 zijn nieuwe financiële derivaten afgesloten om het kasstroom- en interestrisico af te dekken. Deze worden in toelichting 27 beschreven.

De groep heeft geen significante interestdragende activa en opbrengsten van de groep zijn daarom nagenoeg geheel onafhankelijk van wijzigingen in de rentevoet.

Vreemdevalutarisico

De omvang van de activiteiten van de groep in valuta anders dan euro is vrijwel nihil. Eventuele valutarisico's worden daarom niet afgedekt.

Er zijn geen leningen uitgegeven in een andere valuta dan de euro (2012: € 611).

3.1.2. Kredietrisico

Kredietrisico's ontstaan uit handelsvorderingen op klanten en uit liquide middelen, financiële derivaten en deposito's uitstaand bij banken.

Handelsvorderingen zijn veelal verzekerd bij een kredietverzekeringsmaatschappij (minimaal een A rating S&P, Moody's,

Fitch of A.M. Best). Vorderingen op overheden en op banken in Nederland worden niet verzekerd. In het geval een vordering niet is verzekerd, wordt de kredietwaardigheid van de klant, voordat de dienst wordt geleverd, beoordeeld. Hierbij wordt rekening gehouden met ervaringen uit het verleden en andere overwegingen. Kredietlimieten worden toegekend aan klanten op basis van opgaven van de verzekeringsmaatschappij dan wel door de Raad van Bestuur goedgekeurde interne richtlijnen. Deze kredietlimieten worden regelmatig beoordeeld.

De treasury-afdeling onderhoudt de contacten met de kredietverzekeringsmaatschappij en ziet toe op de toepassing van de belangrijkste kredietprocedures. De groep beschikt over een informatiesysteem waarmee de kredietwaardigheid van haar klanten kan worden opgevolgd. Het systeem biedt een aanvulling op de dienstverlening van de kredietverzekeringsmaatschappij en maakt de kredietrisico's inzichtelijker. Het combineert eigen inzichten, aangekochte handelsinformatie en kredietinformatie van de kredietverzekeraar. Er worden goede resultaten geboekt door periodieke besprekingen met de kredietverzekeringsmaatschappij en door interne monitoring van de kredietrisico's. Maandelijks worden in de landen credit meetings georganiseerd waarbij belangrijke aspecten van de openstaande handelsvorderingen aan bod komen. De Raad van Bestuur wordt geregeld uitgebreid geïnformeerd over de gang van zaken binnen het door haar bepaalde credit-managementbeleid. Voor een verdere analyse van de kredietrisico's op de debiteuren wordt verwezen naar toelichting 18 'Handelsvorderingen en overige vorderingen'.

Financiële vorderingen zoals liquide middelen, derivaten en deposito's worden alleen bij de verstrekkers van de gesyndiceerde kredietfaciliteit uitgezet en afgesloten.

3.1.3. Liquiditeitsrisico

De treasury-afdeling zorgt voor voldoende liquide middelen en kredietfaciliteiten ter beheersing van de liquiditeitsrisico's. De liquiditeit van de groep wordt bewaakt op basis van forecasts en strategische plannen. Daarnaast wordt de liquiditeit van de groep gewaarborgd door te voldoen aan de voorwaarden van de gesyndiceerde en achtergestelde kredietfaciliteit en andere leningen. Ter beoordeling van het liquiditeitsrisico maakt de Raad van Bestuur gebruik van rapportages over kasstromen inclusief forecasts.

De belangrijkste voorwaarden voor de gesyndiceerde en achtergestelde kredietfaciliteit zijn onder andere de senior leverage ratio (maximaal 3,0) en de interest cover ratio (minimaal 3,5). Een bijkomende voorwaarde onder de achtergestelde kredietfaciliteit is de total leverage ratio (maximaal 3,75 tot en met 31 december 2014 en afnemend naar maximaal 3,0 per 31 december 2016). Ieder kwartaal worden de ratio's aan de banken gerapporteerd. Ultimo 2013 was er een niet-opgenomen ruimte in het syndicaatskrediet van € 249 miljoen (2012: € 326 miljoen). Rekening houdend met de senior leverage ratio en de total leverage ratio bestaat er een niet-

opgenomen ruimte van € 117 miljoen respectievelijk € 120 miljoen.

Total en senior leverage ratio

De berekening van de total leverage ratio en de senior leverage ratio zijn gedefinieerd in het convenant met de banken. Hierin

zijn het bedrijfsresultaat en de afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen van de beëindigde bedrijfsactiviteiten niet buiten beschouwing gelaten. De berekeningen per 31 december waren als volgt:

	2013	2012
Bankkredieten en leningen	241.859	279.258
Af: liquide middelen	-63.965	-35.355
Bij: aanpassingen in verband met voorwaarden convenant	9.423	6.490
Totale nettoschuldpositie conform voorwaarden convenant	187.317	250.393
Af: achtergestelde lening Start	-	-18.241
Af: achtergestelde kredietfaciliteit	-58.118	-
Totale netto senior schuldpositie conform voorwaarden convenant	129.199	232.152
Bedrijfsresultaat	41.314	-110.206
Bij: afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	33.162	197.451
Bij: aanpassingen in verband met verkochte en beëindigde activiteiten	-25.848	2.704
Bij: aanpassingen in verband met voorwaarden convenant	33.375	12.248
EBITDA	82.003	102.197
Total leverage ratio (nettoschuldpositie / EBITDA)	2,3	-
Senior leverage ratio (netto senior schuldpositie / EBITDA)	1,6	2,3

De total leverage ratio over de afgelopen kwartalen was als volgt:

	CONVENANT	GEREALISEERD
30 september 2013	≤ 3,75	2,9
31 december 2013	≤ 3,75	2,3

De senior leverage ratio over de afgelopen kwartalen was als volgt:

	CONVENANT	GEREALISEERD
31 maart 2012	≤ 3,0	0,8
30 juni 2012	≤ 3,0	1,1
30 september 2012	≤ 3,0	1,3
31 december 2012	≤ 3,0	2,3
31 maart 2013	≤ 3,0	2,0
30 juni 2013	≤ 3,0	2,5
30 september 2013	≤ 3,0	1,9
31 december 2013	≤ 3,0	1,6

Interest cover ratio

De berekening van de interest cover ratio is gedefinieerd in het convenant met de banken. Hierin zijn de nettofinancieringslasten voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten niet buiten beschouwing gelaten. De berekening was per 31 december als volgt:

	2013	2012
Nettofinancieringslasten	9.582	11.851
Af: amortisatie kosten van gesyndiceerde lening en converteerbare obligatielening	-1.942	-4.285
Bij: aanpassingen in verband met voorwaarden convenant	6.452	8.169
Interest	14.092	15.735
Interest cover ratio (EBITDA / interest)	5,8	6,5

De interest cover ratio evolueerde over de afgelopen kwartalen als volgt:

	CONVENANT	GEREALISEERD
31 maart 2012	≥ 3,5	8,2
30 juni 2012	≥ 3,5	7,9
30 september 2012	≥ 3,5	7,0
31 december 2012	≥ 3,5	6,5
31 maart 2013	≥ 3,5	5,6
30 juni 2013	≥ 3,5	4,9
30 september 2013	≥ 3,5	4,6
31 december 2013	≥ 3,5	5,8

De aanpassingen conform de voorwaarden van het convenant, in zowel de berekening van de interest cover ratio, de senior leverage ratio als de total leverage ratio, betreffen correcties als gevolg van de in het convenant met de banken gemaakte afspraken terzake waardering van in de loop van het jaar geconsolideerde en

gedeconsolideerde vennootschappen, niet-operationele kosten, ongerealiseerd resultaat van derivaten, buitengewone mutaties in toegezegd-pensioenregelingen, gevolgen van toepassing van de herziene IAS 19 en de gevolgen van toepassing van herziene IFRS 3 bij investeringen in dochterondernemingen.

Conditie en aflossingstermijnen

Onderstaand volgt een tabel met aflossingstermijnen van de financiële verplichtingen van de groep. De in de tabel genoemde bedragen zijn de contractueel afgesproken, niet contant gemaakte kasstromen.

Conditie en aflossingstermijnen 2013 op basis van nominale waarde inclusief te betalen interest

	TOTAAL	<3 MND	3-6 MND	6-12 MND	1-2 JAAR	2-5 JAAR	> 5 JAAR
Gesyndiceerde kredietfaciliteit	155.487	524	530	1.071	2.124	151.238	-
Achtergestelde kredietfaciliteit	71.201	1.004	1.015	2.053	4.072	63.057	-
Overige kredietfaciliteiten	2.732	148	-	-	118	1.759	707
Commercial paper programma's	17.466	17.466	-	-	-	-	-
Bankkredieten en leningen	15.018	15.018	-	-	-	-	-
Crediteuren en overige schulden	387.132	387.132	-	-	-	-	-
Financiële derivaten	22	35	37	70	54	-174	-
	649.058	421.327	1.582	3.194	6.368	215.880	707

De looptijd van de gesyndiceerde- en de achtergestelde kredietfaciliteit eindigt in 2016. USG People overlegt op regelmatige basis met haar banken teneinde een tijdige herfinanciering te bewerkstelligen.

Conditie en aflossingstermijnen 2012 op basis van nominale waarde inclusief te betalen interest

	TOTAAL	<3 MND	3-6 MND	6-12 MND	1-2 JAAR	2-5 JAAR	> 5 JAAR
Achtergestelde lening Start	18.390	18.390	-	-	-	-	-
Gesyndiceerde kredietfaciliteit	226.626	800	818	1.627	3.244	220.137	-
Voorwaardelijke overnamesommen	2.061	1.440	-	-	-	621	-
Overige kredietfaciliteiten	2.943	55	-	-	298	1.929	661
Commercial paper programma's	28.941	28.941	-	-	-	-	-
Bankkredieten en leningen	13.953	13.953	-	-	-	-	-
Crediteuren en overige schulden	471.477	471.477	-	-	-	-	-
Financiële derivaten	6.255	2.686	2.559	1.010	-	-	-
	770.646	537.742	3.377	2.637	3.542	222.687	661

Kapitaalrisicobeheer

Het doel van het kapitaalrisicobeheer is het waarborgen van de continuïteit van de groep en het beschikbaar stellen van rendement voor de aandeelhouders en opbrengsten aan andere belanghebbenden en het onderhouden van een optimale kapitaalstructuur ter verlaging van de kosten van kapitaal. Om de kapitaalstructuur in stand te houden dan wel aan te passen, kan de groep dividenduitkeringen aanpassen, aandelenkapitaal terugbetalen, nieuwe aandelen uitgeven of activa verkopen ter vermindering van verplichtingen.

De groep streeft op lange termijn naar een schuldpositie met een total leverage ratio van maximaal 2,0. Hiertoe wordt het werkkapitaal gemonitord en een investeringsbeleid gevoerd afgestemd op de generatie van positieve kasstromen uit het resultaat.

3.2. Inschatting reële waarde

De groep past de volgende hiërarchie toe bij de toelichting op financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde:

- Niveau 1: marktprijzen voor financiële instrumenten die op een actieve markt worden verhandeld;
- Niveau 2: informatie anders dan marktprijzen voor de reële waarde van financiële instrumenten die niet op een actieve markt worden verhandeld. De groep maakt gebruik van diverse methoden en maakt aannames die zijn gebaseerd op marktcondities per balansdatum. Voor langetermijnschulden worden marktprijzen of door handelaren afgegeven marktprijzen voor gelijkwaardige instrumenten gebruikt;
- Niveau 3: andere technieken, zoals geschatte contantewaardeberekeningen, worden gebruikt voor de waardebepaling van de overige financiële instrumenten.

Alleen financiële derivaten (toelichting 27) worden op de balans gewaardeerd tegen de reële waarde (niveau 2).

Onderstaand volgt een opsomming van de belangrijkste methodes en aannames die gebruikt zijn om de reële waarden, zoals in 3.1 weergegeven, in te schatten:

- Rentedragende leningen en schulden: de reële waarde is berekend op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasuitstromen uit hoofde van aflossingen en rentebetalingen;
- Financiële vaste activa: de reële waarde is berekend op basis van de verwachte toekomstige kasinstromen uit hoofde van aflossingen en rentebetalingen. De reële waarde van niet-rentedragende waarborgsommen met een onbepaalde looptijd wordt gelijk gesteld aan nihil. De reële waarde van rentedragende waarborgsommen met een bepaalde looptijd wordt bepaald door het contant maken van de toekomstige kasstromen;
- Handelsdebiteuren, -crediteuren, overige vorderingen en schulden zijnde financiële instrumenten: voor kortlopende vorderingen en schulden met looptijden korter dan één jaar wordt de reële waarde gelijk gesteld aan de nominale waarde.

Overige vorderingen en schulden worden contant gemaakt om hun reële waarde te bepalen;

- Derivaten: voor de bepaling van de reële waarde van de derivaten wordt gebruikgemaakt van opgaven van de banken waarmee de derivaten zijn afgesloten. De waardering van de derivaten door de banken geschiedt middels “Black-Scholes voor i-rates”.

De groep gebruikt het effectieve rendement behorende bij haar risicoprofiel en de looptijd van het financiële instrument per balansdatum om haar financiële instrumenten contant te maken. De gebruikte rentepercentages zijn:

	2013	2012
Langlopende vorderingen	4,2%	4,1%
Langlopende leningen	1,4%	1,5%
Achtergestelde leningen	6,8%	5,3%

De reële waarde is bepaald door de relevante kasstromen contant te maken waarbij voor gelijksoortige instrumenten een identieke actuele disconteringsvoet (zie hierboven) wordt gebruikt.

4. SCHATTINGEN EN OORDEELSVORMING DOOR HET MANAGEMENT

Schattingen en oordeelsvorming worden continu geëvalueerd en worden gebaseerd op historische ervaring en overige factoren, inclusief verwachtingen van toekomstige gebeurtenissen welke, onder de omstandigheden, redelijk worden geacht.

De groep maakt schattingen en doet veronderstellingen over toekomstige ontwikkelingen. Schattingen zullen per definitie zelden gelijk zijn aan de werkelijke uitkomsten. Schattingen en aannames die in het komende boekjaar kunnen leiden tot materiële aanpassingen van boekwaarden van activa en verplichtingen worden hieronder nader toegelicht.

Geschatte bijzondere waardevermindering goodwill

Minimaal jaarlijks beoordeelt de groep of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen van goodwill. De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden wordt vastgesteld op basis van berekeningen van de bedrijfswaarde. Deze waarde komt tot stand door discontering van verwachte toekomstige kasstromen, waarbij de disconteringsvoet is afgeleid van de gewogen gemiddelde kosten van het vermogen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van veronderstellingen welke in werkelijkheid kunnen afwijken. Gevoeligheidsanalyses ten aanzien van deze bij de bepaling van de realiseerbare waarde gebruikte veronderstellingen zijn opgenomen onder toelichting 14.

Belastingen

Er zijn transacties en berekeningen waarvoor de uiteindelijke belastingconsequenties onzeker zijn, mede in relatie tot de realisatie in de tijd. De groep neemt verplichtingen op die mogelijk kunnen voortvloeien uit belastingcontroles door schattingen te maken van extra belastingschulden. Indien de werkelijke belastingconsequenties afwijken van de oorspronkelijk opgenomen bedragen, zullen de verschillen gevolgen hebben voor de belastingdruk en daaruit voortvloeiend voor de (latente) belastingvorderingen en de (latente) belastingverplichtingen in de periode waarin deze verschillen naar voren komen. Daarnaast is de waardering van de latente belastingen gebaseerd op veronderstellingen welke in werkelijkheid kunnen afwijken. Toelichting 17 geeft een gevoeligheidsanalyse ten aanzien van de gebruikte veronderstellingen bij de bepaling van de belastingpositie.

Pensioengerelateerde verplichtingen en voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen voor toekomstige uitgaande kasstromen, waarbij nog onzekerheid bestaat of daadwerkelijk een kasstroom zal plaatsvinden en of indien nog onzekerheid bestaat omtrent de hoogte en het tijdstip van de kasstroom. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van de gebruikte veronderstellingen bij de bepaling van de hoogte van de voorzieningen en kunnen de resultaten beïnvloeden van de perioden waarin de verschillen naar voren komen. Nadere informatie ten aanzien van de gevoeligheid voor afwijkingen in de veronderstellingen en een nadere toelichting van specifieke voorzieningen wordt gegeven in de toelichtingen 23 en 24.

Voorwaardelijke activa en verplichtingen

Onzekerheid bestaat ten aanzien van de voorwaardelijke activa en verplichtingen van de groep waarover toelichting 31 nadere informatie verschaft.

Financiële derivaten

Financiële derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde waarbij de toekomstige ontwikkeling van interestpercentages een rol speelt. De werkelijke ontwikkeling kan afwijken van deze veronderstelling. Paragraaf 3.1.1 geeft een gevoeligheidsanalyse ten aanzien van de gebruikte interestpercentages waarbij de invloed op het eigen vermogen van de waardeveranderingen van financiële derivaten is opgenomen.

5. INVESTERINGEN IN EN DESINVESTERINGEN VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

Hieronder worden zowel de investeringen als de desinvesteringen in dochtermaatschappijen beschreven.

5.1. investeringen

Investeringen 2013

De volgende investering in een dochteronderneming heeft plaatsgevonden:

DOCHTERONDERNEMING	OVERGENOMEN % AANDELEN	DATUM VAN INVESTERING
Adver-Online B.V.	51%	24 april 2013

Adver-Online B.V. is een in 2005 opgerichte onderneming die zich bezighoudt met het verstrekken van adviezen en het verlenen van diensten op het gebied van online werving en selectie en het verlenen van online HR-diensten. Adver-Online B.V. heeft onder andere als doel een online uitzender te worden op de Europese markt op basis van haar online platform HR Office.

De overgedragen vergoeding bedraagt € 4.711. Naast deze vaste koopprijs is een variabele koopprijs overeengekomen voor een bedrag van maximaal € 755. De overdracht hiervan is afhankelijk van het behalen van de gestelde toekomstige financiële resultaten door Adver-Online B.V.

De eerste waardering van activa en verplichtingen uit hoofde van de acquisitie is op overnamedatum als volgt:

	REËLE WAARDE 2013
Handelsmerk	469
Cliëntenrelaties	914
Software	580
Financiële vaste activa	3
Materiële vaste activa	29
Handelsvorderingen en overige vorderingen	1.046
Liquide middelen	502
Langlopende schulden	-225
Latente belastingverplichtingen	-346
Acute belastingverplichtingen	-15
Crediteuren en overige schulden	-1.355
Minderheidsbelang 49%	-785
Verkregen activa en verplichtingen	817
Goodwill	3.894
Overgedragen vergoeding	4.711

De separaat geïdentificeerde immateriële vaste activa zijn het handelsmerk, de cliëntenrelaties en de software. De werkelijke waarde van het handelsmerk is bepaald op basis van het verwachte royaltyperscentage dat een derde zou betalen voor het gebruik maken van het merk (niveau 3). De werkelijke waarde van de cliëntrelaties en software is bepaald op basis van de contant gemaakte verwachte kasstromen die met het actief worden gerealiseerd (niveau 3). De reële waarde van de overige activa en verplichtingen is gelijk gesteld aan de boekwaarde. De handelsvorderingen en overige vorderingen bestaan hoofdzakelijk uit handelsvorderingen en werden per acquisitiedatum als volledig inbaar verondersteld.

Het minderheidsbelang van € 785 is bepaald op basis van het proportionele aandeel in de werkelijke waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen.

De goodwill kan worden toegeschreven aan de mogelijkheden die de aankoop de groep biedt om de strategie uit te breiden in online HR-dienstverlening en is daarmee een aanvulling op de bestaande dienstenportefeuille. De goodwill is niet fiscaal aftrekbaar.

De reconciliatie van het bedrag voor de uitstroom van liquide middelen in het kasstroomoverzicht is als volgt:

	2013
Betaalde overgedragen vergoeding	4.711
Af: liquide middelen in verkregen dochteronderneming	-502
UITSTROOM LIQUIDE MIDDELEN ALS GEVOLG VAN ACQUISITIE	4.209

In 2013 was de bijdrage van Adver-Online B.V. aan de netto-omzet van de groep € 2.583 en € 62 aan het nettoresultaat van de groep. Indien de acquisitie per 1 januari 2013 had plaatsgevonden, zou de bijdrage aan de netto-omzet € 4.032 en aan het nettoresultaat € 112 zijn.

De transactiekosten voor de acquisitie bedragen € 10 en zijn in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de algemene beheerskosten.

Investerings 2012

Gedurende 2012 hebben de volgende investeringen in dochterondernemingen plaatsgevonden:

DOCHTERONDERNEMING	OVERGENOMEN % AANDELEN	DATUM VAN INVESTERING
Control Finance B.V. (Nederland)	100%	2 april 2012
Mobiliteit Holding B.V. (Nederland)	100%	2 mei 2012

De activiteiten van de overgenomen ondernemingen hebben betrekking op flexibele arbeid en dienstverlening in arbeidsbemiddeling en uitbesteding. Control Finance B.V. richt zich op de flexibele inzet van hooggekwalificeerde professionals in de vakgebieden accounting, financieel management en controlling. Mobiliteit Holding B.V. richt zich op chauffeursdiensten door studenten.

Beide investeringen zijn aanvullingen op de activiteiten van de groep in Specialist Staffing en Professionals.

De eerste waardering van activa en verplichtingen uit hoofde van de acquisities zijn op overnamedatum als volgt:

	REËLE WAARDE 2012
Handelsmerken	447
Cliëntenrelaties	5.398
Immateriële en materiële vaste activa	242
Handelsvorderingen en overige vorderingen	3.149
Liquide middelen	506
Voorzieningen	-546
Latente belastingverplichtingen	-1.252
Acute belastingverplichtingen	-85
Crediteuren en overige schulden	-2.538
Verkrege activa en verplichtingen	5.321
Goodwill	10.856
Overgedragen vergoedingen	16.177

De goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan de verwachte synergieën, het aanwezige personeelsbestand en de aanvulling op de activiteiten in markten waar de groep nog niet aanwezig was. De goodwill is niet fiscaal aftrekbaar. De handelsvorderingen en overige vorderingen bestaan hoofdzakelijk uit handelsvorderingen en

werden per acquisitiedatum als volledig inbaar verondersteld.

De reconciliatie van het bedrag van de uitstroom van liquide middelen in het kasstroomoverzicht is als volgt:

	2012
Overgedragen vergoedingen	16.177
Af: voorwaardelijke vergoeding	-700
Betaalde overgedragen vergoedingen	15.477
Af: liquide middelen in verkregen dochterondernemingen	-506
UITSTROOM LIQUIDE MIDDELEN ALS GEVOLG VAN ACQUISITIES	14.971

De voorwaardelijke vergoeding wordt beschouwd als financiële schuld en is in de balans verantwoord onder de leningen. De hoogte van deze uitgestelde vergoeding is afhankelijk van de toekomstige resultaten van de acquisitie en is in 2013 afgewikkeld voor een bedrag van € 607.

dochterondernemingen € 13.409 aan de netto-omzet van de groep en € 754 aan het nettoresultaat van de groep. Indien de acquisities per 1 januari 2012 hadden plaatsgevonden, zou de bijdrage aan de netto-omzet € 18.982 en aan het nettoresultaat € 985 zijn.

Gedurende 2012 bedroeg de bijdrage van de overgenomen

De transactiekosten voor de acquisities bedragen € 149 en zijn in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de algemene beheerskosten.

5.2. Desinvesteringen

Desinvesteringen 2013

De groep heeft de dochterondernemingen behorende tot USG Energy en de dochterondernemingen behorende tot de General Staffing-activiteiten in de landen Spanje, Italië, Oostenrijk, Zwitserland, Polen en Luxemburg verkocht. De financiële gegevens van deze dochterondernemingen zijn in de winst- en verliesrekening 2013 meegenomen zolang de groep zeggenschap hierover had.

De verkoop van de General Staffing-activiteiten is verantwoord als een discontinued operation (beëindigde activiteit) conform IFRS 5. Het nettoresultaat welke is gerealiseerd gedurende het

eerste halfjaar van 2013 is verantwoord in de winst- en verliesrekening onder nettoresultaat uit beëindigde activiteiten. Wegens de verkoop zijn de vergelijkende cijfers over 2012 aangepast.

Desinvesteringen 2012

In december 2012 heeft de groep haar dochteronderneming Inter Re verkocht. De financiële gegevens van deze dochteronderneming zijn in de resultatenrekening 2012 meegenomen zolang de groep zeggenschap hierover had.

5.2.1. Nettoresultaat uit verkoop activiteiten

De specificatie van het nettoresultaat uit verkoop activiteiten in de winst- en verliesrekening is als volgt:

	2013	2012
Nettoresultaat uit verkoop USG Energy	28.688	-
Nettoresultaat uit verkoop Inter Re	-	5.620
NETTORESULTAAT UIT VERKOOP ACTIVITEITEN	28.688	5.620

USG Energy

In maart 2013 heeft de groep de dochterondernemingen behorende tot USG Energy verkocht.

De reconciliatie van het bedrag van de instroom van liquide middelen in het kasstroomoverzicht is als volgt:

Instroom liquide middelen als gevolg van verkochte dochterondernemingen	80.290
Liquide middelen in verkochte dochterondernemingen	-10.782
DESINVESTERING DOCHTERONDERNEMINGEN IN KASSTROOMOVERZICHT	69.508

De activa en verplichtingen uit hoofde van de desinvestering zijn als volgt:

Materiële vaste activa	636
Goodwill	38.223
Overige immateriële vaste activa	53
Handelsvorderingen en overige vorderingen	12.904
Liquide middelen	10.782
Voorzieningen	-638
Crediteuren en overige schulden	-9.797
Acute belastingverplichtingen	-644
Verkochte activa en verplichtingen	51.519
Ontvangen vergoeding	80.290
Verkochte activa en verplichtingen	-51.519
Realisatie van omrekenverschillen	-83
Nettoresultaat uit verkoop activiteiten	28.688

Inter Re

In december 2012 heeft de groep haar dochteronderneming Inter Re verkocht. De reconciliatie van het bedrag van de uitstroom van liquide middelen in het kasstroomoverzicht is als volgt:

	2012
Instroom liquide middelen als gevolg van verkochte dochteronderneming	29.940
Liquide middelen in verkochte dochteronderneming	-33.468
DESINVESTERING DOCHTERONDERNEMING IN KASSTROOMOVERZICHT	-3.528

De activa en verplichtingen uit hoofde van de desinvestering zijn als volgt:

	2012
Liquide middelen	33.468
Latente belastingverplichtingen	-9.147
Crediteuren en overige schulden	-1
Verkochte activa en verplichtingen	24.320
Af: ontvangen vergoeding	29.940
Nettoresultaat uit verkoop activiteiten	5.620

5.2.2. Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten

De specificatie van het nettoresultaat uit beëindigde activiteiten in de winst- en verliesrekening is als volgt:

	2013	2012
Nettoresultaat uit verkoop General Staffing-activiteiten	-39.350	-
Nettoresultaat General Staffing-activiteiten	1.060	-50.163
NETTORESULTAAT UIT BEËINDIGDE ACTIVITEITEN	-38.290	-50.163

General Staffing-activiteiten

In juni 2013 heeft de groep de dochterondernemingen behorende tot de General Staffing-activiteiten in de landen Spanje, Italië, Oostenrijk, Zwitserland, Polen en Luxemburg verkocht.

De reconciliatie van het bedrag van de instroom van liquide middelen in het kasstroomoverzicht is als volgt:

Instroom liquide middelen als gevolg van verkochte dochterondernemingen	26.584
Liquide middelen in verkochte dochterondernemingen	-14.649
DESINVESTERING DOCHTERONDERNEMINGEN IN KASSTROOMOVERZICHT	11.935

De activa en verplichtingen uit hoofde van de desinvestering zijn als volgt:

Materiële vaste activa	2.078
Goodwill	7.450
Overige immateriële vaste activa	1.960
Financiële vaste activa	284
Latente belastingvorderingen	17.224
Handelsvorderingen en overige vorderingen	99.302
Liquide middelen	14.649
Leningen	-2.752
Pensioengerelateerde verplichtingen	-625
Voorzieningen	-640
Crediteuren en overige schulden	-62.416
Acute belastingverplichtingen	-860
Verkochte activa en verplichtingen	75.654
Ontvangen vergoeding	26.584
Verkochte activa en verplichtingen	-75.654
Winstbelasting als gevolg van verkooptransactie	14.080
Kosten garantieregeling	-3.940
Realisatie van omrekenverschillen	-420
Nettoresultaat uit verkoop General Staffing-activiteiten	-39.350

De kosten garantieregeling hebben betrekking op een voorziening voor mogelijke toekomstige uitstroom van middelen als gevolg van een beroep door de koper op de garantieregeling voortvloeiend uit de verkoop. Zie ook toelichting 24 en 31.

De specificatie van het nettoresultaat van de beëindigde General Staffing-activiteiten is als volgt:

	2013	2012
Netto-omzet	209.704	434.250
Kosten	-207.246	-482.192
Resultaat voor winstbelasting	2.458	-47.942
Winstbelasting	-1.398	-2.221
Nettoresultaat General Staffing-activiteiten	1.060	-50.163

6. OPERATIONELE SEGMENTEN

De organisatie is opgezet volgens de product-marktcombinaties waarbinnen de groep actief is. De maandelijks aan de Raad van Bestuur, als chieft operating decision maker, gerapporteerde informatie volgt deze lijn. De resultaten van de groep worden hierbij onderverdeeld naar segmenten (General Staffing, Specialist Staffing en Professionals) welke vervolgens nader worden geanalyseerd naar land. Op basis hiervan neemt de Raad van Bestuur zijn beslissingen.

Gedurende 2013 is de samenstelling van enkele operationele segmenten gewijzigd door de aangescherpte positionering van merken en wijziging in de topstructuur. De indeling van de ge-

rapporteerde informatie aan de Raad van Bestuur heeft deze wijziging gevolgd. De vergelijkende cijfers over het jaar 2012 zijn hierop aangepast.

De Raad van Bestuur beoordeelt de segmenten voornamelijk op omzet en EBITA. Financieringsresultaten worden niet aan de segmenten toegerekend omdat de kasgelden door de centrale treasury-afdeling worden beheerd. De segmentatie van de financieringsresultaten en het nettoresultaat wordt daarom niet weergegeven. Een aantal operationele segmenten zijn, vanwege hun omvang, onder 'overig' samengevoegd. Omzet tussen operationele segmenten is niet materieel en wordt derhalve niet separaat weergegeven.

6.1. Segmentatie van het resultaat

2013	NETTO-OMZET	AFSCHRIJVINGEN	EBITA	AMORTISATIE EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING	BEDRIJFS-RESULTAAT
Nederland	541.773	-5.463	5.849	-311	5.538
België	352.478	-3.224	10.416	-706	9.710
Frankrijk	459.691	-921	14.272	-	14.272
General Staffing	1.353.942	-9.608	30.537	-1.017	29.520
Nederland	336.595	-4.102	6.199	-2.777	3.422
België	182.346	-1.467	17.018	-433	16.585
Duitsland	221.579	-723	9.273	-6.373	2.900
Overig	8.621	-408	-4.161	-2	-4.163
Specialist Staffing	749.141	-6.700	28.329	-9.585	18.744
Nederland	113.653	-1.396	150	-2.518	-2.368
België	50.042	-392	-507	-662	-1.169
Overig	3.253	-27	-3.188	-287	-3.475
Professionals	166.948	-1.815	-3.545	-3.467	-7.012
Corporate	-	-794	-28.451	-175	-28.626
TOTAAL	2.270.031	-18.917	26.870	-14.244	12.626

2012 HERZIEN	NETTO- OMZET	AFSCHRIJVINGEN	EBITA	AMORTISATIE EN BIJZONDERE WAARDEVER- MINDERING	BEDRIJFS- RESULTAAT
Nederland	574.162	-4.840	19.827	-241	19.586
België	372.595	-3.184	14.678	-1.059	13.619
Frankrijk	473.451	-1.432	4.567	-62.278	-57.711
General Staffing	1.420.208	-9.456	39.072	-63.578	-24.506
Nederland	337.403	-3.681	9.991	-6.200	3.791
België	208.086	-1.517	24.291	-545	23.746
Duitsland	238.539	-958	-748	-103.916	-104.664
Overig	8.970	-194	-2.904	-1	-2.905
Specialist Staffing	792.998	-6.350	30.630	-110.662	-80.032
Nederland	163.273	-1.685	12.860	-3.163	9.697
België	59.601	-411	4.185	-994	3.191
Overig	5.874	-58	-938	-287	-1.225
Professionals	228.748	-2.154	16.107	-4.444	11.663
Corporate	-	-807	-22.951	-	-22.951
TOTAAL	2.441.954	-18.767	62.858	-178.684	-115.826

De te onderscheiden vormen van dienstverlening, zoals omschreven in de waarderinggrondslagen in toelichting 2.22, komen in alle segmenten voor.

Er zijn geen klanten die een materieel aandeel in de omzet hebben. De aansluiting van de resultaten per operationeel segment naar het nettoresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening is als volgt:

	2013	2012 HERZIEN
Bedrijfsresultaat in segmentatie van het resultaat	12.626	-115.826
Nettoresultaat uit verkoop activiteiten	28.688	5.620
Bedrijfsresultaat	41.314	-110.206
Financieringslasten en -baten	-9.582	-11.851
Winstbelasting	-19.513	-18.876
NETTORESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING	12.219	-140.933

6.2. Segmentatie van de balans

31 DECEMBER 2013	MATERIËLE VASTE ACTIVA	GOODWILL	IMMATERIËLE VASTE ACTIVA	NETTO-WERKKAPITAAL	TOTAAL
Nederland	2.980	102.851	21.997	-8.171	119.657
België	2.439	141.500	5.301	-20.128	129.112
Frankrijk	2.000	-	678	-50.025	-47.347
General Staffing	7.419	244.351	27.976	-78.324	201.422
Nederland	4.078	217.184	12.242	-9.402	224.102
België	1.026	36.717	2.937	-12.462	28.218
Duitsland	1.952	96.983	6.012	-11.384	93.563
Overig	238	-	32	332	602
Specialist Staffing	7.294	350.884	21.223	-32.916	346.485
Nederland	658	70.492	8.667	1.559	81.376
België	177	11.389	760	-2.421	9.905
Overig	73	1.055	440	-255	1.313
Professionals	908	82.936	9.867	-1.117	92.594
Corporate	708	-	908	-3.740	-2.124
TOTAAL	16.329	678.171	59.974	-116.097	638.377

31 DECEMBER 2012	MATERIËLE VASTE ACTIVA	GOODWILL	IMMATERIËLE VASTE ACTIVA	NETTO-WERKKAPITAAL	TOTAAL
Nederland	6.094	102.851	19.411	-28.814	99.542
België	2.819	141.500	5.903	-16.732	133.490
Frankrijk	2.254	-	718	-39.321	-36.349
Overig	628	6.144	443	30.432	37.647
General Staffing	11.795	250.495	26.475	-54.435	234.330
Nederland	5.828	217.186	12.599	-18.972	216.641
België	1.064	36.717	3.358	-11.713	29.426
Duitsland	2.380	96.983	12.321	540	112.224
Overig	1.571	1.302	1.664	6.036	10.573
Specialist Staffing	10.843	352.188	29.942	-24.109	368.864
Nederland	2.184	104.823	10.500	2.789	120.296
België	215	11.389	1.611	-478	12.737
Overig	98	1.055	671	-141	1.683
Professionals	2.497	117.267	12.782	2.170	134.716
Corporate	1.734	-	784	-6.225	-3.707
TOTAAL	26.869	719.950	69.983	-82.599	734.203

De aansluiting van activa segmenten naar de balans:

	2013	2012
Materiële vaste activa	16.329	26.869
Goodwill	678.171	719.950
Immateriële vaste activa	59.974	69.983
Handelsvorderingen en overige vorderingen	279.903	398.750
Crediteuren en overige schulden	-396.000	-481.349
TOTAAL	638.377	734.203

7. KOSTPRIJS VAN DE OMZET

De specificatie van de kostprijs van de omzet is als volgt:

	2013	2012 HERZIEN
Lonen en salarissen	1.385.125	1.470.427
Sociale lasten	307.547	340.569
Premies voor pensioenregelingen op basis van beschikbare premiestelsels	13.431	16.397
Overige kosten	76.985	79.310
	1.783.088	1.906.703

8. VERKOOPKOSTEN EN ALGEMENE BEHEERSKOSTEN

De specificatie van de verkoopkosten en algemene beheerskosten is als volgt:

	2013	2012 HERZIEN
Personeelskosten	318.191	335.999
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	33.161	197.459
Overige kosten	122.979	117.636
	474.331	651.094

Verantwoord in winst- en verliesrekening onder:

Verkoopkosten	355.133	377.201
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen acquisitiegerelateerde immateriële activa	14.244	178.684
Algemene beheerskosten	104.954	95.209
	474.331	651.094

De specificatie van de personeelskosten is als volgt:

	2013	2012 HERZIEN
Lonen en salarissen indirect personeel	224.543	231.183
Sociale lasten	46.695	49.529
Premies voor pensioenregelingen op basis van beschikbare premiestelsels	4.785	6.005
Kosten voor toegezegd-pensioenregelingen	1.920	1.115
Kosten op aandelen gebaseerde beloningen	378	778
Overige personeelskosten	39.870	47.389
	318.191	335.999

Het aantal indirecte personeelsleden (FTE) bedraagt:

	2013	2012 HERZIEN
Stand 31 december	4.793	5.209
Gemiddeld gedurende het boekjaar	5.057	5.329

De specificatie van de amortisatie en bijzondere waardevermindering van acquisitiegerelateerde immateriële activa is als volgt:

	2013	2012 HERZIEN
Amortisatie van handelsmerken, cliëntenrelaties en kandidatenbestanden	14.244	17.208
Bijzondere waardevermindering goodwill	-	161.476
	14.244	178.684

9. OVERIGE BATEN EN LASTEN

	2013	2012 HERZIEN
Resultaat geassocieerde deelnemingen	14	17
	14	17

10. FINANCIERINGSLASTEN

	2013	2012 HERZIEN
Rente op leningen	6.348	9.898
Gerealiseerd resultaat financiële derivaten	6.230	9.221
Commitment fee gesyndiceerde kredietfaciliteit	1.789	1.663
Herwaardering uitgegeven lening Franse overheid	996	-
Overige rentelasten	990	1.635
Koersverschillen	138	53
	16.491	22.470

De ongerealiseerde waardeverandering van de derivaten is verantwoord onder de financieringsbaten. Voor de bepaling van de financieringslasten wordt verwezen naar toelichting 22. De herwaardering van de aan de Franse overheid uitgegeven lening heeft betrekking op de verandering in de marktrente waartegen

de kasstromen uit deze lening contant worden gemaakt. De ontvangen rente op deze lening is lager dan de marktrente.

De overige interestlasten hebben betrekking op rente op rekeningen-courant bij banken.

11. FINANCIERINGSBATEN

	2013	2012 HERZIEN
Ontvangen rente	226	1.329
Ongerealiseerd resultaat financiële derivaten	6.228	6.943
Herwaardering uitgegeven lening Franse overheid	-	928
Waardeveranderingen voorwaardelijke vergoedingen acquisities	455	1.419
	6.909	10.619

Het ongerealiseerde resultaat op financiële derivaten betreft de herwaardering van rentederivaten. De waardeveranderingen voorwaardelijke vergoedingen acquisities is het gevolg van een

heroverweging van de earn-outs welke op eerdere investeringen in dochterondernemingen dienen te worden betaald.

12. WINSTBELASTING

	2013	2012 HERZIEN
Acute belastingen	17.028	22.177
Latente belastingen	2.485	-3.301
LAST IN JAARREKENING	19.513	18.876

De belasting over het groepsresultaat voor belasting wijkt als volgt af van de last die ontstaat op basis van het gewogen gemiddelde nominale belastingtarief voor de geconsolideerde entiteiten:

	2013	2013 %	2012 HERZIEN	2012 % HERZIEN
Resultaat voor winstbelasting	31.732		-122.057	
Belasting op basis van gewogen gemiddelde belastingtarieven	12.265	38,7%	-30.436	24,9%
Fiscaal niet-afrekbare kosten	4.267	13,4%	4.476	-3,7%
Fiscaal aftrekbare belasting over toegevoegde waarde	-2.194	-6,9%	-2.408	2,0%
Fiscaal niet-afrekbare waardevermindering goodwill	-	-	48.769	-40,0%
Mutatie niet-gewaardeerde verliezen	14.765	46,5%	244	-0,2%
Nagekomen belastinglast uit voorgaande boekjaren	367	1,2%	1.604	-1,3%
Vrijgestelde opbrengsten	-9.241	-29,1%	-8.306	6,8%
Belasting over toegevoegde waarde	6.456	20,3%	6.886	-5,6%
Nettoresultaat uit verkoop activiteiten	-7.172	-22,6%	-1.953	1,6%
LAST IN JAARREKENING	19.513	61,5%	18.876	-15,5%

De belastinglast op basis van het gewogen gemiddelde nominale belastingtarief is 38,7% (2012: 24,9%). De mutatie van dit tarief ten opzichte van vorig jaar wordt veroorzaakt door een verandering in de samenstelling van de resultaten van dochterondernemingen in de verschillende landen. De mutatie niet-gewaardeerde verliezen heeft vooral betrekking op de afwaardering van latente belastingvorderingen in Italië, Frankrijk, Nederland, België en Spanje.

In Frankrijk wordt een belasting over toegevoegde waarde geheven welke als een winstbelasting wordt beschouwd. Deze belasting is voor fiscale doeleinden aftrekbaar voor de winstbelasting en wordt in bovenstaande tabel verantwoord onder de aftrekbare belasting over toegevoegde waarde. De vrijgestelde opbrengsten hebben vooral betrekking op de notionele interestaftrek in België en de belastingmaatregel.

13. MATERIËLE VASTE ACTIVA

	GEBOUWEN EN TERREINEN	INRICHTING EN VERBOUWING	COMPUTER EN RAND- APPARATUUR	OVERIGE VASTE BEDRIJFS- MIDDELEN	TOTAAL
SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE					
PER 1 JANUARI 2012					
Kostprijs	928	84.752	29.892	48.570	164.142
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-132	-66.758	-25.372	-38.231	-130.493
Boekwaarde per 1 januari 2012	796	17.994	4.520	10.339	33.649
MUTATIES IN BOEKWAARDE					
Verwerving van dochterondernemingen	-	13	43	145	201
Investerings	-	2.994	2.403	1.040	6.437
Desinvesterings	-	-591	-62	-461	-1.114
Afschrijvingen	-30	-5.759	-2.270	-3.213	-11.272
Bijzondere waardeverminderingen	-	-562	-259	-228	-1.049
Omrekenverschillen	-	1	8	8	17
Saldo	-30	-3.904	-137	-2.709	-6.780
SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE					
PER 31 DECEMBER 2012					
Kostprijs	804	76.499	22.345	42.742	142.390
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-38	-62.409	-17.962	-35.112	-115.521
Boekwaarde per 31 december 2012	766	14.090	4.383	7.630	26.869
MUTATIES IN BOEKWAARDE					
Verwerving van dochterondernemingen	-	1	16	12	29
Investerings	-	1.622	1.611	542	3.775
Desinvesterings	-	-840	-189	-416	-1.445
Afschrijvingen	-30	-5.366	-2.207	-2.581	-10.184
Omrekenverschillen	-	-	-	-1	-1
Desinvesterings uit hoofde van verkoop dochterondernemingen	-	-1.560	-259	-895	-2.714
Saldo	-30	-6.143	-1.028	-3.339	-10.540
SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE					
PER 31 DECEMBER 2013					
Kostprijs	804	56.944	14.761	30.437	102.946
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-68	-48.997	-11.406	-26.146	-86.617
BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2013	736	7.947	3.355	4.291	16.329

Van de afschrijvingen op materiële vaste activa is een bedrag van € 4.757 (2012: € 2.556) opgenomen in de algemene beheerskosten. In de winst- en verliesrekening zijn leasekosten verwerkt van € 45.917 (2012: € 56.213) met betrekking tot auto's en huur van gebouwen. In de leasekosten 2013 is een bedrag van € 11.990 begrepen betref-

fende het voorzien van toekomstige leasetermijnen in verband met de samenvoeging van twee hoofdkantoren. Er zijn geen activa gefinancierd middels financiële lease. De bijzondere waardeverminderingen in 2012 van € 1.049 hebben betrekking op de afwaardering van activa in Spanje op basis van de waardeverminderingstest.

14. GOODWILL

	2013	2012
Kostprijs	1.014.103	1.003.701
Bijzondere waardeverminderingen	-294.153	-83.273
Boekwaarde 1 januari	719.950	920.428
Verwerving van dochterondernemingen	3.894	10.856
Aanpassing verplichting uit verwerving van dochteronderneming	-	-454
Desinvesteringen uit hoofde van verkoop dochterondernemingen	-45.673	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-210.883
Omrekenverschil	-	3
Saldo	-41.779	-200.478
Boekwaarde 31 december	678.171	719.950
Kostprijs	875.077	1.014.103
Bijzondere waardeverminderingen	-196.906	-294.153
BOEKWAARDE 31 DECEMBER	678.171	719.950

De verwerving en desinvesteringen van dochterondernemingen wordt nader gespecificeerd in toelichting 5. De aanpassing van de verplichting uit verwerving van dochteronderneming in 2012 heeft betrekking op een bijstelling van een earn-outverplichting. De betreffende overname heeft plaatsgevonden voor 2009 waarbij voor de verwerking van de aanpassing van de aanvullende verplichting, de toenmalige toepasselijke IFRS 3 is gevolgd.

De goodwill is toegerekend aan groepen kasstroomgenererende eenheden. Deze toerekening is gebaseerd op de segmentgerichte rapportagestructuur die, gedurende 2013, door de Raad van Bestuur werd gebruikt voor de bewaking van de goodwill:

	2013	2012
General Staffing Nederland	102.851	102.851
General Staffing België	141.500	141.500
General Staffing Oostenrijk	-	6.143
Specialist Staffing Nederland	211.335	211.335
Specialist Staffing België	21.893	21.893
Specialist Staffing Duitsland	96.983	96.983
Specialist Staffing Zwitserland	-	1.303
Professionals Nederland	70.492	104.825
Professionals België	11.389	11.389
Professionals Frankrijk	1.056	1.056
Secretary Plus Nederland	5.849	5.849
Secretary Plus België	14.823	14.823
	678.171	719.950

Uit hoofde van de desinvesteringen van dochterondernemingen in 2013 is het aantal kasstroomgenererende eenheden afgenomen. Tevens is de samenstelling van enkele kasstroomgenererende

eenheden gewijzigd door de aangescherpte positionering van merken in met name Nederland en wijzigingen in de topstructuur.

14.1. Bijzondere waardevermindering voor kasstroomgenererende eenheden waarin goodwill is geactiveerd

Jaarlijks worden de kasstroomgenererende eenheden onderworpen aan een bijzondere waardeverminderingstest. Tijdens de bijzondere waardeverminderingstest wordt de boekwaarde (goodwill, materiële- en immateriële vaste activa en het werkkapitaal) van betrokken kasstroomgenererende eenheden vergeleken met de realiseerbare waarde. Deze realiseerbare waarde wordt bepaald door de bedrijfswaarde te berekenen. Voor dergelijke berekeningen wordt uitgegaan van toekomstige kasstromen die contant worden gemaakt, gebruikmakend van een disconteringsvoet voor belastingen. Voor de groep resulteert dit in een disconteringsvoet voor belastingen tussen 9,2% en 17,4% (2012: tussen 6,9% en 24,0%).

De toekomstige kasstromen van de kasstroomgenererende eenheden worden geschat op basis van actuele resultaten uit operaties en de verwachte toekomstige prestaties, welke zijn gebaseerd op historische prestaties, managementinschattingen en aannames van omzetgroei, brutomarge en kostenontwikkeling, getoetst aan externe data, voor een periode van 7 jaar. Kasstroomprojecties na deze periode worden geëxtrapoleerd middels een groeipercentage van 1,0% (2012: 0,5%) voor de gehele groep. Het groeipercentage is gebaseerd op de verwachte inflatie.

Er wordt afgeweken van de door IAS 36 voorgeschreven maximale vijfjaarsprognose omdat de ervaring bevestigt dat een volledige marktcyclus voor de sector circa zeven jaar omvat. Bij de groeiveronderstellingen wordt uitgegaan van een cyclisch patroon dat in de meeste landen voor de middellange termijn een gunstig groeibeeld geeft door een lage penetratie van flexwerk en een lage specialisatiegraad (specialistische activiteiten). Naar verwachting stijgt de penetratie door aanpassingen in de Europese wet- en regelgeving voor uitzendwerk.

In de gehanteerde veronderstellingen voor de bijzondere waardeverminderingberekeningen is rekening gehouden met een verwachte gemiddelde jaarlijkse omzetgroei voor volwassen markten van 4% tot 6% in de eerste drie jaar en 2% tot 5% in de vier opvolgende jaren. Voor de groeiemarkten is rekening gehouden met een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van 9% tot 11% in de eerste drie jaar en 3% tot 7% in de vier opvolgende jaren.

De verwachte gemiddelde omzetgroei en de disconteringsvoet voor de groepen van kasstroomgenererende eenheden waar een significant deel van de goodwill aan is toegerekend, bedragen op jaarbasis:

2013	VERONDERSTELDE GEMIDDELD VERWACHTE OMZETGROEI 2014 - 2020	DISCONTERINGSVOET VOOR BELASTING
Specialist Staffing Nederland	4,6%	12,2%
General Staffing Nederland	3,0%	12,4%
General Staffing België	3,6%	15,5%
Specialist Staffing Duitsland	5,0%	12,6%
Professionals Nederland	4,5%	12,2%

2012	VERONDERSTELDE GEMIDDELD VERWACHTE OMZETGROEI 2013 - 2019	DISCONTERINGSVOET VOOR BELASTING
Specialist Staffing Nederland	5,2%	12,0%
General Staffing Nederland	2,7%	12,1%
General Staffing België	4,3%	15,8%
Specialist Staffing Duitsland	9,2%	12,2%
Professionals Nederland	4,6%	12,0%

De omzetgroei van een aantal kasstroomgenererende eenheden is lager ingeschat dan vorig jaar aangezien het economisch herstel vertraagd plaatsvindt. De actuele operationele resultaten en de verwachte toekomstige kasstromen van de verschillende kasstroomgenererende eenheden verbeteren door de licht verbeterende economische situatie in Europa en de focus op verlaging van de operationele kosten door USG People. Op basis van de prognoses zijn op de goodwill, de materiële vaste activa en de overige immateriële vaste activa geen bijzondere waardeverminderingen verwerkt (2012 totaal € 215.042).

BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING	2012
Goodwill	210.883
Materiële vaste activa	1.049
Overige immateriële vaste activa	3.110
	215.042

De afschrijvings- en amortisatiekosten zijn in de verkoopkosten in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Er zijn gevoeligheidsanalyses uitgevoerd voor mogelijke situaties die kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering. De uitkomsten van deze gevoeligheidsanalyses, voor de groepen van kasstroomgenererende eenheden waar een significant deel van de goodwill aan is toegerekend, zijn als volgt:

- Een stijging van de disconteringsvoet voor belasting met 0,5% kan het surplus van de bedrijfswaarde boven de boekwaarde verlagen met 11%. Dit heeft geen bijzondere waardevermindering tot gevolg;
- Indien de omzetprojecties over 2014 worden verlaagd met 10% en daarmee de hoogte van de omzet van de daarop volgende jaren, kan het surplus van de bedrijfswaarde boven de boekwaarde dalen met 50% en kan dit een bijzondere waardevermindering tot gevolg hebben van in totaal € 39 miljoen;
- Indien de projecties van de EBITA als percentage van de omzet worden verlaagd met 0,5% kan het surplus van de bedrijfswaarde boven de boekwaarde dalen met 25% en kan dit een bijzondere waardevermindering tot gevolg hebben van in totaal € 7 miljoen.

De sensitiviteit doet zich met name voor bij de kasstroomgenererende eenheden General Staffing België, Specialist Staffing Duitsland en Specialist Staffing Nederland. Vorig jaar waren Specialist Staffing Duitsland en General Staffing België ook gevoelig voor variaties in de bedrijfseconomische veronderstellingen.

Bij de gevoeligheidsanalyses zijn de overige inputvariabelen, die worden gebruikt in de berekeningen, gelijk gehouden aan de basisprojecties. In werkelijkheid zullen de verschillende inputvariabelen elkaar beïnvloeden, waardoor de uitkomsten van de analyse slechts een indicatie geven van de invloed van eenzijdige wijzigingen.

15. OVERIGE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	HANDELS- MERKEN	CLIËNTEN- RELATIES	KANDIDATEN- BESTANDEN	SOFTWARE	TOTAAL
SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2012					
Kostprijs	9.863	120.006	7.765	96.712	234.346
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-7.018	-84.279	-7.765	-53.700	-152.762
Boekwaarde per 1 januari 2012	2.845	35.727	-	43.012	81.584
MUTATIES IN BOEKWAARDE					
Verwerving van dochterondernemingen	447	5.398	-	41	5.886
Investeringen	3	-	-	13.132	13.135
Desinvesteringen	-	-	-	-240	-240
Amortisatie	-1.649	-16.026	-	-9.612	-27.287
Bijzondere waardevermindering	-	-1.542	-	-1.568	-3.110
Omrekenverschillen	-	1	-	14	15
Saldo	-1.199	-12.169	-	1.767	-11.601
SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2012					
Kostprijs	10.313	125.405	7.765	105.902	249.385
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-8.667	-101.847	-7.765	-61.123	-179.402
Boekwaarde per 31 december 2012	1.646	23.558	-	44.779	69.983
MUTATIES IN BOEKWAARDE					
Verwerving van dochterondernemingen	469	914	-	580	1.963
Investeringen	-	-	-	14.117	14.117
Desinvesteringen	-	-	-	-764	-764
Amortisatie	-1.179	-13.126	-	-9.006	-23.311
Omrekenverschillen	-	-	-	-1	-1
Desinvesteringen uit hoofde van verkoop dochterondernemingen	-	-810	-	-1.203	-2.013
Saldo	-710	-13.022	-	3.723	-10.009
SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2013					
Kostprijs	10.782	123.981	3.824	105.150	243.737
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-9.846	-113.445	-3.824	-56.648	-183.763
BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2013	936	10.536	-	48.502	59.974

Van de amortisatie op immateriële vaste activa is een bedrag van € 7.143 (2012: € 6.961) opgenomen in de algemene beheerskosten. De amortisatie en bijzondere waardeverminderingen op handelsmerken en cliëntenrelaties van € 14.244 (2012: € 19.217) zijn als onderdeel van de verkoopkosten verantwoord.

In verband met een rebranding van handelsmerken in 2013 heeft een versnelde afschrijving van € 685 (2012: € 683) plaatsgevonden.

In de investeringen in software is een bedrag van € 9.642 opgenomen uit hoofde van software in ontwikkeling (2012: € 7.170). De bijzondere waardeverminderingen in 2012 van € 3.110 hebben betrekking op de afwaardering van General Staffing Spanje op basis van de waardeverminderingstest.

De resterende levensduur van de immateriële activa ligt tussen de één en negen jaar.

16. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	2013	2012
Langetermijnleningen	10.963	10.302
Waarborgsommen	1.303	1.503
Geactiveerde transactiekosten gesyndiceerde kredietfaciliteit	1.089	2.540
Vordering uit hoofde van belastingmaatregel	13.186	-
Geassocieerde deelnemingen	413	397
STAND PER 31 DECEMBER	26.954	14.742

De langetermijnlening betreft met name een wettelijk verplichte lening aan de Franse overheid met een betalingstermijn van 20 jaar. De nominale waarde van deze lening bedraagt € 14.910 (2012: € 13.597). De op deze lening ontvangen rente is lager dan de marktrente waardoor de boekwaarde beneden de nominale waarde ligt.

De waarborgsommen zijn bedoeld als zekerheid voor de verhuurder van gehuurde panden en voor betaling van sociale premies en belastingen.

De geactiveerde transactiekosten hebben betrekking op de, gedurende 2011, afgesloten gesyndiceerde kredietfaciliteit (toelichting 22).

De vordering uit hoofde van belastingmaatregel is voor drie jaar verdisconteerd. Dit is in lijn met de verwachte verrekeningstermijn alsook met de toepasselijke wetgeving. De bate is onder de kostprijs van de omzet verantwoord.

De betalingstermijn van de financiële vaste activa is niet verstreken en hierop is geen voorziening voor oninbaarheid getroffen.

De geassocieerde deelnemingen betreffen enkele kleine belangen welke door de groep worden aangehouden.

17. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

	2013	2012
Latente belastingvordering:		
- Latente belastingvordering te verrekenen na meer dan 12 maanden	51.013	68.576
- Latente belastingvordering te verrekenen binnen 12 maanden	11.494	3.873
	62.507	72.449
Latente belastingverplichting:		
- Latente belastingverplichting te verrekenen na meer dan 12 maanden	5.466	6.933
- Latente belastingverplichting te verrekenen binnen 12 maanden	2.281	4.559
	7.747	11.492
PER SALDO LATENTE VORDERING	54.760	60.957

MUTATIE IN LATENTE BELASTINGEN	2013	2012
Begin van het jaar	60.957	50.513
Naar winst- en verliesrekening onder gewone activiteiten	-2.497	3.301
Naar winst- en verliesrekening onder beëindigde activiteiten	13.948	-1.186
Op herwaardering van pensioenverplichting door totaalresultaat	-90	434
Op kasstroomhedge door totaalresultaat	12	-
Verwerving van dochterondernemingen	-346	-1.252
Verkoop van dochterondernemingen	-17.224	9.147
STAND PER 31 DECEMBER	54.760	60.957

De latente belastingvordering en -verplichting hebben betrekking op:

LATENTE BELASTINGVORDERING	2013	2012
Compensabele verliezen	50.238	52.778
Overig	12.269	19.671
STAND PER 31 DECEMBER	62.507	72.449

De vordering inzake compensabele verliezen heeft vooral betrekking op België, Nederland en Duitsland. De overige latente belastingvorderingen betreffen onder andere tijdelijke verschillen voor fiscaal afschrijfbaar goodwill en reorganisatievoorzieningen. De waardering van de latente vordering vindt plaats tegen de van toepassing zijnde nominale belastingtarieven.

De Raad van Bestuur heeft op basis van de resultaatprognoses voor de komende jaren een inschatting gemaakt van de waarschijnlijkheid op aanwending van deze vorderingen in de komende jaren, rekening houdend met specifieke verrekenmogelijkheden per land. De veronderstellingen zijn in overeenstemming met de assumpties welke worden gebruikt in de bijzondere waardeverminderingstest (toelichting 14) aangevuld met specifieke elementen voor de bepaling van het fiscaal resultaat.

LATENTE BELASTINGVERPLICHTING	2013	2012
Immateriële vaste activa	6.611	10.343
Overig	1.136	1.149
STAND PER 31 DECEMBER	7.747	11.492

De overige latente belastingverplichtingen betreffen tijdelijke verschillen voor onder meer geactiveerde kosten gesyndiceerde- en achtergestelde kredietfaciliteit.

De mutaties in niet-geactiveerde fiscaal compensabele verliezen zijn:

BELASTINGEN OVER NIET-GEWAARDEERDE VERLIEZEN	2013	2012
Stand per 1 januari	19.202	17.342
Additionele belastingen over niet-gewaardeerde verliezen	14.765	2.305
Definitief niet meer waardeerbare verliezen	-2.890	-445
Verkoop van dochterondernemingen	-12.165	-
STAND PER 31 DECEMBER	18.912	19.202

Additionele belastingen over niet-gewaardeerde verliezen hebben betrekking op verliezen waarvan niet verwacht wordt dat deze in de nabije toekomst kunnen worden verrekend. Van deze niet-gewaardeerde verliezen is een bedrag van € 14.725 onbeperkt verrekenbaar met toekomstige fiscale winsten.

De waardering van de latente belastingen is gebaseerd op veronderstellingen ten aanzien van groei en winstgevendheid

welke in werkelijkheid kunnen afwijken. Een afwijking van de omzetprojecties over 2014 met 10% en daarmee de hoogte van de omzet van de daarop volgende jaren kan leiden tot een daling van € 4,9 miljoen of stijging van € 1,8 miljoen van de latente belastingvordering. Een verlaging of verhoging van de projecties van de EBITA als percentage van de omzet met 0,5% kan leiden tot een daling van € 4,5 miljoen of een stijging van € 2,6 miljoen van de latente belastingvordering.

18. HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN

	2013	2012
Gefactureerde handelsvorderingen	247.705	370.626
Nog te factureren handelsvorderingen	19.629	13.611
Totale handelsvorderingen	267.334	384.237
Af: voorziening voor oninbaarheid	-6.087	-9.612
Handelsvorderingen minus voorziening voor oninbaar	261.247	374.625
Overige kortlopende vorderingen	4.286	4.813
Overlopende activa	14.370	19.312
STAND PER 31 DECEMBER	279.903	398.750

De ouderdomsanalyse van de handelsvorderingen is als volgt:

	2013	2012
Betalingstermijn niet verstreken	212.430	299.075
Betalingstermijn verstreken:		
< 90 dagen	47.432	72.605
91 – 180 dagen	458	1.161
> 180 dagen	927	1.784
Totaal niet-afgewaardeerde vorderingen	261.247	374.625
Afgewaardeerde vorderingen	6.087	9.612
Totaal handelsvorderingen	267.334	384.237

Handelsvorderingen in België en in Frankrijk worden verkocht. Vanaf 2013 worden ook handelsvorderingen in Duitsland verkocht, teneinde het niveau van factoring op peil te houden. De risico's en beloningen behorende bij de vorderingen zijn aan de factormaatschappijen overgedragen. De groep kan op enig moment maximaal € 150 miljoen aan handelsvorderingen hebben verkocht. Ultimo 2013 waren handelsvorderingen verkocht voor een bedrag van € 121,1 miljoen (2012: € 99,8 miljoen).

Van de gefactureerde handelsvorderingen van € 247,7 miljoen (inclusief BTW) is € 171,2 miljoen verzekerd en € 76,5 miljoen

niet verzekerd. Van het niet verzekerde bedrag is € 18,4 miljoen te vorderen op overheidsinstellingen. Ultimo 2012 was van de gefactureerde handelsvorderingen van € 370,6 miljoen (inclusief BTW) € 267,9 miljoen verzekerd en € 102,7 miljoen niet verzekerd. Van het niet verzekerde bedrag was € 32,6 miljoen te vorderen op overheidsinstellingen.

In 2013 is € 0,4 miljoen (2012: € 1,4 miljoen) ontvangen als schade-uitkering van de kredietverzekeraar.

Het verloop van de voorziening voor oninbaarheid is als volgt:

	2013	2012
Stand per 1 januari	9.612	10.321
Getroffen voorzieningen gedurende het jaar	3.212	6.397
Afgeschreven handelsvorderingen	-263	-671
Vrijval gedurende het jaar	-4.952	-6.429
Omrekenverschillen	8	-6
Verkoop van dochterondernemingen	-1.530	-
STAND PER 31 DECEMBER	6.087	9.612

Het treffen van een voorziening voor oninbaarheid of de vrijval van deze voorziening wordt in de winst- en verliesrekening onder verkoopkosten verantwoord.

19. LIQUIDE MIDDELEN EN BANKKREDIETEN

	2013	2012
Liquide middelen zoals in de balans getoond	63.965	35.355
Bankkredieten bij banken	-15.018	-13.953
LIQUIDE MIDDELEN EN BANKKREDIETEN ZOALS IN HET KASSTROOMOVERZICHT VERANTWOORD	48.947	21.402

Een bedrag van € 1.340 (2012: €1.027) is niet vrij beschikbaar. Dit saldo kan slechts worden gebruikt voor het voldoen van loonheffingen uit hoofde van de waarborgstelling in Nederland.

Liquide middelen worden alleen aangehouden bij financiële instellingen met minimaal een A rating (S&P, Moody's, Fitch of A.M. Best).

20. EIGEN VERMOGEN TOEREKENBAAR AAN EIGENAREN VENNOOTSCHAP

20.1. Aandelenkapitaal

	AANTAL ANDELEN (IN DUIZENDEN)	GESTORT EN OPGEVRAAGD	AGIO	TOTAAL
Balans per 1 januari 2012	78.449	39.224	367.166	406.390
Stockdividend	1.267	634	-634	-
Balans per 31 december 2012	79.716	39.858	366.532	406.390
Balans per 1 januari 2013	79.716	39.858	366.532	406.390
Stockdividend	768	384	-384	-
BALANS PER 31 DECEMBER 2013	80.484	40.242	366.148	406.390

Het maatschappelijk aandelenkapitaal per 31 december 2013 en 2012 omvat 200 miljoen aandelen met een nominale waarde van € 0,50. Houders van een aandeel hebben recht op een stem op de aandeelhoudersvergadering van de vennootschap.

Op 3 juni 2013 is een dividend van € 0,12 per aandeel in contanten of in aandelen uitgekeerd. Voor het stockdividend was het aantal dividendrechten, dat recht gaf op een nieuw gewoon aandeel van € 0,50 nominaal, vastgesteld op 49,82. Het aantal van 38.251.943 aandelen was aangemeld voor uitkering van stockdividend. Hier-

voor zijn 767.802 gewone aandelen uitgegeven. Voor de resterende aandelen is € 4.976 in liquide middelen uitgekeerd.

Op 6 juni 2012 is een dividend van € 0,17 per aandeel in contanten of in aandelen uitgekeerd. Voor het stockdividend was het aantal dividendrechten, dat recht gaf op twee nieuwe gewone aandelen van € 0,50 nominaal, vastgesteld op 65. Het aantal van 41.189.526 aandelen was aangemeld voor uitkering van stockdividend. Hier-voor zijn 1.267.370 gewone aandelen uitgegeven. Voor de resterende aandelen is € 6.334 in liquide middelen uitgekeerd.

20.2. Benoemde reserves

De benoemde reserves zijn als volgt te specificeren:

	2013	2012
Aandelenplan	1.442	1.622
Omrekenverschillen	-29	-485
	1.413	1.137

20.3. Ingehouden winsten

De benoemde reserve omrekenverschillen kan aangemerkt worden als een wettelijke reserve. Omdat de reserve uit hoofde van omrekenverschillen ultimo 2013 negatief is, zijn de vrije reserves niet uitkeerbaar voor een bedrag gelijk aan de reserve omrekenverschillen.

21. RESULTAAT PER AANDEEL TOEREKENBAAR AAN EIGENAREN VENNOOTSCHAP

Het gemiddelde resultaat per aandeel over 2013 bedraagt - € 0,33 (2012 herzien: - € 2,41). De calculatie van het gemiddelde resultaat per aandeel per 31 december 2013 is gebaseerd op het nettoresultaat toerekenbaar aan eigenaren van de vennootschap - € 26.058 (2012 herzien: - € 191.179) en het gewogen gemiddeld aantal over 2013 uitstaande aandelen 80.153 (2012: 79.169). Dit gewogen gemiddeld aantal aandelen wordt als volgt berekend:

in duizenden aandelen	2013	2012
Uitgegeven per 1 januari	79.716	78.449
Stockdividend	437	720
Gewogen gemiddeld aantal aandelen over het jaar	80.153	79.169

Na aflossing van de converteerbare obligatielening in 2012 is er geen sprake meer van een mogelijke verwatering als gevolg van een conversie in aandelen. Het verwaterde nettoresultaat per aandeel wordt dan ook niet meer toegelicht.

De houders van gewone aandelen hebben recht op uitkering van dividend na goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders

van 8 mei 2014 zal een dividend van € 0,14 per aandeel over 2013 (een totaal dividend van € 11.268) worden voorgesteld. Het dividendvoorstel is niet in deze jaarrekening verwerkt.

22. LENINGEN

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de langlopende rentedragende leningen en verplichtingen. Toelichting 3 geeft nadere informatie over het gelopen renterisico.

	2013	2012
Boekwaarde van de langlopende rentedragende leningen en schulden	209.375	236.364
Gedeelte leningen dat binnen twaalf maanden dient te worden afgelost	-48	-19.693
	209.327	216.671

Conditie en aflossingstermijnen 2013 op basis van boekwaarde

	TOTAAL	< 1 JAAR	1-2 JAAR	2-5 JAAR	> 5 JAAR
Gesyndiceerde kredietfaciliteit revolving krediet	149.042	-	-	149.042	-
Achtergestelde kredietfaciliteit	58.118	-	-	58.118	-
Overige langlopende kredietfaciliteiten	2.215	48	6	1.500	661
	209.375	48	6	208.660	661

Conditie en aflossingstermijnen 2012 op basis van boekwaarde

	TOTAAL	< 1 JAAR	1-2 JAAR	2-5 JAAR	> 5 JAAR
Achtergestelde lening Start	18.241	18.241	-	-	-
Gesyndiceerde kredietfaciliteit revolving krediet	213.679	-	-	213.679	-
Voorwaardelijke vergoeding verkregen dochterondernemingen	2.061	1.440	-	621	-
Overige langlopende kredietfaciliteiten	2.383	12	253	1.500	618
	236.364	19.693	253	215.800	618

22.1. Gesyndiceerde kredietfaciliteit

Naast de gesyndiceerde kredietfaciliteit (revolving- en standby-faciliteit), die in 2011 werd afgesloten en een looptijd heeft van vijf jaar (juli 2016), heeft de groep gedurende 2013 een nieuw achtergestelde kredietfaciliteit afgesloten van € 60 miljoen met als vervaldatum 31 december 2016. De overeengekomen ratio convenanten voor de gesyndiceerde faciliteit en de achtergestelde kredietfaciliteit zijn maximaal 3,0 voor de senior leverage ratio en minimaal 3,5 voor de interest coverage ratio (zie toelichting 3.1.3). Een bijkomende voorwaarde onder de achtergestelde kredietfaciliteit is de total leverage ratio. Deze mag maximaal 3,75 bedragen van 23 september 2013 tot en met 31 december 2014, maximaal 3,5 van 1 januari 2015 tot en met 30 juni 2015, maximaal 3,25 van 1 juli 2015 tot en met 31 december 2015 en maximaal 3,0 van 1 januari 2016 tot en met 31 december 2016. In beide faciliteiten is tevens een maximum gesteld aan de waarde van de overnames per jaar en gedurende de gehele looptijd.

Voor de gesyndiceerde kredietfaciliteit worden de rentelasten over de gebruikte kredietfaciliteit berekend op basis van de 1-maands- tot 6-maands-Euribor, verhoogd met een interestmarge tussen 95 en 165 basispunten. Voor de achtergestelde kredietfaciliteit worden de rentelasten berekend op basis van de 3-maands- of 6-maands-Euribor, verhoogd met een interestmarge tussen 625 en 700 basispunten.

De gesyndiceerde kredietfaciliteit bestaat uit twee faciliteiten-tranches namelijk A en B. Per oktober 2012 werd als gevolg van de aflossing van de converteerbare achtergestelde obligatielening tranche A automatisch verhoogd met het bedrag onder

tranche C (stand-bykredietfaciliteit). In 2013 werd de gesyndiceerde kredietfaciliteit van € 700 miljoen verminderd naar € 500 miljoen en bestaat nu uit de volgende tranches:

- Tranche A (€ 400 miljoen voorheen € 600 miljoen): revolving kredietfaciliteit (€ 150 miljoen) waarvan ultimo 2013 € 150 miljoen was opgenomen en ancillary kredietfaciliteiten (€ 250 miljoen), opneembaar in de vorm van kortetermijnkredieten en bankgaranties bij syndicaatsbanken en
- Tranche B (€ 100 miljoen): revolving kredietfaciliteit en/of backstopfaciliteit gereserveerd voor een commercial paper-programma. Hiervan werd ultimo 2013 € 17 miljoen gealloceerd als backstop ter dekking van uitgegeven commercial paper.

De bij het afsluiten van de gesyndiceerde kredietfaciliteit betaalde bank- en advieskosten van € 5.061 zijn verwerkt op basis van de mate van gebruik van de faciliteit op het moment van de opname op 7 juli 2011 waarvan:

- Een bedrag van € 1.836 werd toegerekend aan de opgenomen lening en amortisatie hiervan vindt plaats onder toepassing van de effectieve rentemethode. De effectieve rente van 2,6% is van toepassing op de verplichtingcomponent. De kosten worden in mindering gebracht op de op de balans getoonde verplichting;
- Een bedrag van € 1.048 werd toegerekend aan het gedeelte van de faciliteit welke beschikbaar was voor de aflossing van de converteerbare achtergestelde obligatielening en de achtergestelde lening 'Start'. Deze kosten zijn opgenomen onder de financiële activa en de afschrijvingskosten worden ten laste van de winsten verliesrekening gebracht vanaf het moment van aanwending van de faciliteit ten behoeve van bovengenoemde aflossingen;

- Een bedrag van € 2.176 werd toegerekend aan het resterende gedeelte van de faciliteit welke beschikbaar is. Deze kosten zijn eveneens opgenomen onder de financiële activa en worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht gedurende de looptijd van de faciliteit (vijf jaar). In 2013 heeft een versnelde afschrijving voor een bedrag van € 798 plaatsgevonden als gevolg van het verlagen van de faciliteit naar € 500 miljoen.

De bij het afsluiten van de achtergestelde kredietfaciliteit betaalde bank- en advieskosten van een bedrag van € 2.037 zijn toegerekend aan de opgenomen lening en amortisatie hiervan vindt plaats onder toepassing van de effectieve rentemethode. De effectieve rente van 6,74% is van toepassing op de verplichtingcomponent. De kosten worden in mindering gebracht op de op de balans getoonde verplichting.

Het verloop van de gesyndiceerde kredietfaciliteit is als volgt:

	2013	2012
Boekwaarde verplichting faciliteit A per 1 januari	213.679	98.326
Opgenomen	-	114.999
Rentelast	2.960	2.039
Betaalde rente	-2.597	-1.685
Terugbetaling	-65.000	-
Boekwaarde verplichting faciliteit A per 31 december	149.042	213.679

Het verloop van de achtergestelde kredietfaciliteit is als volgt:

	2013
Boekwaarde verplichting per 1 januari	-
Opgenomen	60.000
Verwerking transactiekosten	-2.037
Rentelast	1.231
Betaalde rente	-1.076
Boekwaarde verplichting per 31 december	58.118

Rentelasten en commitment fee

De gemiddelde rente over 2013 over faciliteit A was 1,3% (2012: 1,4%). De commitment fee in 2013 bedroeg € 1.789 (2012: € 1.663). Deze is verwerkt onder financieringslasten in de winst- en verliesrekening. De gemiddelde rente over 2013 over de achtergestelde kredietfaciliteit was 6,8%.

22.2. Overige kredietfaciliteiten

Achtergestelde lening 'Start'

In maart 2003 werd een achtergestelde lening van € 100 miljoen afgesloten bij de oud-aandeelhouder van Start Holding B.V. (dochteronderneming van USG People N.V.). Deze lening is in termijnen afgelost. In oktober 2013 is de laatste termijn van € 18,7 miljoen terugbetaald.

23. PENSIOENGERELATEERDE VERPLICHTINGEN

De groep draagt bij aan een aantal toegezegd-pensioenregelingen die voorzien in pensioenuitkeringen aan werknemers wanneer zij met pensioen gaan. Deze regelingen gelden voor een deel van de werknemers in Nederland, Frankrijk en Duitsland. In de overige landen is sprake van beschikbare premieregelingen en/of oudedagsvoorzieningen in overeenstemming met de regelgeving en gewoonten in deze landen.

Bij de bepaling van de jaarkosten wordt rekening gehouden met de aard van de regeling, die voorziet in indexatie van pensioentoezeggingen voor zover de opbrengsten uit beleggingen van de gesepareerde beleggingsdepots de actuair benodigde interest overstijgen en er sprake is van overrente.

De verzekerde afgefinancierde regelingen hebben een beperkte contractuele looptijd.

PENSIOENGERELATEERDE VERPLICHTINGEN	2013	2012 HERZIEN
Contante waarde van afgefinancierde verplichtingen	166.940	164.261
Af: reële waarde van fondsbeleggingen	163.187	159.234
Nettoverplichting van afgefinancierde verplichtingen	3.753	5.027
Contante waarde van niet-afgefinancierde verplichtingen	2.448	2.454
NETTOVERPLICHTING	6.201	7.481

De pensioengerelateerde verplichtingen hebben betrekking op pensioenregelingen in Nederland, Frankrijk en Duitsland.

In België legt de Wet Aanvullende Pensioenen aan de werkgever de verplichting op om over de gehele looptijd van het contract met de verzekeraar een minimumrendement van 3,75% te garanderen op werknemersbijdragen en 3,25% op werkgeversbijdragen. Derhalve kwalificeert de beschikbare premiereregeling als een toegezegd-pensioenregeling. In het verleden zijn de regelin-

gen niet als zodanig verwerkt omdat de in het verleden behaalde resultaten het vereiste minimale rendement tot op heden hebben overtroffen. De continue lage interest zoals te behalen op de Europese financiële markten zorgt voor een toenemend risico voor de werkgevers. De financiële impact op de verplichtingen is derhalve beoordeeld per 31 december 2013 en is als niet significant ingeschat. Voor informatieve doeleinden: de jaarlijkse werkgeversbijdrage in 2013 bedraagt € 1,2 miljoen, de reële waarde van de fondsbeleggingen bedraagt € 7,3 miljoen.

23.1. Verloop van de pensioenverplichtingen en de beleggingen

	VERPLICHTINGEN	BELEGGINGEN	TOTAAL
Balans per 1 januari 2012 herzien	130.180	-124.191	5.989
Servicekosten	2.805	92	2.897
Rentekosten	5.627	-5.423	204
Aanpassing in verband met reorganisatie	-152	-	-152
Herwaardering:			
- Actuariële winsten/verliezen als gevolg van veranderingen in financiële veronderstellingen	31.219	-29.497	1.722
- Actuariële winsten/verliezen als gevolg van veranderingen in demografische veronderstellingen	724	-652	72
- Actuariële winsten/verliezen als gevolg van ervaringen	-1.547	1.369	-178
	30.396	-28.780	1.616
Werkgeversbijdrage	-	-3.064	-3.064
Deelnemersbijdrage	873	-873	-
Betaalde uitkeringen	-3.032	3.032	-
Omrekenverschillen	18	-27	-9
Balans per 31 december 2012 herzien	166.715	-159.234	7.481
Balans per 1 januari 2013	166.715	-159.234	7.481
Verkoop van dochterondernemingen	-5.331	4.706	-625
Servicekosten	1.798	91	1.889
Rentekosten	5.546	-5.263	283
Aanpassing in verband met reorganisatie	-252	-	-252
Herwaardering:			
- Actuariële winsten/verliezen als gevolg van veranderingen in financiële veronderstellingen	3.248	-3.198	50
- Actuariële winsten/verliezen als gevolg van veranderingen in demografische veronderstellingen	2	-	2
- Actuariële winsten/verliezen als gevolg van ervaringen	-81	-264	-345
	3.169	-3.462	-293
Werkgeversbijdrage	-	-2.282	-2.282
Deelnemersbijdrage	45	-45	-
Betaalde uitkeringen	-2.302	2.302	-
BALANS PER 31 DECEMBER 2013	169.388	-163.187	6.201

De actuariële winsten/verliezen van - € 293 (2012: € 1.616) zijn na winstbelasting - € 203 (2012: € 1.182) verwerkt in het totaalresultaat.

23.2. Kosten zoals opgenomen in de winst- en verliesrekening

	2013	2012
Servicekosten	1.798	869
Rentekosten	283	306
Aanpassing in verband met reorganisatie	-252	-152
Administratiekosten	91	92
Totaal	1.920	1.115

In de winst-en verliesrekening zijn deze kosten onder de personeelskosten opgenomen.

23.3. Voornaamste actuariële veronderstellingen

De toezeggingen van de pensioenverzekeraar, voor wat bedrag en termijnen betreft, zijn nagenoeg gelijk aan de te betalen verplichtingen uit hoofde van de rechten uit het toegezegd-pen-

sioenplan. De reële waarde is daarom bepaald als de contante waarde van de gerelateerde verplichting zoals beschreven in IAS 19.115. Deze waarderingsgrondslag is een 'reële waardebepaling' en beide methodes passen in deze grondslag.

Voor naamste actuariële veronderstellingen per balansdatum uitgedrukt in een bandbreedte:

	2013	2012
Disconteringsvoet per 31 december	3,3%-3,5%	1,9%-4,2%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	3,3%-3,5%	1,9%-3,5%
Toekomstige salarisstijgingen	0,6%-4,0%	0,6%-4,0%
Toekomstige pensioenstijgingen	0,5%-1,0%	0,5%-1,0%
Toekomstige inflatie	2,0%	1,3%-2,0%

Voor sterftekansberekening per balansdatum 2013 is voor Nederland gebruikgemaakt van de AG-prognosetafels 2012-2062 (-1/-1) (2012: AG 2012-2062 (-1/-1)) en voor Frankrijk is gebruikgemaakt van INSEE 2009-2011 (2012: 2008-2010). Voor Zwitserland is in 2012 gebruik gemaakt van de sterftetafel BVG Generational.

De rentegevoeligheid van de verplichting is per 31 december 2013 21,5 jaar.

De sensitiviteit van de contante waarde van de afgefinancierde verplichtingen op de belangrijkste gehanteerde veronderstellingen is als volgt:

	VERANDERING IN VERONDERSTELLING	EFFECT VAN VERHOOGING VAN VERONDERSTELLING	EFFECT VAN VERLAGING VAN VERONDERSTELLING
Disconteringsvoet	0,5%	+10%	-10%
Toekomstige salarisstijgingen	0,5%	0%	0%
Toekomstige pensioenstijgingen	0,5%	+12%	-10%

24. VOORZIENINGEN

	REORGANISATIE- VOORZIENING	PERSONEELS- GERELATEERDE VOORZIENINGEN	OVERIGE VOORZIENINGEN	TOTAAL
Stand per 1 januari 2012	32.106	4.400	32.529	69.035
Verwerving van dochterondernemingen	-	546	-	546
Dotaties	10.219	6.375	3.273	19.867
Onttrekkingen	-19.693	-1.319	-2.810	-23.822
Vrijvallen	-10.039	-814	-1.324	-12.177
Omrekenverschillen	5	-	-	5
Stand per 31 december 2012	12.598	9.188	31.668	53.454
Langlopend	2.779	7.401	4.394	14.574
Kortlopend	9.819	1.787	27.274	38.880
Stand per 31 december 2012	12.598	9.188	31.668	53.454
Stand per 1 januari 2013	12.598	9.188	31.668	53.454
Dotaties	40.268	5.469	10.165	55.902
Onttrekkingen	-19.064	-365	-10.339	-29.768
Vrijvallen	-3.475	-1.013	-5.562	-10.050
Omrekenverschillen	-1	-	-	-1
Verkoop van dochterondernemingen	-153	-655	-470	-1.278
Stand per 31 december 2013	30.173	12.624	25.462	68.259
Langlopend	15.781	5.142	15.375	36.298
Kortlopend	14.392	7.482	10.087	31.961
STAND PER 31 DECEMBER 2013	30.173	12.624	25.462	68.259

Voor reorganisaties van de activiteiten is gedurende 2013 een voorziening van € 40.268 gevormd. De voorziening is voor de afvloeiing van personeel (€ 15.390) en voor de sluiting van vestigingen en de samenvoeging van de twee hoofdkantoren (€ 24.878). De kosten zijn voor € 24.540 als algemene beheerskosten en voor € 15.728 als verkoopkosten in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Ultimo 2013 heeft € 24.514 (2012: € 5.113) van de reorganisatievoorziening betrekking op huurverplichtingen van gebouwen die niet meer in gebruik zijn, € 5.659 (2012: € 7.485) heeft betrekking op afvloeiingsregelingen voor personeel.

Gedurende zowel 2013 als 2012 zijn delen van de reorganisatievoorziening vrijgevallen door minder benodigde voorziening voor de afvloeiing van personeel en een betere verhuurbaarheid van leegstaande panden dan eerder ingeschat. De hoogte van de reorganisatievoorziening voor leegstaande panden is in sterke mate afhankelijk van de mogelijkheid tot het opnieuw verhuren van deze panden en wordt aangepast indien de schatting hiervan wijzigt.

De personeelsgerelateerde voorzieningen hebben betrekking op loondoorbetaling van zieken, jubileumuitkeringen, uitkeringen bij uitdiensttreding niet zijnde pensioenen en in liquide middelen afgewikkelde aandelenregelingen. Bij het bepalen van deze voorzieningen is rekening gehouden met verwachtingen omtrent herstel van zieke werknemers, verloop van het personeelsbestand en verwachte salarisstijgingen.

De overige voorzieningen bevatten een bedrag van € 15.090 met betrekking tot de afwikkeling van de CGZP/AMP-zaak in Duitsland. Het arbeidsgerechtshof te Berlijn heeft op 30 mei 2011, in vervolg op de gerechtelijke uitspraak in december 2010, uitgesproken dat de door CGZP/AMP afgesloten cao's in voorgaande jaren ongeldig waren, waardoor mogelijk vorderingen op de groep kunnen worden ingesteld over deze voorgaande jaren. Deze vorderingen hebben betrekking op een naheffing voor sociale lasten en nabetalingen aan uitzendkrachten. De autoriteiten hebben de zaak in 2012 en 2013 nader onderzocht en in 2013 zijn de onderzoeksuitkomsten opgeleverd. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek heeft de groep de voorziening met € 4.500 verlaagd.

Ultimo 2013 heeft de groep een bezwaar ingediend tegen de hoogte van de claim.

De overige voorzieningen hebben onder meer betrekking op de afwikkeling van enkele gerechtelijke procedures.

De onttrekking heeft voor € 8.022 betrekking op de afwikkeling van de verplichting uit hoofde van de investering in de dochtermaatschappij Allgeier DL in Duitsland in 2008. In 2013 is een voorziening van € 4.727 gevormd voor mogelijke toekomstige uit-

stroom van middelen als gevolg van garanties afgegeven met de verkoop van dochtermaatschappijen in het verleden.

Indien het effect daarvan materieel is, worden de verwachte toekomstige kasstromen contant gemaakt tegen een disconteringsvoet van 0,65% (2012: 1,0%). Een verandering van de disconteringsvoet met 100 basispunten heeft een afwijking van de huidige waarde van de voorziening met € 750 tot gevolg.

25. BANKKREDIETEN EN LENINGEN

	2013	2012
Kortlopend deel langlopende schulden	48	19.693
Rekening-courantschulden bij banken	15.018	13.953
Commercial paper-programma's	17.466	28.941
	32.532	62.587

USG People Interservices N.V., dochtermaatschappij van USG People N.V., maakt gebruik van een commercial paper-programma met een totale waarde van € 100 miljoen. Ter dekking van dit programma wordt € 100 miljoen onder tranche B van het

gesyndiceerde krediet gereserveerd als back stop. De looptijd van de afgesloten leningen bedraagt maximaal drie maanden. De financieringskosten zijn gebaseerd op de kortetermijn-Euribor.

26. CREDITEUREN EN OVERIGE SCHULDEN

	2013	2012
Handelscrediteuren	35.490	45.194
Overige schulden	336.178	407.209
Overlopende passiva	24.332	28.946
	396.000	481.349

Crediteuren en overige schulden zijn kortlopend. De overige schulden bestaan voornamelijk uit te betalen salarissen, sociale lasten en af te dragen loonheffingen en omzetbelastingen. De overige schulden in 2013 bevatten tevens € 8,1 miljoen (2012: € 7,5 miljoen) aan onverschuldigde betalingen door de factormaatschappij.

27. FINANCIËLE DERIVATEN

De in 2008 afgesloten rentederivaten zijn op de contractuele vervaldag in juli 2013 afgewikkeld. In december 2013 heeft de

groep drie nieuwe rentederivaten afgesloten met het oog op het beheersen van het kasstroom- en interestrisico. Voor deze nieuw afgesloten rentederivaten wordt, conform IAS 39, hedge accounting toegepast. De rentederivaten zijn als effectief beoordeeld. De derivaten zijn afgesloten bij banken van de gesyndiceerde kredietfaciliteit.

De drie nieuwe rentederivaten zijn ingegaan op 31 december 2013 voor een periode van drie jaar voor een totale nominale

waarde van € 42 miljoen. De variabele interest op basis van 3-maands-Euribor is afgedekt tegen een vast rentetarief van 0,63% per jaar. Ultimo 2013 hebben de derivaten een negatieve waarde van € 46. De invloed op het eigen vermogen (na winstbelasting) bedraagt - € 34. De tegenpartijen voor de derivaten hebben geen waarborgen gevraagd noch afgegeven.

28. OP AANDELEN GEBASEERDE BELONING

In de lonen en salarissen is € 378 (2012: € 764) opgenomen uit hoofde van het verstrekken van op aandelen gebaseerde beloningen aan het key-management en overige personeelsleden. Hiervan is - € 180 (2012: € 606) als directe mutatie in het eigen vermogen verwerkt. In de voorzieningen is een bedrag van € 1.238 (2012: € 680) opgenomen uit hoofde van in liquide middelen afgewikkelde en op aandelen gebaseerde beloningen.

Unique Share Plan 2008-2010

Het Unique Share Plan 2008-2010 beslaat de periode 1 januari 2008 tot 1 januari 2014. De eerste onvoorwaardelijke levering van

156.856 aandelen heeft in mei 2011 plaatsgevonden. Vervolgens zal 25% extra aandelen worden toegekend in mei 2014 indien de deelnemer de geleverde aandelen heeft aangehouden tot de datum van de algemene aandeelhoudersvergadering in 2014 en de deelnemer op dat moment nog in dienst is van USG People. Voor de leden van de Raad van Bestuur komt de verschuldigde loonheffing voor rekening van de groep, welke als een in liquide middelen afgewikkelde transactie wordt verantwoord.

Bij de bepaling van de reële waarde is gebruikgemaakt van het Black-Scholes-model, waarbij de verwachte volatiliteit is gebaseerd op de historische volatiliteit over een periode gelijk aan de nog resterende looptijd van het aandelenplan en de risicovrije rentevoet is gebaseerd op de zero-couponrente op staatsobligaties geldend voor de resterende looptijd van het aandelenplan.

Het verloop en de parameters zijn als volgt:

2013	KEY-MANAGEMENT 2014		OVERIG 2014
	IN AANDELEN AFGEWIKKELD	IN LIQUIDE MIDDELEN AFGEWIKKELD	IN AANDELEN AFGEWIKKELD
Aantal deelnemers		4	25
Stand 1 januari		15.541	7.683
Vervallen gedurende jaar		-339	-2.670
Stand 31 december		15.202	5.013
Reële waarde	€ 7,52 - € 10,08	€ 9,69	€ 4,99 - € 10,08
Gemiddelde koers voor bepalen reële waarde	€ 11,18 - € 13,37	€ 9,69	€ 7,23 - € 12,07
Dividend yield	5% - 9%	0%	5% - 9%
Volatiliteit	41% - 50%	37%	41% - 50%
Risicovrije rentevoet	1,4% - 4,2%	0,1%	1,4% - 4,6%

Het verloop en de parameters voor 2012 waren als volgt:

2012	KEY-MANAGEMENT 2014		OVERIG 2014
	IN AANDELEN AFGEWIKKELD	IN LIQUIDE MIDDELEN AFGEWIKKELD	IN AANDELEN AFGEWIKKELD
Aantal deelnemers		5	40
Stand 1 januari		15.541	9.697
Vervallen gedurende jaar		-	-2.014
Stand 31 december		15.541	7.683
Reële waarde	€ 7,52 - € 10,08	€ 5,81	€ 4,99 - € 10,08
Gemiddelde koers voor bepalen reële waarde	€ 11,18 - € 13,37	€ 6,04	€ 7,23 - € 12,07
Dividend yield	5% - 9%	3%	5% - 9%
Volatiliteit	41% - 50%	49%	41% - 50%
Risicovrije rentevoet	1,4% - 4,2%	0,0%	1,4% - 4,6%

De intrinsieke waarde per datum van de onvoorwaardelijke toekenning van de aandelen was € 12,32. De intrinsieke waarde van de in liquide middelen afgewikkelde op aandelen gebaseerde beloningen is gelijk aan de koers voor het bepalen van de reële waarde, rekening houdend met de brutering van de uitkering vanwege de loonheffing die voor rekening van USG People komt.

Unique Share Plan 2011-2014

Het Unique Share Plan 2011-2014 bestaat de periode 1 januari 2011 tot 1 januari 2015. De onvoorwaardelijke toekenning van de aandelen zal plaatsvinden in mei 2015 waarna een holding-periode van één jaar geldt.

Behalve het nog in dienst zijn bij onvoorwaardelijke toekenning, zijn de prestatiecriteria gebaseerd op de mate waarin financiële resultaatdoelstellingen worden behaald. Voor ieder prestatiejaar geldt een matrix waarbij op basis van gerealiseerde financiële resultaten minimaal nul en maximaal 140% maal het normaantal aandelen voorwaardelijk kan worden toegekend. Voor 2013 is de matrix opgebouwd op basis van de verhouding van de onderliggende EBITA ten opzichte van het brutoresultaat (conversion ratio) variërend tussen 11,3% en 16,5% (2012: tussen 13,4% en 23,6%) en de verhouding van de onderliggende EBITA ten opzichte van netto-omzet variërend tussen 2,4% en 3,6% (2012: tussen 2,8% en 5,2%). Voor 2011 was de matrix opgebouwd op basis van omzet tussen € 3,3 miljard en € 3,9 miljard en het onderliggende EBITA-percentage variërend tussen 3,4% en 5,2%. Daarnaast zijn voor het key-management additionele niet-financiële resultaatdoelstellingen overeengekomen, waarbij ieder prestatiejaar maximaal 30,0% maal het normaantal aandelen voorwaardelijk kan worden toegekend. Hiermee komt de maximale voorwaardelijke toekenning op

170,0% maal het normaantal aandelen voor het key-management. Bij de bepaling van de kosten voor dit aandelenplan is voor de prestatiecriteria voor 2013 rekening gehouden met een factor van 63% (2012: 28,0%) voor de financiële resultaatdoelstellingen en een factor van 20,0% voor de niet-financiële resultaatdoelstellingen (2012: van 27,3% tot 28,5%) voor het key-management. Voor de overige personeelsleden wordt, op basis van financiële parameters, rekening gehouden met de factor 63,0% (2012: 28,0%). Voor 2014 is rekening gehouden met een factor 100,0% voor zowel het key-management als de overige personeelsleden. Voor het key-management komt de verschuldigde loonheffing voor rekening van de groep, welke als een in liquide middelen afgewikkelde transactie wordt verantwoord. De brutowaarde van de jaarlijkse voorwaardelijke toekenning is voor zowel key-management als overige personeelsleden gemaximeerd op de vaste beloning. Bij de berekening van deze bruto waarde wordt de gemiddelde koers van het aandeel gedurende het betreffende prestatiejaar gehanteerd.

Gedurende 2013 heeft een aanvullende voorwaardelijke toekenning van 5.000 aandelen voor het key management en 11.500 aandelen voor de overige personeelsleden plaatsgevonden.

Bij de bepaling van de reële waarde is gebruik gemaakt van een Monte-Carlomodel om de maximering van de voorwaardelijke toekenning in de waardering tot uitdrukking te brengen. De verwachte volatiliteit is gebaseerd op de historische volatiliteit over een periode gelijk aan de nog resterende looptijd van het aandelenplan en de risicovrije rentevoet is gebaseerd op de zero-couponrente op staatsobligaties geldende voor de resterende looptijd van het aandelenplan.

Het verloop en de parameters zijn als volgt:

2013	KEY-MANAGEMENT		OVERIG
	IN AANDELEN AFGEWIKKELD	IN LIQUIDE MIDDELEN AFGEWIKKELD	IN AANDELEN AFGEWIKKELD
Aantal deelnemers	2		67
Stand 1 januari	305.128		254.506
Voorwaardelijk toegekend	17.000		26.005
Vervallen gedurende jaar	-195.850		-141.304
Stand 31 december	126.278		139.207
Reële waarde	€ 6,24 - € 8,93	€ 8,77	€ 4,37 - € 10,62
Gemiddelde koers voor bepalen reële waarde	€ 7,70 - € 12,47	€ 9,69	€ 5,00 - € 12,09
Dividend yield	3% - 5%	2%	2% - 6%
Volatiliteit	47% - 49%	30%	44% - 49%
Risicovrije rentevoet	0,8% - 2,3%	0,1%	0,2% - 2,2%

De in de tabel vermelde aantallen aandelen zijn gebaseerd op de werkelijk behaalde prestatiefactoren voor de jaren 2011, 2012 en 2013 en de maximaal te behalen prestatiefactoren voor 2014. Het vervallen van de voorwaardelijk toegekende aandelen heeft betrekking op uitdiensttreding van deelnemers en op aanpassing van de prestatiefactor over 2013 van 170,0% naar 83,0%

voor het key-management en 140,0% naar 63,0% voor overige personeelsleden. De intrinsieke waarde van de in liquide middelen afgewikkelde op aandelen gebaseerde beloningen is gelijk aan de koers voor het bepalen van de reële waarde rekening houdend met de brutering van de uitkering, vanwege de loonheffing die voor rekening van USG People komt.

Het verloop en de parameters voor 2012 waren als volgt:

2012	KEY-MANAGEMENT		OVERIG
	IN AANDELEN AFGEWIKKELD	IN LIQUIDE MIDDELEN AFGEWIKKELD	IN AANDELEN AFGEWIKKELD
Aantal deelnemers	5		92
Stand 1 januari	375.250		324.450
Voorwaardelijk toegekend	12.750		70.980
Vervallen gedurende jaar	-82.872		-140.924
Stand 31 december	305.128		254.506
Reële waarde	€ 4,36 - € 9,50	€ 5,25 - € 5,26	€ 4,37 - € 10,62
Gemiddelde koers voor bepalen reële waarde	€ 5,64 - € 12,62	€ 6,04	€ 5,16 - € 12,09
Dividend yield	3% - 7%	5%	3% - 6%
Volatiliteit	47% - 52%	43%	44% - 49%
Risicovrije rentevoet	0,8% - 2,3%	0,0%	0,2% - 2,2%

De in de tabel vermelde aantallen aandelen zijn gebaseerd op de werkelijk behaalde prestatiefactoren voor de jaren 2011 en 2012 en de maximaal te behalen prestatiefactoren voor de jaren 2013 en 2014. Het vervallen van de voorwaardelijk toegekende aandelen voor het key-management heeft betrekking op aanpassing van de prestatiefactor over 2012 van 170,0% naar gemiddeld 55,7%. Voor de overige personeelsleden heeft dit betrekking op uitdiensttreding van deelnemers en de aanpassing van de prestatiefactor van 140,0% naar 28,0%. De intrinsieke waarde van de in liquide middelen afgewikkelde op aandelen gebaseerde beloningen is gelijk aan de koers voor het bepalen van de reële waarde rekening houdend met de brutering van de uitkering, vanwege de loonheffing die voor rekening van USG People komt.

Additioneel aandelenplan

Gedurende 2012 is een additioneel aandelenplan in werking getreden voor een aantal personeelsleden van een nieuw verkregen werkmaatschappij. Alle toekenningen onder dit aandelenplan zijn in juli 2013 ingetrokken en direct vervangen door nieuwe toekenningen die per 1 april 2013 zijn ingegaan. De in het ingetrokken plan voorwaardelijk toegekende aandelen (15.000) zijn vervallen. De oude toekenningen vertegenwoordigden bij intrekking een totale last van € 91. Deze last wordt onveranderd verantwoord over

de oorspronkelijke vesting periode. De vervangende toekenningen vertegenwoordigen een verwachte totale last van € 152. De meerdere last van de vervangende toekenningen ten opzichte van de ingetrokken toekenningen van € 61 wordt over de vesting periode van de vervangende rechten verantwoord. Deze last wordt bijgesteld voor de werkelijk gerealiseerde prestaties.

Het aantal onder het vernieuwde plan voorwaardelijk toegekende aandelen bedraagt 30.000. De onvoorwaardelijke toekenning van de aandelen zal voor de helft plaatsvinden in mei 2014 en in mei 2015 voor de resterende helft. Behalve het nog in dienst zijn bij onvoorwaardelijke toekenning, zijn de prestatiecriteria gebaseerd op de mate waarin de begrote EBITDA voor de jaren 2013 en 2014 voor de betreffende werkmaatschappij in werkelijkheid wordt behaald.

Bij de bepaling van de reële waarde is gebruikgemaakt van het Black-Scholes-model, waarbij de verwachte volatiliteit is gebaseerd op de historische volatiliteit over een periode gelijk aan de nog resterende looptijd van het aandelenplan en de risicovrije rentevoet is gebaseerd op de zero-couponrente op staatsobligaties geldend voor de resterende looptijd van het aandelenplan.

Het verloop en de parameters zijn als volgt:

IN AANDELEN AFGEWIKKELD

2013	2014	2015
Aantal deelnemers	6	6
Stand 1 januari	-	-
Voorwaardelijk toegekend	15.000	15.000
Vervallen gedurende het jaar	-15.000	-
Stand 31 december	-	15.000
Reële waarde	€ 5,16	€ 4,96
Gemiddelde koers voor bepalen reële waarde	€ 5,26	€ 5,26
Dividend yield	3%	3%
Volatiliteit	28%	43%
Risicovrije rentevoet	0,1%	0,2%

USG People SAR plan 2008-2010

Het USG People SAR plan 2008-2010 beslaat de periode april 2008 tot april 2014. Het enige prestatie criterium voor een onvoorwaardelijke uitkering na drie jaar is het nog in dienst zijn op moment van uitkering. Het USG People SAR plan 2008-2010 is toegekend aan het management dat niet in aanmerking komt voor het Unique Share Plan. De uitkering zal in liquide middelen plaatsvinden en zal het verschil zijn tussen de koers van april 2008 (€ 14,83), respectievelijk april 2009 (€ 6,73), respectievelijk april 2010 (€ 13,95) en de koers op het moment van onvoorwaardelijke uitkering. Uitkering na drie jaar zal met een halfjaar worden uitgesteld indien het uit te keren bedrag per SAR kleiner is dan € 1. Indien na dit halfjaar het uit te keren bedrag nog steeds kleiner is dan € 1, zal de uitkering nogmaals met een halfjaar worden uitgesteld. Indien na dit tweede uitstel de uitkering nog steeds kleiner is dan € 1, zal er geen uitkering plaatsvinden.

Onvoorwaardelijke uitkeringen zouden hebben kunnen plaatsvinden in het voorjaar 2011 (zijnde drie jaar na toekenning in 2008)

en het voorjaar 2012 (zijnde drie jaar na toekenning in 2009), maar de uit te keren bedragen waren kleiner dan € 1 en waren conform bovenbeschreven voorwaarden uitgesteld. Per de datum van het tweede uitstel waren de koersen echter onvoldoende om tot uitkering te komen en zijn de toegekende rechten vervallen.

De derde onvoorwaardelijke uitkering zou hebben kunnen plaatsvinden in het voorjaar 2013 (zijnde drie jaar na de toekenning in 2010), maar het uit te keren bedrag was kleiner dan € 1 en is conform bovenbeschreven voorwaarden uitgesteld tot april 2014.

Bij de bepaling van de reële waarde is gebruikgemaakt van een Monte-Carlomodel, zijnde een simulatie van de marktvoorwaarde zoals van toepassing op het SAR plan, waarbij de verwachte volatilititeit gebaseerd is op de historische volatilititeit voor een periode gelijk aan de resterende looptijd van de SAR en de risicovrije rentevoet gebaseerd op de zero-couponrente op staatsobligaties geldende voor een periode gelijk aan de resterende looptijd van de SAR.

Het verloop is als volgt:

TOEGEKEND IN 2009, AFLOPEND IN 2012	2013	2012
Aantal deelnemers	-	264
Koers op basis waarvan wordt afgerekend	€ 6,73	€ 6,73
Aantal begin van het jaar	99.125	129.660
Vervallen	-99.125	-30.535
Aantal ultimo boekjaar	-	99.125
Parameters:		
Reële waarde ultimo boekjaar	-	€ 0,06
Intrinsieke waarde	-	€ 0,00
Gehanteerde koers voor bepalen reële waarde	-	€ 6,04
Risicovrije rentevoet	-	0,0%
Volatilititeit	-	27%
Dividend yield	-	2%

TOEGEKEND IN 2010, AFLOPEND IN 2013	2013	2012
Aantal deelnemers	208	309
Koers op basis waarvan wordt aferekend	€13,95	€13,95
Aantal begin van het jaar	117.568	152.199
Vervallen	-33.850	-34.631
Aantal ultimo boekjaar	83.718	117.568
Parameters:		
Reële waarde ultimo boekjaar	€ 0,04	€ 0,12
Intrinsieke waarde	€ 0,00	€ 0,00
Gehanteerde koers voor bepalen reële waarde	€ 9,69	€ 6,04
Risicovrije rentevoet	0,1%	0,0%
Volatiliteit	37%	49%
Dividend yield	0%	3%

USG People SAR plan 2011-2014

Gedurende 2011 is het USG People SAR plan 2011 – 2014 in werking getreden. De voorwaarden en waardering van dit plan zijn dezelfde als toegelicht voor het SAR plan 2008 – 2010. De uitkering in

liquide middelen zal het verschil zijn tussen de koers van mei 2011 (€ 12,32), mei 2012 (€ 6,58), respectievelijk mei 2013 (€ 5,91) en de koers op het moment van onvoorwaardelijke uitkering.

Het verloop was als volgt:

TOEGEKEND IN 2011, AFLOPEND IN 2014	2013	2012
Aantal deelnemers	235	366
Koers op basis waarvan wordt aferekend	€12,32	€12,32
Aantal begin van het jaar	147.920	182.660
Vervallen	-43.570	-34.740
Aantal ultimo boekjaar	104.350	147.920
Parameters:		
Reële waarde ultimo boekjaar	€ 0,48	€ 0,27
Intrinsieke waarde	€ 0,00	€ 0,00
Gehanteerde koers voor bepalen reële waarde	€ 9,69	€ 6,04
Risicovrije rentevoet	0,1%	0,0%
Volatiliteit	30%	43%
Dividend yield	1%	4%

TOEGEKEND IN 2012, AFLOPEND IN 2015	2013	2012
Aantal deelnemers	279	435
Koers op basis waarvan wordt afgerekend	€6,58	€ 6,58
Aantal begin van het jaar	180.570	-
Voorwaardelijk toegekend	-	190.430
Vervallen	-55.200	-9.860
Aantal ultimo boekjaar	125.370	180.570
Parameters:		
Reële waarde ultimo boekjaar	€ 3,70	€ 1,21
Intrinsieke waarde	€ 3,11	€ 0,00
Gehanteerde koers voor bepalen reële waarde	€ 9,69	€ 6,04
Risicovrije rentevoet	0,3%	0,2%
Volatiliteit	44%	43%
Dividend yield	2%	5%

TOEGEKEND IN 2013, AFLOPEND IN 2016	2013
Aantal deelnemers	299
Koers op basis waarvan wordt afgerekend	€ 5,91
Aantal begin van het jaar	-
Voorwaardelijk toegekend	161.870
Vervallen	-16.530
Aantal ultimo boekjaar	145.340
Parameters:	
Reële waarde ultimo boekjaar	€ 4,16
Intrinsieke waarde	€ 3,78
Gehanteerde koers voor bepalen reële waarde	€ 9,69
Risicovrije rentevoet	0,6%
Volatiliteit	40%
Dividend yield	2%

29. VERBONDEN PARTIJEN

29.1. Beloning Key-Management

Het key-management bestaat uit de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

	2013	2012
Salarissen en overige kortetermijnpersoneelsbeloningen	3.501	2.555
Pensioenen	469	483
Ontslagvergoedingen	2.844	-
Op aandelen gebaseerde vergoeding	75	571
Vergoedingen Raad van Commissarissen	241	302
	7.130	3.911

Er zijn geen leningen aan en garanties ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen verstrekt.

29.2. Beloning Raad van bestuur

De vergoedingen aan de leden van de Raad van Bestuur zijn als volgt in de winst- en verliesrekening opgenomen:

	VASTE BELONING	PENSIOEN- BIJDRAGE	VARIABLE CASH- BELONING KORTE TERMIJN	VARIABLE AANDELEN- BELONING LANGE TERMIJN ¹⁾	EINDE DIENST- BETREKKING ³⁾	TOTAAL	CRISIS- HEFFING ²⁾
ROB ZANDBERGEN							
2013	625	143	529	389	-	1.686	109
2012	625	143	135	189	-	1.092	118
LEEN GEIRNAERDT							
2013	400	92	338	223	-	1.053	35
2012	400	92	87	130	-	709	36
ERIC DE JONG							
2013	367	84	310	-248	1.230	1.743	1
2012	400	92	86	121	-	699	2
HUBERT VANHOE							
2013	350	81	32	-114	615	964	46
2012	350	81	75	45	-	551	27
ALBERT JAN JONGSMA							
2013	298	69	252	-175	999	1.443	39
2012	325	75	72	86	-	558	51

1) Bevat de toekenning van aandelen vanuit het Unique Share Plan 2008-2010 en het Unique Share Plan 2011-2014, conform IFRS 2 verwerkt.

2) Uit hoofde van de zogenaamde crisisheffing zoals geregeld in artikel 32bd van de Wet op de Loonbelasting 1964 is voor de bestuurders in 2013 een bedrag van € 230 (2012: € 234) als personeelskosten verantwoord. De bedragen per bestuurder variëren afhankelijk van de toepasselijke fiscale voorwaarden.

3) Uit hoofde van de zogenaamde heffing excessieve vertrekvergoeding zoals geregeld in artikel 32bb van de Wet op de Loonbelasting 1964 is voor Albert Jan Jongsma een bedrag van € 15 als personeelskosten verantwoord.

De variabele aandelenbeloning lange termijn is over het volledige jaar weergegeven en kan als volgt worden gespecificeerd:

Unique Share Plan 2008-2010

	VOORWAARDELIJK TOEGEKEND OP BASIS VAN NORMAANTALLEN	FACTOR TEN BEHOEVE BEREKENING KOSTEN	ONVOORWAARDE- LIJK TOEGEKEND IN 2011	ADDITIONELE TOEKENNING BIJ RETENTIE 2011-2014	LAST IN WINST- EN VERLIES- REKENING 2013	LAST IN WINST- EN VERLIES- REKENING 2012
ROB ZANDBERGEN						
2008	15.000	40,0%	6.000	1.500	10	4
2009	15.000	0,0%	-	-	-	-
2010	17.500	140,0%	24.500	6.125	39	15
	47.500		30.500	7.625	49	19
LEEN GEIRNAERDT						
2008	400	40,0%	160	40	-	-
2009	500	0,0%	-	-	-	-
2010	1.750	140,0%	2.450	612	3	1
	2.650		2.610	652	3	1
ERIC DE JONG						
2008	5.000	40,0%	2.000	500	3	1
2009	5.000	0,0%	-	-	-	-
2010	10.000	140,0%	14.000	3.500	22	8
	20.000		16.000	4.000	25	9
HUBERT VANHOE						
2008	800	40,0%	320	-	-	-
2009	800	0,0%	-	-	-	-
2010	1.600	140,0%	2.240	-	-	-
	3.200		2.560	-	-	-
ALBERT JAN JONGSMA						
2008	3.000	40,0%	1.200	300	2	1
2009	3.000	0,0%	-	-	-	-
2010	7.500	140,0%	10.500	2.625	16	6
	13.500		11.700	2.925	18	7

Unique Share Plan 2011-2014

	VOORWAARDELIJK TOEGEKEND OP BASIS VAN NORMAANTALLEN	FACTOR TEN BEHOEVE BEREKENING KOSTEN	VOORWAARDELIJK AANTAL OP BASIS VAN PRESTATIES BOEKJAAR EN INSCHATTING KOMEND JAAR ¹	LAST IN WINST- EN VERLIES- REKENING 2013	LAST IN WINST- EN VERLIES- REKENING 2012
ROB ZANDBERGEN					
2011	22.500	30,0%	6.750	41	21
2012	22.500	55,5%	12.488	75	7
2013	22.500	83,0%	18.675	88	71
2014	22.500	100,0%	22.500	136	71
	90.000		60.413	340	170
LEEN GEIRNAERDT					
2011	12.500	30,0%	3.750	23	12
2012	15.000	56,1%	8.415	50	11
2013	15.000	83,0%	12.450	58	53
2014	15.000	100,0%	15.000	89	53
	57.500		39.615	220	129
ERIC DE JONG					
2011	15.000	-	-	-28	14
2012	15.000	-	-	-53	4
2013	15.000	-	-	-96	47
2014	15.000	-	-	-96	47
	60.000		-	-273	112
HUBERT VANHOE					
2011	833	-	-	-1	1
2012	10.000	-	-	-25	2
2013	10.000	-	-	-44	21
2014	10.000	-	-	-44	21
	30.833		-	-114	45
ALBERT JAN JONGSMA					
2011	10.000	-	-	-21	10
2012	10.000	-	-	-38	3
2013	10.000	-	-	-67	33
2014	10.000	-	-	-67	33
	40.000		-	-193	79

1) Dit aantal is gebaseerd op de feitelijke prestaties in 2011, 2012 en 2013 en de veronderstelde prestaties in 2014.

29.3. Beloning Raad van Commissarissen

De vergoeding aan de leden van de Raad van Commissarissen is als volgt:

	2013	2012
Cees Veerman	67	67
Christian Dumolin	-	27
Joost van Heyningen Nanninga	18	52
Rinse de Jong	52	52
Marike van Lier Lels	52	52
Alex Mulder	52	52
	241	302

De benoemingstermijn van Joost van Heyningen Nanninga liep af in mei 2013. De benoemingstermijn van Christian Dumolin liep af in mei 2012. Er worden geen opties toegekend en geen bedrijfsmiddelen ter beschikking gesteld aan de leden van de Raad van Commissarissen.

29.4. Overig

In 2013 hebben enkele transacties plaatsgevonden tussen USG People N.V. en haar grootaandeelhouder. Deze transacties zien toe op de levering van goederen en diensten ten bedrage van € 400 en hebben plaatsgevonden tegen marktconforme voorwaarden.

30. VERPLICHTINGEN

Het bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerend goed, auto's en overige activa bedraagt ultimo 2013 circa € 103,8 miljoen (2012: € 165,2 miljoen). De daling is voornamelijk het gevolg van de verkoop van dochterondernemingen. In looptijd laten deze verplichtingen zich als volgt specificeren:

	2013	2012
Minder dan een jaar	39.987	53.705
Tussen een en vijf jaar	56.182	98.787
Meer dan vijf jaar	7.641	12.722
	103.810	165.214

De groep huurt kantoren in de vorm van een operationele lease. De contractduur loopt uiteen van drie tot twaalf jaar waarbij de mogelijkheid bestaat de lease te verlengen na afloop van de periode.

31. VOORWAARDELIJKE ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

In verband met de aard van de werkzaamheden van de groep zijn bankgaranties afgegeven voor een bedrag van € 83.647 (2012: € 116.919). De afname is voornamelijk het gevolg van de verkoop dochterondernemingen.

USG People N.V. is op 12 februari 2013 in hoger beroep door het gerechtshof Arnhem in het gelijk gesteld inzake het beroep tegen een door de Nederlandse Belastingdienst te hoog opgelegde naheffingsaanslag. De naheffingsaanslag is gebaseerd op de wetgeving heffingen excessieve vertrekvergoedingen en was gerelateerd aan het vertrek van een voormalig bestuurder. Tegen deze uitspraak is door beide partijen beroep in cassatie bij de Hoge Raad ingesteld. Een uitspraak wordt in 2014 verwacht. Het gedisputeerde bedrag bedraagt € 500.

USG People heeft in 2011 in Duitsland rechtszaken aangespannen tegen voormalige directeuren wegens onder andere overtreding van het concurrentiebeding. De verwachting is dat de uitkomst positief zal zijn en zal leiden tot een substantiële schadevergoeding voor USG People. De doorlooptijden van de civiele behandeling van de rechtszaken is vooralsnog onbekend. De geïnventariseerde schades, als gevolg van bovengenoemde zaken bedragen € 21.000. De uiteindelijke hoogte van de mogelijke uitkeringen is vooralsnog onzeker.

De koper van USG Energy kan overeenkomstig de share purchase agreement USG People aanspreken voor het feit dat mogelijk de pensioenregeling van USG Energy aangepast dient te worden aan de regeling van de Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten. USG People is van mening dat geen aanleiding is tot aanpassing van de pensioenregeling, echter gesprekken tussen USG People en de desbetreffende instantie zijn nog niet afgerond.

USG People is door de koper van de General Staffing-activiteiten geïnformeerd over een claim ten bedrage van € 5.400 van een leverancier van Start People S.A. in Italië vanwege vermeende contractbreuk. De notificatie is onderdeel van de share purchase agreement voortvloeiend uit deze verkoop van activiteiten. De doorlooptijd van de arbitrageprocedure is vooralsnog onbekend.

URSSAF, de Franse sociale-zekerheidsautoriteit, heeft in 2011 in Frankrijk naar aanleiding van een sociale-zekerheidsonderzoek

een aanslag gestuurd aan de werkmaatschappij Start People SAS. Voor deze aanslag wordt verondersteld dat de af te dragen belastingen en sociale lasten over de salarissen van uitzendkrachten onjuist zijn berekend. De aanslag betreft de jaren 2009 en 2010 en bedraagt € 16.922. De heffingsrente zou € 1.650 bedragen ultimo 2013. USG People heeft eind februari 2012 bezwaar aangetekend tegen het besluit van de URSSAF bij de Commission de Recours

Amiable welke op 21 juni 2012 is afgewezen. USG People heeft vervolgens eind juli 2012 beroep aangetekend bij Tribunal des affaires de sécurité sociale. USG People is van mening dat de afdrachten in overeenstemming met de wet zijn geweest. Op basis hiervan wordt verondersteld dat er geen verplichting bestaat en is er geen voorziening gevormd. Het aangetekende beroep zal 4 juni 2014 dienen.

32. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na balansdatum hebben geen gebeurtenissen, welke van belang zijn voor de groep als geheel, plaatsgevonden.

33. BELANGRIJKSTE DOCHTERONDERNEMINGEN EN DEELNEMINGEN USG PEOPLE N.V.

VESTIGING	DEELNEMINGSPERCENTAGE	PLAATS, LAND
Call-IT	100,0	Antwerpen, België
Express Medical	100,0	Antwerpen, België
Receptel	100,0	Antwerpen, België
Secretary Plus Management Support	100,0	Antwerpen, België
Start People	100,0	Antwerpen, België
Unique	100,0	Antwerpen, België
USG Engineering Professionals	100,0	Antwerpen, België
USG People Interservices	100,0	Antwerpen, België
Technicum	100,0	Merkers-Kieselbach, Duitsland
Secretary Plus	100,0	München, Duitsland
Unique	100,0	München, Duitsland
Secretary Plus Management Support	100,0	Saint-Julien-lès-Metz, Frankrijk
Start People	100,0	Saint-Julien-lès-Metz, Frankrijk
USG Professionals	100,0	Parijs, Frankrijk
ASA Student	100,0	Almere, Nederland
Call-IT	100,0	Weert, Nederland
USG Finance Professionals	100,0	Utrecht, Nederland
Creyf's Interim	100,0	Den Bosch, Nederland
Secretary Plus Management Support	100,0	Den Haag, Nederland
Start People	100,0	Almere, Nederland
Technicum	100,0	Almere, Nederland
Unique Nederland	100,0	Almere, Nederland
USG Marketing, Communication & Sales Professionals	100,0	Almere, Nederland
USG Engineering Professionals	100,0	Almere, Nederland
USG Legal Professionals	100,0	Utrecht, Nederland
USG Restart	100,0	Utrecht, Nederland

ENKELVOUDIGE JAARREKENING

ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

bedragen in duizenden euro's	2013	2012 HERZIEN*
Resultaat uit deelnemingen na belastingen	-4.774	-168.063
Resultaat USG People N.V. na belastingen	-21.284	-23.116
NETTORESULTAAT	-26.058	-191.179

* De wijzigingen in IAS 19 'Personeelsbeloningen' hebben geleid tot een herziening van de 2012-cijfers.

ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER (VOOR WINSTBESTEMMING)

noot:	bedragen in duizenden euro's	2013	2012 HERZIEN*
	VASTE ACTIVA		
2	Immateriële vaste activa	650	642
3	Materiële vaste activa	2	716
4	Deelnemingen	924.753	924.672
5	Overige financiële vaste activa	2.524	22.463
6	Latente belastingvorderingen	8.585	7.794
	Financiële vaste activa	935.862	954.929
		936.514	956.287
	VLOTTENDE ACTIVA		
7	Overige vlottende vorderingen	12.531	6.929
	Acute belastingvorderingen	6.701	10.113
	Vlottende vorderingen	19.232	17.042
	Liquide middelen	6	6
	TOTAAL ACTIVA	955.752	973.335
8	EIGEN VERMOGEN		
	Gestort en opgevraagd kapitaal	40.242	39.858
	Agio	366.148	366.532
	Herwaarderingsreserve	1.258	1.258
	Reserve omrekenverschillen	-29	-485
	Overige reserves	76.774	272.940
	Resultaat boekjaar	-26.058	-191.179
		458.335	488.924
9	Vorzieningen	1.564	803
10	Langlopende verplichtingen	211.917	328.821
11	Kortlopende verplichtingen	283.936	154.787
	TOTAAL PASSIVA	955.752	973.335

* De wijzigingen in IAS 19 'Personeelsbeloningen' hebben geleid tot een herziening van de 2012-cijfers.

TOELICHTING BIJ DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING EN BALANS

1. WAARDERINGSGRONDSLAGEN VOOR HET OPSTELLEN VAN DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

De enkelvoudige jaarrekening van USG People N.V. is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij is gebruikgemaakt van de door artikel 362 lid 8 BW2 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 zijn gehanteerd. De enkelvoudige winst- en verliesrekening is in verkorte vorm weergegeven in overeenstemming met artikel 402 Titel 9 Boek 2 BW.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en andere maatschappijen waarin USG People N.V. overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, zijn gepresenteerd volgens de equity-methode zoals uitgewerkt door de Raad voor Jaarverslaggeving.

Stelselwijziging

Met ingang van 1 januari 2013 is IAS 19 'Personeelsbeloningen' gewijzigd. Voor een beschrijving van deze wijziging en de invloed hiervan wordt verwezen naar toelichting 2 van de geconsolideerde jaarrekening.

2. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	2013	2012
Aanschafwaarde	4.190	3.846
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindering	-3.548	-3.283
Boekwaarde 1 januari	642	563
Investeringen gedurende het jaar	336	344
Amortisatie gedurende het jaar	-328	-265
Boekwaarde 31 december	650	642
Specificatie van de boekwaarde		
Aanschafwaarde	4.526	4.190
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindering	-3.876	-3.548
BOEKWAARDE 31 DECEMBER	650	642

3. MATERIËLE VASTE ACTIVA

	2013	2012
Aanschafwaarde	845	164
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waardevermindering	-129	-123
Boekwaarde 1 januari	716	41
Investeringen gedurende het jaar	-	681
Desinvestering gedurende het jaar	-571	-
Afschrijvingen gedurende het jaar	-143	-6
Boekwaarde 31 december	2	716
Specificatie van de boekwaarde		
Aanschafwaarde	213	845
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waardevermindering	-211	-129
BOEKWAARDE 31 DECEMBER	2	716

4. DEELNEMINGEN

	2013	2012 HERZIEN
Stand 1 januari	924.672	1.074.303
Aankoop deelnemingen	4.711	12.062
Kapitaalstorting deelnemingen	93.992	17.000
Resultaat deelnemingen	-4.774	-168.063
Herwaardering pensioenverplichting in deelneming	203	-1.182
Aanpassing aanvullende verplichting verwerving deelneming	-	-454
Ontvangen dividend	-94.507	-9.364
Omrekenverschillen	456	370
STAND 31 DECEMBER	924.753	924.672

De aankoop deelnemingen betreft de acquisitie van Adver-Online B.V. gedurende 2013 en de acquisitie van Control Finance B.V. gedurende 2012 (zie toelichting 5 van de geconsolideerde jaarrekening). De kapitaalstortingen deelnemingen betreffen

verhogingen van het kapitaal van dochterondernemingen. De aanpassing van de aanvullende verplichting in 2012 heeft betrekking op een bijstelling van een voorwaardelijke vergoeding.

5. OVERIGE FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	2013	2012
Vorderingen op groepsmaatschappijen	2.000	22.200
Overig	524	263
	2.524	22.463

Het verloop van de vorderingen op groepsmaatschappijen is als volgt:

	2013	2012
Stand 1 januari	22.200	52.768
Aflossing lening	-9.500	-30.568
Reclassificatie naar korte termijn	-10.700	-
Stand 31 december	2.000	22.200

6. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen hebben voornamelijk betrekking op verrekenbare verliezen.

7. OVERIGE VLOTTENDE VORDERINGEN

	2013	2012
Vorderingen op groepsmaatschappijen	11.840	6.476
Overige vorderingen	691	453
	12.531	6.929

8. EIGEN VERMOGEN

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 100 miljoen per 31 december 2013 en per 31 december 2012, bestaande uit 200.000.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,50.

	GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL	AGIO	HERWAAR- DERINGS- RESERVE	RESERVE OMREKEN- VERSCHILLEN	OVERIGE RESERVES	RESULTAAT BOEKJAAR	TOTAAL
Balans per 1 januari 2012	39.224	367.166	1.258	-855	328.619	-40.159	695.253
Aanpassing IAS 19	-	-	-	-	-8.610	-	-8.610
Balans per 1 januari 2012 herzien	39.224	367.166	1.258	-855	320.009	-40.159	686.643
Nettoresultaat	-	-	-	-	-	-191.179	-191.179
Herwaardering van pensioenverplichting	-	-	-	-	-1.182	-	-1.182
Mutatie aandelenplan	-	-	-	-	606	-	606
Stockdividend	634	-634	-	-	-	-	-
Dividend over 2011	-	-	-	-	-6.334	-	-6.334
Resultaat ten laste van overige reserves	-	-	-	-	-40.159	40.159	-
Omrekenverschillen	-	-	-	370	-	-	370
BALANS PER 31 DECEMBER 2012 HERZIEN	39.858	366.532	1.258	-485	272.940	-191.179	488.924
Balans per 1 januari 2013	39.858	366.532	1.258	-485	272.940	-191.179	488.924
Nettoresultaat	-	-	-	-	-	-26.058	-26.058
Herwaardering van pensioenverplichting	-	-	-	-	203	-	203
Mutatie aandelenplan	-	-	-	-	-180	-	-180
Kasstroomhedge	-	-	-	-	-34	-	-34
Stockdividend	384	-384	-	-	-	-	-
Dividend over 2012	-	-	-	-	-4.976	-	-4.976
Resultaat ten laste van overige reserves	-	-	-	-	-191.179	191.179	-
Omrekenverschillen	-	-	-	456	-	-	456
BALANS PER 31 DECEMBER 2013	40.242	366.148	1.258	-29	76.774	-26.058	458.335

9. VOORZIENINGEN

	2013	2012
Latente belastingverplichtingen	670	185
Personeelsgerelateerde voorzieningen	894	618
	1.564	803

De personeelsgerelateerde voorzieningen hebben betrekking op jubileumuitkeringen, doorbetaling van loon van langdurig zieken, reorganisaties en loonheffing over de op aandelen gebaseerde beloning welke voor rekening van de vennootschap komt.

10. LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2013	2012
Waarde van de langlopende rentedragende leningen en schulden	371.645	392.062
Kortlopend deel langlopende schulden	-159.728	-63.241
	211.917	328.821

De langlopende verplichtingen zijn als volgt naar looptijd te categoriseren:

	TOTAAL	< 1 JAAR	1-2 JAAR	2-5 JAAR
Gesyndiceerde kredietfaciliteit revolving krediet	149.042	-	-	149.042
Achtergestelde kredietfaciliteit	58.118	-	-	58.118
Financiële derivaten	46	-	-	46
Leningen groepsmaatschappijen	164.439	159.728	4.711	-
	371.645	159.728	4.711	207.206

11. KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2013	2012
Kortlopend deel langlopende schulden	159.728	63.241
Crediteuren en overige schulden	6.306	4.204
Schulden aan groepsmaatschappijen	117.902	81.114
Rentederivaten	-	6.228
	283.936	154.787

12. PERSONEELSLEDEN

Ultimo 2013 heeft USG People N.V. 41 personeelsleden (2012: 50). Alle werknemers zijn werkzaam in Nederland.

13. AANSPRAKELIJKHEID

De vennootschap vormt tezamen met een groot deel van de Nederlandse werkmaatschappijen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Ieder der werkmaatschappijen is hoofdelijk aansprakelijk voor de te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

14. HONORARIA ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Het honorarium van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en haar gelieerde entiteiten in de landen waar de groep actief is betreffende de verslagjaren kan als volgt worden gespecificeerd:

	2013	2012
Controle van de jaarrekening	1.360	1.625
Overige controlewerkzaamheden	25	61
Overige niet-controlediensten	25	161
	1.410	1.847

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken werkmaatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en onafhankelijke externe accountants zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Van de € 1.410 is € 697 (2012: € 835 van de € 1.847) in rekening gebracht door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

15. BELONING BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

Voor informatie ten aanzien van de beloning van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen wordt verwezen naar toelichting 29 van de geconsolideerde jaarrekening. Door deze verwijzing wordt deze informatie geacht hier te zijn opgenomen en herhaald.

Almere, 26 februari 2014

Raad van Commissarissen

Cees Veerman (voorzitter)

Rinse de Jong

Marika van Lier Lels

Alex Mulder

Raad van Bestuur

Rob Zandbergen (CEO)

Leen Geirnaerd (CFO)

OVERIGE GEGEVENS

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na balansdatum hebben geen gebeurtenissen, welke van belang zijn voor de groep als geheel, plaatsgevonden.

STATUTAIRE BEPALINGEN OMTRENT DE WINSTVERDELING

ARTIKEL 29 WINST EN UITKERINGEN

29.1 Winstuitkeringen kunnen slechts worden gedaan voor zover het eigen vermogen van de vennootschap groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of deze statuten moeten worden aangehouden.

29.2 Uit de winst, zoals die blijkt uit de winst- en verliesrekening over het laatst verstreken boekjaar, wordt allereerst, zo mogelijk, op de preferente aandelen uitgekeerd het hierna te noemen percentage van het verplicht op die aandelen gestorte bedrag.

Het hiervoor bedoelde percentage is gelijk aan het gemiddelde van de basis herfinancieringsrente van de Europese Centrale Bank – gewogen naar het aantal dagen waarvoor deze rentevoet gold – gedurende het boekjaar of deel van het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, verhoogd met een door de directie vastgestelde en door de Raad van Commissarissen goedgekeurde opslag ter grootte van minimaal anderhalf (1,5) procentpunten en maximaal vier (4) procentpunten, afhankelijk van de dan geldende omstandigheden. Indien in het boekjaar waarover de hiervoor bedoelde uitkering plaatsvindt, het verplicht op de preferente aandelen gestorte bedrag is verlaagd of, ingevolge een besluit tot verdere storting, is verhoogd, zal de uitkering worden verlaagd, respectievelijk, zo mogelijk, worden verhoogd met een bedrag gelijk aan het hiervoor bedoelde percentage van het bedrag van de verlaging respectievelijk verhoging, berekend vanaf het tijdstip waarop de verdere storting verplicht is geworden.

29.3 Indien en voor zover de winst niet voldoende is om de hiervoor in artikel 29.2 bedoelde uitkering volledig te doen, zal het tekort worden uitgekeerd ten laste van de reserves, voor zover daardoor niet wordt gehandeld in strijd met het bepaalde in artikel 29.1.

Indien en voor zover die uitkering ook niet ten laste van de reserves kan worden gedaan, wordt uit de winst die in daaropvolgende jaren wordt geboekt eerst een zodanige uitkering aan de houders van preferente aandelen gedaan dat het tekort volledig is aan-gezuiverd alvorens toepassing kan worden gegeven aan het bepaalde in de volgende leden van dit artikel 29.

29.4 Indien de winst over een boekjaar wordt vastgesteld en in dat boekjaar een of meer preferente aandelen met terugbetaling zijn ingetrokken, hebben degenen die blijkens het in artikel 5.2 bedoelde register van houders van preferente aandelen ten tijde van bedoelde intrekking houder van deze preferente aandelen waren, een onvervreemdbaar recht op uitkering van winst als hierna omschreven. De winst, die aan de bedoelde houder(s) zo mogelijk wordt uitgekeerd, is gelijk aan het bedrag van de uitkering, waarop hij op grond van het hiervoor in dit artikel 29 bepaalde recht zou hebben, indien hij ten tijde van de winstvaststelling nog houder zou zijn geweest van de hiervoor bedoelde preferente aandelen, naar tijdsgelang gerekend over de periode dat hij in bedoeld boekjaar houder van deze preferente aandelen was, op welke uitkering in mindering komt het bedrag van de uitkering die overeenkomstig het bepaalde in artikel 29.10 is gedaan.

Indien in de loop van enig boekjaar uitgifte van preferente aandelen heeft plaatsgevonden, zal voor dat boekjaar het dividend op de desbetreffende preferente aandelen naar rato tot de desbetreffende dag van uitgifte worden verminderd.

29.5 Op de preferente aandelen worden geen verdere uitkeringen gedaan dan in dit artikel 29 en in artikel 37 is bepaald.

29.6 De directie bepaalt, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, welk gedeelte van de na toepassing van het bepaalde in de vorige leden van dit artikel 29 resterende winst wordt gereserveerd.

29.7 De resterende winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

29.8 Mits uit een door de directie ondertekende tussentijdse vermogensopstelling blijkt dat aan het in artikel 29.1 bedoelde vereiste betreffende de vermogenstoestand is voldaan, kan de directie met goedkeuring van de Raad van Commissarissen aan de houders van gewone aandelen en/of aan de houders van preferente aandelen één of meer tussentijdse uitkeringen doen, echter voor wat betreft de preferente aandelen met inachtneming van het maximum, bedoeld in de artikelen 29.2, 29.3 en 29.4.

29.9 De directie is bevoegd, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, om te bepalen dat een uitkering op gewone aandelen niet in geld maar in de vorm van gewone aandelen zal worden gedaan of te bepalen dat houders van gewone aandelen de keuze wordt gelaten om de uitkering in geld en/of in de vorm van gewone aandelen te nemen, één en ander uit de winst en/of uit een reserve en één en ander voor zover de directie overeenkomstig het bepaalde in de artikelen 7.1 en 7.3 door de algemene vergadering is aangewezen. De directie stelt, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, de voorwaarden vast waaronder een dergelijke keuze kan worden gedaan.

29.10 In geval van intrekking met terugbetaling van preferente aandelen wordt op de dag van terugbetaling een uitkering gedaan op de ingetrokken preferente aandelen, welke uitkering berekend wordt zoveel mogelijk in overeenstemming met het bepaalde in de artikelen 29.2, 29.3 en 29.4 en wel over de periode waarover nog niet eerder een uitkering bedoeld in artikel 29.2, eerste zin is gedaan tot aan de dag van terugbetaling, een en ander mits is voldaan aan het vereiste in artikel 29.1 blijkt een (tussentijdse) vermogensopstelling die is opgemaakt in overeenstemming met de wettelijke voorschriften.

ARTIKEL 30 BETAALBAARSTELLING. GERECHTIGDHEID

30.1 Dividenden en andere uitkeringen worden betaalbaar gesteld binnen vier weken na vaststelling, tenzij de algemene vergadering daartoe op voorstel van de directie een andere datum bepaalt. Voor de gewone aandelen en voor de preferente aandelen kunnen verschillende tijdstippen van betaalbaarstelling worden aangewezen.

30.2 Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voorzover de wet dat toestaat.

WINSTBESTEMMING

De Raad van Bestuur stelt voor om een dividenduitkering te doen van € 0,14 per gewoon aandeel in contanten of aandelen. Bij 80.483.677 aandelen leidt dit tot € 11.268 uit te keren dividend. Het verschil tussen het nettoresultaat van -€ 26.058 en het uit te keren dividend, zijnde € 37.326, zal ten laste van de overige reserves worden gebracht.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de algemene vergadering van USG People N.V.

VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING

ONS OORDEEL

Naar ons oordeel,

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van USG People N.V. per 31 december 2013 en van het resultaat en de kasstromen over 2013 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW.
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van USG People N.V. per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

WAT WE HEBBEN GECONTROLEERD

Wij hebben de jaarrekening 2013 van USG People N.V. te Almere gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2013, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten, mutatieoverzicht eigen vermogen en kasstroomoverzicht over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2013 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

DE BASIS VOOR ONS OORDEEL

Wij hebben onze controle uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Controlestandaarden. Onze verantwoordelijkheden onder deze standaarden worden nader beschreven in de paragraaf "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

Wij zijn onafhankelijk van USG People N.V. zoals bepaald in de 'Verordening op de gedrags- en beroepsregels accountants' (VGBA) en de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten' (ViO) en hebben voldaan aan onze andere verantwoordelijkheden zoals voorgeschreven in deze voorschriften.

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

Materialiteit

Wij passen het concept van materialiteit toe bij het vaststellen van de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en bij het evalueren van het effect van onderkende afwijkingen. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en worden van materieel belang geacht indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed zullen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de geconsolideerde jaarrekening bepaald op basis van het bedrijfsresultaat gecorrigeerd voor, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen van acquisitie gerelateerde immateriële activa en het nettoresultaat uit verkoop activiteiten, resulterend in een materialiteit van € 1,9 miljoen. We betrekken in onze oordeelsvorming ook kwalitatieve criteria en materialiteitsniveaus voor bijzondere transactiestromen, rekeningsaldi of in de jaarrekening opgenomen toelichtingen.

De reikwijdte van onze controle

Gegeven onze verantwoordelijkheid voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole hebben wij de uit te voeren aard en omvang van de werkzaamheden bepaald voor de groepsonderdelen. Wij hebben die groepsonderdelen geselecteerd waarbij, vanwege hun omvang of risicoprofiel, een accountantscontrole op de volledige financiële informatie noodzakelijk was dan wel specifieke werkzaamheden gericht op het geïdentificeerde risico.

De reikwijdte van onze controle focust zich op de significante componenten in Nederland, België, Frankrijk en Duitsland. Voor deze componenten hebben wij controlewerkzaamheden laten verrichten door PwC Nederland en buitenlandse PwC kantoren op basis van onze instructies. Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, 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

De kernpunten van onze controle zijn die aangelegenheden die, in onze professionele oordeelsvorming, het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. Deze aangelegenheden zijn een selectie uit de zaken die wij met de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen hebben gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles dat wij met hen hebben besproken.

Onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze aangelegenheden zijn opgezet in het kader van onze controle van de jaarrekening als geheel. Wij geven geen afzonderlijk oordeel over deze individuele aangelegenheden. Ons oordeel over de jaarrekening is niet aangepast als gevolg van de hieronder beschreven kernpunten.

VERKOOP VAN USG ENERGY EN GENERAL STAFFING ACTIVITEITEN IN 6 LANDEN

Zoals beschreven in paragraaf 5 van de jaarrekening heeft USG People N.V. in maart 2013 de verkoop van de groep van de dochterondernemingen behorende tot USG Energy afgerond en in juni 2013 de dochterondernemingen behorende tot de General Staffing activiteiten in Spanje, Italië, Oostenrijk, Zwitserland, Polen en Luxemburg verkocht. De verkopen hebben tot materiële resultaten geleid in de jaarrekening 2013. De verkoop van de General Staffing activiteiten is als een beëindigde activiteit verantwoord en de vergelijkende cijfers over 2012 zijn daarvoor aangepast. De verkoop van USG Energy classificeert niet als zodanig.

Onze controlewerkzaamheden waren onder meer gericht op de juistheid van het moment van deconsolidatie, de afgrenzing van balansposten en resultaten op het moment van deconsolidatie, de classificatie als beëindigde activiteit, een juiste en volledige verwerking van de transactie en het verkoopresultaat. In dit kader hebben we de verkoopopbrengst aangesloten met de verkoopovereenkomsten en de toereikendheid van de toelichting in de jaarrekening beoordeeld.

WAARDERING VAN GOODWILL

Goodwill vormt één van de belangrijkste activa van USG People N.V. De jaarlijkse goodwill impairment test was daarom significant voor onze controle, mede doordat de impairment test in belangrijke mate is gebaseerd op schattingen van management betreffende de gehanteerde veronderstellingen voor de prognose van kasstromen. In deze veronderstellingen zijn onder meer begrepen verwachtingen voor toekomstige opbrengsten, de ontwikkelingen van marges en de algehele ontwikkeling van markten en economische omstandigheden. Op grond van deze test heeft de Raad van Bestuur geconcludeerd dat geen bijzondere waardevermindering noodzakelijk is. De belangrijkste veronderstellingen en de gevoeligheidsanalyse zijn toegelicht in paragraaf 14 van de jaarrekening.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden onder meer gericht op de betrouwbaarheid van de berekeningen en de gehanteerde disconteringsvoet. Wij hebben hiertoe gebruik gemaakt van een waarderingsdeskundige. De onderbouwing van veronderstellingen rondom de ontwikkeling van toekomstige kasstromen vormden onderdeel van onze werkzaamheden, evenals de toereikendheid van toelichtingen rondom veronderstellingen en gevoeligheidsanalyses in paragraaf 14 voor mogelijke situaties die kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering.

WAARDERING VAN LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De Raad van Bestuur heeft op basis van de resultaatprognoses voor de komende jaren een inschatting gemaakt van de kans op aanwending van fiscaal compensabele verliezen, rekening houdend met specifieke verrekenmogelijkheden per land. Op basis van deze inschatting zijn latente belastingvorderingen voor de compensabele verliezen verantwoord. Wij hebben ons gericht op de waardering van latente belastingvorderingen daar deze van materieel belang zijn voor de jaarrekening en zijn gebaseerd op veronderstellingen over de toekomstige winstgevendheid welke in werkelijkheid kunnen afwijken.

Wij hebben vastgesteld dat de gehanteerde resultaatprognoses voor de komende jaren overeenkomen met deze prognoses in de jaar-

lijkse goodwill impairment test. Daarnaast hebben wij onder meer werkzaamheden uitgevoerd op de betrouwbaarheid van de berekende compensabele verliezen, de verrekentermijnen in de verschillende fiscale rechtsgebieden en de toereikendheid van de toelichtingen in de jaarrekening.

CLAIMS EN JURIDISCHE ZAKEN

USG People N.V. heeft claims ontvangen van derden, zoals toegelicht in paragraaf 24 en 31 van de geconsolideerde jaarrekening. Voor claims zijn of voorzieningen opgenomen of als voorwaardelijke verplichting toegelicht in de jaarrekening. De claims betreffen een kernpunt van onze controle daar zij materieel zijn en de Raad van Bestuur inschattingen dient te maken over de werkelijke juridische positie. Zij maakt daarbij gebruik van externe juridische adviseurs.

Wij hebben de inschattingen van de Raad van Bestuur onder meer getoetst aan de hand van correspondentie met de juridische tegenpartijen, notulen van meetingen en externe advocatenbrieven. Waar nodig hebben wij gebruik gemaakt van specialisten binnen PwC.

ONZE BEVINDINGEN TEN AANZIEN VAN DE CONTINUÏTEITSVERONDERSTELLING

De jaarrekening van de vennootschap is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. De toepassing van deze veronderstelling is passend tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen dan wel hiervoor geen realistisch alternatief heeft.

In het kader van onze controle van de jaarrekening kunnen wij ons verenigen met de toepassing door de Raad van Bestuur van de continuïteitsveronderstelling bij het opmaken van de jaarrekening van de vennootschap.

De Raad van Bestuur heeft geen onzekerheid van materieel belang geïdentificeerd die gereede twijfel kan doen ontstaan over het vermogen van de entiteit om haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit voort te zetten. Daarom worden er geen onzekerheden van deze aard in de jaarrekening van de vennootschap vermeld. Op basis van onze controle van de jaarrekening van de entiteit, hebben ook wij een dergelijke onzekerheid van materieel belang niet geïdentificeerd.

Echter, noch de Raad van Bestuur, noch de accountant kan het vermogen van de entiteit om haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit voort te zetten garanderen.

VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN TEN AANZIEN VAN DE JAARREKENING

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW, en voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is ook 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 fraude of fouten. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van USG People N.V.

ONZE VERANTWOORDELIJKHEDEN VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING

Onze controle heeft tot doel om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten en om een oordeel te geven op basis van onze controle. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate van zekerheid, maar biedt geen garantie dat eventuele materiële afwijkingen altijd worden ontdekt bij een controle die in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden is uitgevoerd. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en worden van materieel belang geacht indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed zullen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Bij een controle die in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden wordt uitgevoerd passen wij gedurende de gehele planning en uitvoering van de controle professionele oordeelsvorming toe en hebben we een professioneel kritische instelling. Daarnaast omvat onze controle:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het selecteren van controlewerkzaamheden naar aanleiding van deze risico's en het uitvoeren ervan, en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico dat een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude niet wordt ontdekt is groter dan het risico als gevolg van fouten, aangezien bij fraude sprake kan 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 entiteit.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de redelijkheid van de door de Raad van Bestuur gemaakte schattingen en de daarmee samenhangende toelichtingen in de jaarrekening.
- Het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen, en of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.
- Het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de vennootschap en haar deelnemingen en bedrijfsactiviteiten van de Groep om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van deze groepscontrole. Wij blijven zelf eindverantwoordelijk voor ons oordeel.

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

Wij zijn ook verplicht om aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen te bevestigen dat wij de relevante ethische voorschriften betreffende onafhankelijkheid hebben nageleefd, en om met hen, alle relaties en andere zaken die, redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden, te communiceren en, indien van toepassing, over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

VERKLARING BETREFFENDE HET JAARVERSLAG EN OVERIGE GEGEVENS

Op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag, inclusief het verslag van de Raad van Bestuur, en de overige gegevens vermelden wij:

- dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Amsterdam, 26 februari 2014
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door: P.J. van Mierlo RA

MEERJAREN OVERZICHT

bedragen in duizenden euro's, tenzij anders vermeld

	2013	2012 HERZIEN ¹⁾	2011
GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING			
Netto-omzet	2.270.031	2.441.954	3.244.772
Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar	-7,0%	-24,7%	4,7%
Bedrijfsresultaat	41.314	-110.206	-4.386
Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar	137,5%	-2412,7%	-110,2%
In procenten van netto-omzet	1,8%	-4,5%	-0,1%
Nettoresultaat	-26.058	-191.179	-40.159
Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar	86,4%	-376,1%	-362,6%
In procenten van netto-omzet	-1,1%	-7,8%	-1,2%
Operationele kasstroom	26.186	29.037	104.609
Dividend	11.268	9.566	13.336
Dividend / nettoresultaat	-43,2%	-5,0%	-33,2%
GECONSOLIDEERDE BALANS			
Vaste activa	843.935	903.993	1.127.701
Vlottende activa - kortlopende verplichtingen	-124.732	-164.300	-271.445
	719.203	739.693	856.256
Eigen vermogen	458.335	488.924	695.253
Minderheidsbelangen	1.249	551	542
Langlopende schulden	259.619	250.218	160.461
	719.203	739.693	856.256
OVERIGE KENGETALLEN			
Eigen vermogen / totaal vermogen	38,5%	36,4%	42,0%
Vlottende activa / kortlopende verplichtingen	0,73	0,73	0,66
Aantal aandelen per 31 december (nominaal € 0,50)	80.483.677	79.715.875	78.448.505
PER AANDEEL (NOMINAAL € 0,50) IN EURO'S			
Nettoresultaat ²⁾	-0,33	-2,41	-0,51
Operationele kasstroom ²⁾	0,33	0,37	1,34
Dividend	0,14	0,12	0,17
Eigen vermogen	5,69	6,13	8,86

1) De verkoop van de General Staffing-activiteiten en de wijzigingen in IAS 19 'Personeelsbeloningen' hebben geleid tot een herziening van de 2012-cijfers.

2) Op basis van gemiddeld aantal uitstaande aandelen

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
	3.098.630	3.001.134	4.024.965	3.887.681	3.536.836	1.977.609	1.300.250
	3,2%	-25,4%	3,5%	9,9%	78,8%	52,1%	0,2%
	43.094	760	116.665	243.859	194.206	64.185	36.867
	5570,3%	-99,3%	-52,2%	25,6%	202,6%	74,1%	-6,7%
	1,4%	0,0%	2,9%	6,3%	5,5%	3,2%	2,8%
	15.293	-30.965	16.885	140.011	110.853	21.077	24.189
	149,4%	-283,4%	-87,9%	26,3%	425,9%	-12,9%	63,7%
	0,5%	-1,0%	0,4%	3,6%	3,1%	1,1%	1,9%
	105.569	226.317	276.510	201.389	165.151	114.974	46.927
	12.432	-	37.688	51.581	45.445	12.593	9.075
	81,3%	-	223,2%	36,8%	41,0%	59,7%	37,5%
	1.148.359	1.172.434	1.200.115	1.086.958	1.066.482	1.099.438	309.868
	-137.972	-138.920	26.721	107.030	-2.729	-32.989	44.009
	1.010.387	1.033.514	1.226.836	1.193.988	1.063.753	1.066.449	353.877
	740.244	638.812	669.777	684.684	574.420	472.209	218.771
	554	529	1.402	1.028	1.129	2.264	385
	269.589	394.173	555.657	508.276	488.204	591.976	134.721
	1.010.387	1.033.514	1.226.836	1.193.988	1.063.753	1.066.449	353.877
	44,2%	38,9%	34,0%	34,9%	30,2%	22,9%	36,2%
	0,79	0,77	1,04	1,14	0,90	0,97	1,18
	77.702.427	70.682.433	70.633.400	63.679.719	63.117.700	62.969.532	45.376.634
	0,20	-0,44	0,24	2,21	1,76	0,33	0,54
	1,38	3,20	4,29	3,18	2,62	2,31	1,04
	0,16	-	0,58	0,81	0,72	0,20	0,20
	9,53	9,04	10,31	10,75	9,10	7,50	4,82

FINANCIËLE BEGRIPPENLIJST

BEDRIJFSRESULTAAT

Resultaat voor financieringslasten en belastingen.

BRUTOMARGE

Brutoresultaat als percentage van de netto-omzet.

BRUTORESULTAAT

Netto-omzet minus kostprijs van de omzet.

DIVIDEND

Deel van de nettowinst dat aan aandeelhouders wordt uitgekeerd.

DSO (DAYS SALES OUTSTANDING)

Indicatie van ouderdom van handelsvorderingen uitgedrukt in het gemiddelde aantal dagen dat vorderingen openstaan.

EBITA

Bedrijfsresultaat voor amortisatie en impairment van acquisitiegerelateerde immateriële activa.

EBITA-MARGE

EBITA als percentage van de netto-omzet.

EBITDA

Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen, amortisatie en impairment van acquisitiegerelateerde immateriële activa.

FINANCIËLE DERIVATEN

Financiële instrumenten ter afdekking van financiële risico's waarbij de waarde is afgeleid van de ontwikkeling van onderliggende waarden zoals rentes of valuta.

NETTO FINANCIËLE SCHULD

Rentedragende schulden minus liquide middelen.

NETTORESULTAAT

Resultaat beschikbaar voor aandeelhouders.

OPERATIONELE KASSTROOM

Kasstroom uit operationele activiteiten inclusief belasting.

OPERATIONELE KOSTEN

Verkoopkosten, algemene beheerskosten en overige baten en lasten.

COLOFON

USG PEOPLE N.V.
Postbus 1
1300 AA Almere

P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
Nederland

+31 (0)36 529 95 00
info@usgpeople.com
www.usgpeople.com

VORMGEVING & REALISATIE
most remarkable bv

DRUK
Drukkerij Snep B.V.

FOTOGRAFIE
Hans-Peter van Velthoven

EINDREDACTIE
USG People N.V.
Corporate Communication & Investor Relations

