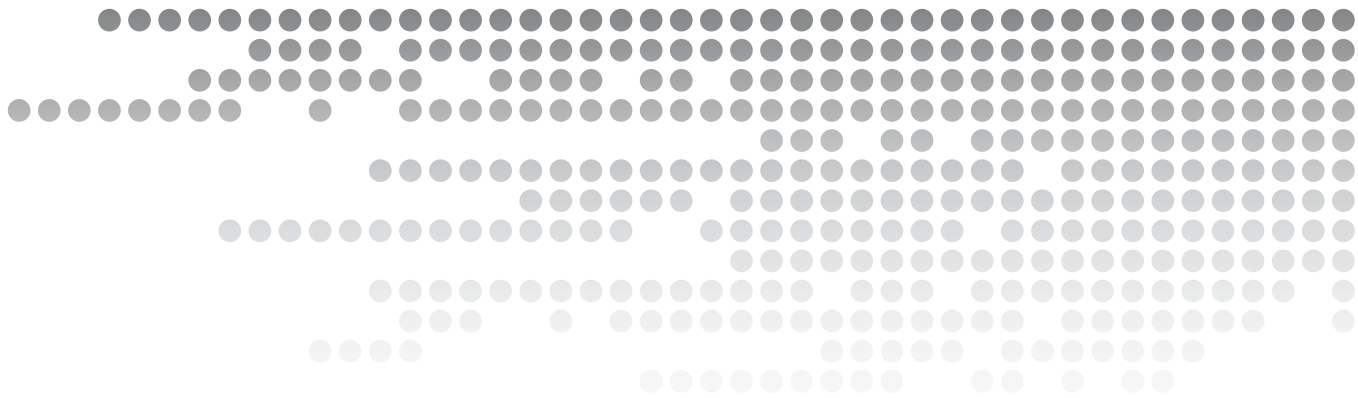




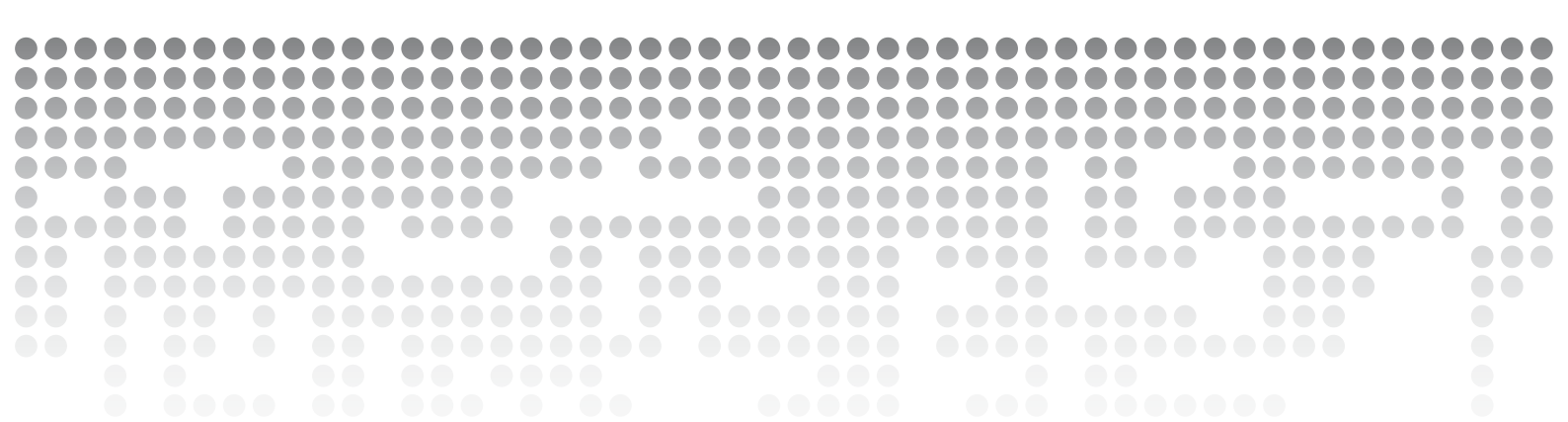




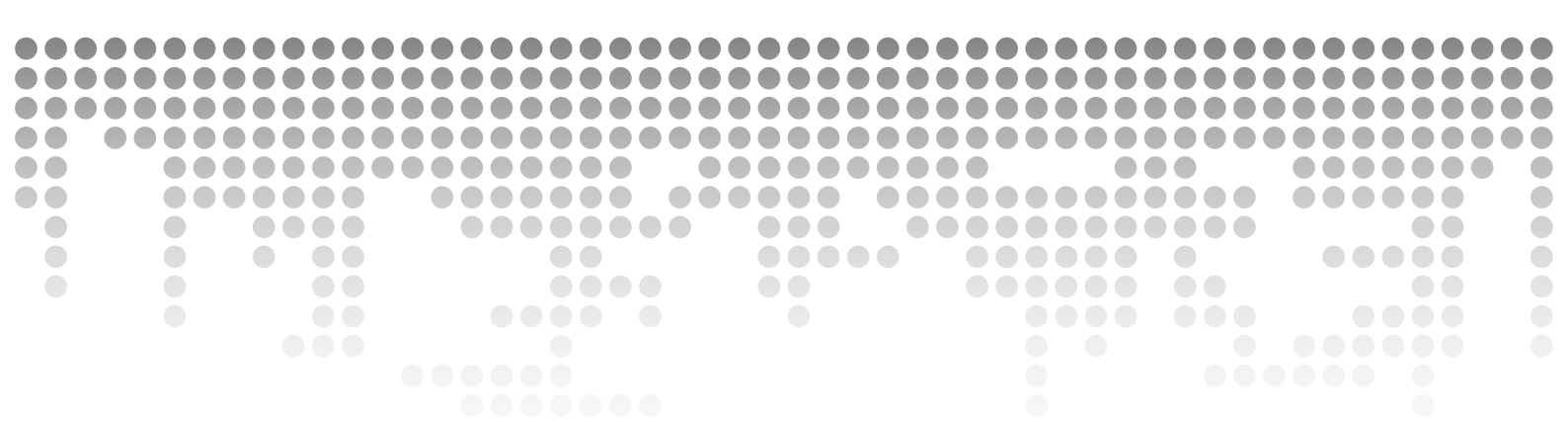
**KOERS HOUDEN.** Het ondernemerschap van medewerkers en de eigen verantwoordelijkheid van de werkmaatschappijen geven USG People een stevige basis in roerige tijden. Binnen het door de Executive Board bepaalde strategische kader, biedt de bewegingsvrijheid hen ruimte voor eigen initiatief en vernieuwing. De duidelijke rolverdeling tussen hoofdkantoor en werkmaatschappijen én de onderlinge verbondenheid is wat USG People onderscheidt en wat het bedrijf op koers houdt.

Dit komt in dit jaarverslag visueel tot uiting. Bijvoorbeeld door de bolletjes bovenaan elke pagina. Elk afgebeeld bolletje staat op zich, maar past in het geheel – USG People is het resultaat van de som der delen. Iedere collega en elke werkmaatschappij draagt bij aan de richting waarin wij gezamenlijk gaan. Dit wordt gesymboliseerd door de pijlen die de geïnterviewden tonen op de foto's. Zij geven de richting aan, bepalen de koers. Daarnaast hebben de visie, passie en ervaringen van medewerkers in dit jaarverslag een prominente rol gekregen.



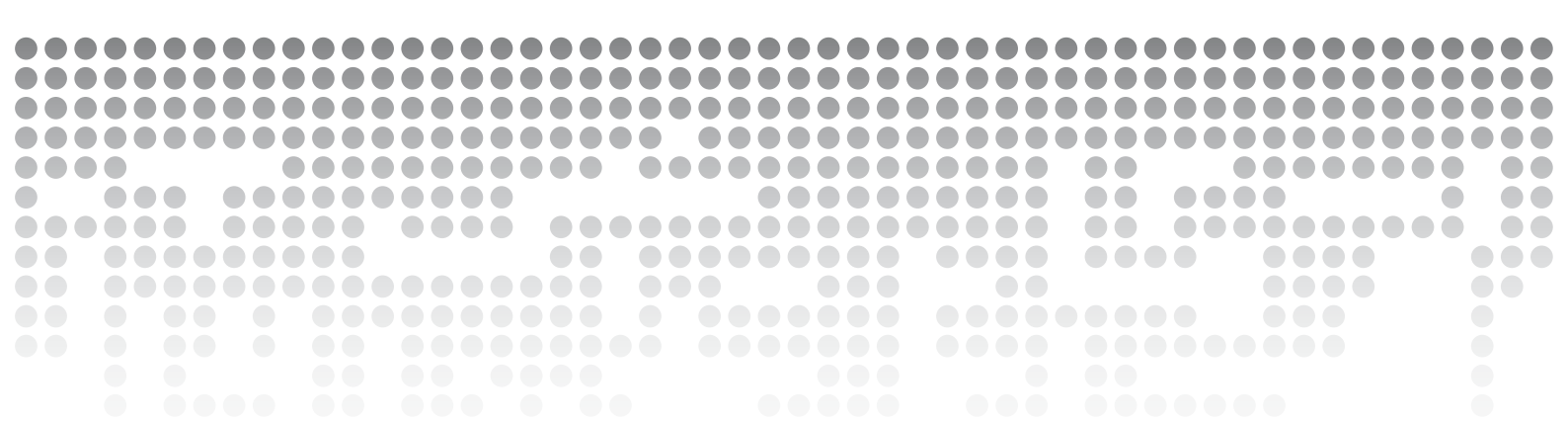


**FORWARD-LOOKING STATEMENT.** In dit jaarverslag worden bepaalde toekomstverwachtingen weergegeven met betrekking tot de financiële situatie en de resultaten van USG People N.V. en een aantal hiermee verband houdende plannen en doelstellingen. Inherent aan een toekomstverwachting is dat deze geen zekerheid kan bieden. Verschillende factoren kunnen een afwijking veroorzaken van 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.



# KOERS HOUDEN





## VOORWOORD

RON ICKE  
CEO



**BERICHT AAN DE LEZER.** Het jaar 2008 is een jaar dat wij niet snel zullen vergeten. De kredietcrisis en als gevolg daarvan de achteruitgang van de Europese economie zorgden voor veel onzekerheid bij ondernemingen. In de loop van 2007 was een afname van de groei zichtbaar in alle uitzendmarkten waar USG People actief is.

De afnemende conjunctuur werd versterkt door de onrust op de financiële markten. Anticiperend op de economische neergang hebben wij al in 2007 maatregelen genomen. Hierdoor hebben wij in een vroeg stadium onze onderneming weerbaarder gemaakt. In onze mix van vroeg- en laatcyclische uitzendbedrijven hebben wij

in de loop van 2008 per werkmaatschappij specifieke maatregelen genomen. Dit is uitermate belangrijk omdat niet alle ondernemingen in dezelfde mate geraakt worden door de economische crisis. Al voorafgaand aan het vierde kwartaal van 2008 waren de reorganisatie-

zet in dit kader momenteel zogenaamde mobiliteitscentra op. Deze zien er op toe dat praktische maatregelen worden genomen, zoals op het gebied van collegiaal in- en uitlenen, gesubsidieerde banen en werkbemiddeling. In Nederland is dit niet nieuw en past uitstekend bij

## “HET IS VOORAL DANKZIJ HET ONDERNEMENDE KARAKTER EN HET VERANTWOORDELIJKHEIDSBESEF VAN ONZE MEDEWERKERS DAT USG PEOPLE IN STAAT IS OP KOERS TE BLIJVEN”

- Ron Icke -

plannen voor de landen gereed en werden deze deels al geïmplementeerd.

**De maatregelen** die we genomen hebben zijn stevig. Bij alle besluiten is het uitgangspunt om de kwaliteit van onze dienstverlening en ons netwerk te handhaven. Speerpunten zijn de locatie, de sector, de structurele winstgevendheid en de rol van het netwerk bij key-accounts. Naast directe ingrepen in de kosten van ons netwerk en hoofdkantoren is een stringent kostenbeheersingsprogramma in gang gezet dat onder meer het bevriezen van grote marketingcampagnes en verlaging van de kosten van het wagenpark behelst. Over de gehele linie zijn de operationele kosten verlaagd, gericht op handhaving van de cashflow en winstgevendheid. Het doorgevoerde pakket aan maatregelen kost circa 25 miljoen euro en levert een besparing op van ongeveer 30 miljoen euro op jaarbasis.

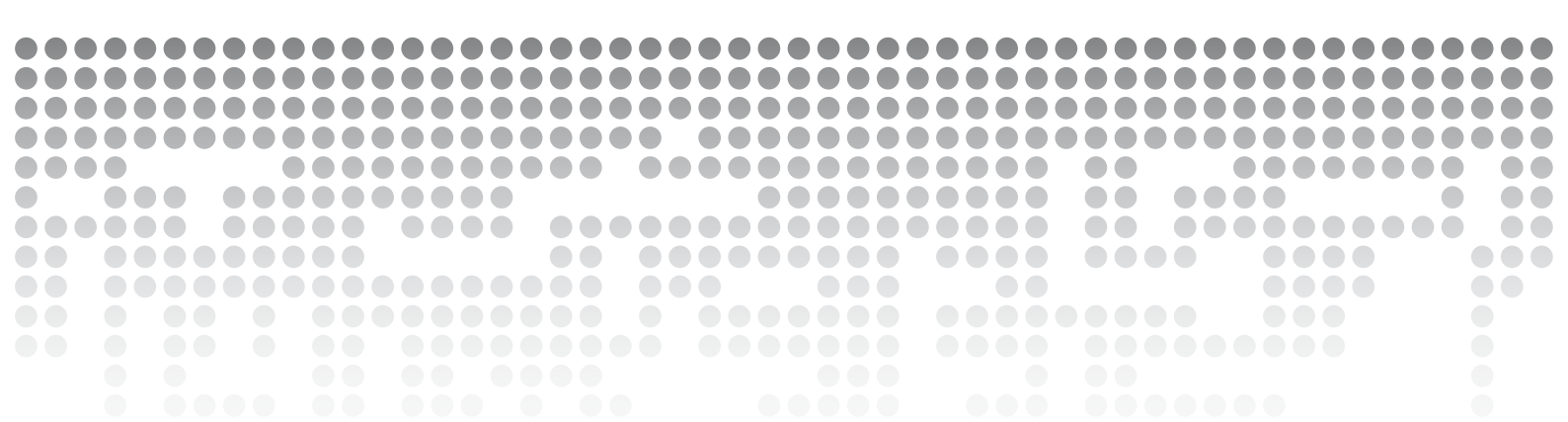
**Kansen** bieden deze marktomstandigheden ook. Bij een toenemende werkloosheid is het van belang mensen aangesloten te houden op de arbeidsmarkt. Dit is voor de maatschappij een van de belangrijkste doelstellingen en in deze tijd van economische crisis; zeker gezien de toekomstige structurele tekorten als gevolg van de vergrijzing. Dit vraagt om een intensieve relatie tussen de overheid en uitzendorganisaties, waarbij in gezamenlijkheid plannen moeten worden gemaakt. USG People

het aandachtsgebied van Start People en USG Restart. We willen deze mobiliteitscentra ook in andere landen opzetten, waarbij de kennis en ervaring van Start People in Nederland onontbeerlijk is.

Door de druk op de arbeidsmarkt worden inmiddels in Frankrijk ook reïntegratieprojecten privaat aanbesteed. Start People heeft haar positie verstevigd door uitbreiding van haar belangen in deze markt. Doordat zij succesvol is in het winnen van opdrachten, maar vooral ook door het succesvol plaatsen van werklozen in een baan, wordt Start People in Frankrijk gezien als een van de top drie reïntegratiebedrijven.

De snelle omslag in de economie heeft de schaarste aan kandidaten sterk verminderd. Deze verandering zorgt voor een toenemende focus op klanten. Onze werkmaatschappijen hebben dit belang altijd scherp voor ogen gehad en hebben dan ook uitstekende klantenrelaties. Dit zal ons een voordeel geven in de markt.

**De strategische doelstellingen** worden door de veranderende markt voor een deel getemporeerd. Onze overall strategie blijft vanzelfsprekend gehandhaafd. Zo blijft continuering van onze Europese positie als meest winstgevende speler een belangrijke strategische doelstelling. Ook onze multibrandstrategie waarbij meerdere merken de verschillende marktsegmenten bedienen, ....



zullen wij verder verstevigen. Het tempo van uitbreiding van specialistische activiteiten in de landen buiten de Benelux zal aangepast worden. Hetzelfde geldt voor uitbreiding van onze omzet door acquisities buiten de Benelux en dan in het bijzonder in landen als Duitsland en Italië.

Het aantrekken van de beste kandidaten voor onze opdrachtgevers is uiteraard een doelstelling die onverminderd geldt. Ook blijven de processen van innovatie van onze dienstverlening, ontwikkeling van nieuwe producten en vormen van marktbewerking doorgaan.

Wij zullen in 2009 extra alert moeten blijven. Indien nodig passen wij onze kostenstructuur verder aan. Wij zorgen ervoor dat onze organisatie klaar is voor het moment dat de markt weer aantrekt zodat USG People sterker uit deze recessie komt.

Om dit te kunnen realiseren heeft USG People de nimmer aflatende steun nodig van alle betrokkenen bij de onderneming. Wij bedanken dan ook onze klanten en aandeelhouders voor hun loyaliteit en vertrouwen in het verleden maar ook voor de toekomst.

Bovenal willen wij onze flexmedewerkers en onze vaste medewerkers bedanken, en ook hen die door alle maatregelen niet meer aan onze onderneming verbonden zijn, voor hun inzet en grote bijdrage aan het succes van onze onderneming.

In dit jaarverslag laten wij u kennismaken met de verschillende omgevingen en ontwikkelingen die USG People kent. Medewerkers van het hoofdkantoor en van werkmaatschappijen in diverse landen komen aan het woord. Zij vertellen wat hen motiveert en op welke innovatieve manieren zij flexmedewerkers en klanten benaderen. Het is vooral dankzij het ondernemende karakter en het verantwoordelijkheidsbesef van onze medewerkers dat USG People in staat is op koers te blijven. 

Ron Icke, Chief Executive Officer



|     |                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------|
|     | MAGAZINE                                                   |
| 4   | VOORWOORD                                                  |
| 8   | KERNCIJFERS                                                |
| 9   | FINANCIËLE KALENDER                                        |
| 10  | ALGEMENE INFORMATIE                                        |
| 14  | USG PEOPLE IN VOGELVLUCHT                                  |
| 16  | PROFIEL                                                    |
| 18  | <b>1</b> UMFELD                                            |
| 22  | <b>2</b> MULTIBRAND                                        |
| 28  | <b>3</b> INNOVATIE                                         |
| 32  | <b>4</b> DIVERSITEIT                                       |
| 38  | <b>5</b> INTERNATIONALISATIE                               |
| 42  | <b>6</b> MVO                                               |
| 48  | <b>7</b> EUROPESE SALES AANPAK                             |
|     | RAAD VAN COMMISSARISSEN                                    |
| 54  | VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN                     |
|     | EXECUTIVE BOARD                                            |
| 60  | OPERATIONEEL OVERZICHT EN MARKT ONTWIKKELINGEN             |
| 62  | FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN                                  |
| 68  | ONTWIKKELINGEN PER LAND                                    |
| 74  | RISICOPARAGRAAF                                            |
| 79  | CORPORATE GOVERNANCE                                       |
| 84  | INTERNE ORGANISATIE                                        |
| 87  | VOORUITZICHTEN                                             |
| 88  | COMMISSARISSEN                                             |
| 90  | BESTUUR                                                    |
|     | JAARREKENING 2008                                          |
| 94  | JAARREKENING                                               |
| 164 | MEERJARENOVERZICHT                                         |
| 166 | CONVERTEERBARE OBLIGATIELENING                             |
| 167 | FINANCIËLE BEGRIPPENLIJST                                  |
| 168 | ADRESSEN EN ALGEMEEN DIRECTEUREN VAN DE WERKMAATSCHAPPIJEN |

Tenzij anders vermeld bedragen in duizenden euro's

2008

2007

|                                                           |            |            |
|-----------------------------------------------------------|------------|------------|
| Netto-omzet                                               | 4.024.965  | 3.887.681  |
| Operationeel resultaat                                    | 209.294    | 260.067    |
| Bedrijfsresultaat                                         | 116.665    | 243.859    |
| Amortisatie immateriële vaste activa                      | 32.018     | 21.102     |
| Afschrijvingen materiële vaste activa                     | 20.368     | 18.766     |
| Operationele kasstroom                                    | 276.510    | 201.389    |
| Nettowinst                                                | 16.885     | 140.011    |
| Dividend                                                  | 37.688     | 51.581     |
| Eigen vermogen                                            | 669.777    | 684.684    |
| Investerings in immateriële vaste activa                  | 13.579     | 12.043     |
| Investerings in materiële vaste activa                    | 23.756     | 31.326     |
| Beurswaarde ultimo boekjaar                               | 599.117    | 1.181.896  |
| Aantal geplaatste aandelen                                | 64.980.130 | 63.679.719 |
|                                                           |            |            |
| Gemiddeld aantal werknemers                               |            |            |
| - indirecte medewerkers                                   | 9.209      | 8.685      |
| - directe medewerkers                                     | 111.822    | 112.341    |
|                                                           |            |            |
| Aantal vestigingen                                        | 1.665      | 1.595      |
|                                                           |            |            |
| <b>Verhoudingsgetallen in procenten</b>                   |            |            |
| Operationeel resultaat / netto-omzet                      | 5,2%       | 6,7%       |
| Bedrijfsresultaat / netto-omzet                           | 2,9%       | 6,3%       |
| Nettowinst / netto-omzet                                  | 0,4%       | 3,6%       |
| Uitgekeerde winst / nettowinst                            | 223,2%     | 36,8%      |
| Eigen vermogen / totaal vermogen                          | 34,0%      | 34,9%      |
|                                                           |            |            |
| <b>Per aandeel in euro's</b>                              |            |            |
| (op basis van aantal uitstaande aandelen ultimo boekjaar) |            |            |
| Nettowinst                                                | 0,26       | 2,20       |
| Operationele kasstroom                                    | 4,26       | 3,16       |
| Dividend                                                  | 0,58       | 0,81       |
| Eigen vermogen                                            | 10,31      | 10,75      |
| Koers ultimo                                              | 9,22       | 18,56      |
| Hoogste koers                                             | 18,79      | 37,10      |
| Laagste koers                                             | 9,22       | 15,77      |

**21 april 2009**

Publicatie eerste kwartaalresultaten 2009 (voorbeurs)  
Conference call analisten eerste kwartaalresultaten  
Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Bepaling wisselverhouding stockdividend

**23 april 2009**

Ex dividend notering

**27 april 2009**

Dividend record date

**15 mei 2009**

Betaalbaarstelling dividend

**24 juli 2009**

Publicatie tweede kwartaalresultaten 2009 (voorbeurs)  
Analistenbijeenkomst en persconferentie tweede  
kwartaalresultaten

**28 oktober 2009**

Publicatie derde kwartaalresultaten 2009 (voorbeurs)  
Analistenbijeenkomst en persconferentie derde  
kwartaalresultaten

**3 maart 2010**

Publicatie vierde kwartaal- en jaarresultaten 2009  
(voorbeurs)  
Analistenbijeenkomst en persconferentie vierde  
kwartaal- en jaarresultaten

**21 april 2010**

Publicatie eerste kwartaalresultaten 2010 (voorbeurs)  
Conference call analisten eerste kwartaalresultaten  
Algemene Vergadering van Aandeelhouders

**CONTACT INVESTOR RELATIONS**

Rob Zandbergen  
Chief Financial Officer  
+31 (0)36 529 95 07  
rzandbergen@usgpeople.com

## Algemene informatie over het aandeel en financiële kalender

**BEURSNOTERING.** Het gewone aandeel USG People is genoteerd aan Euronext Amsterdam waar ook opties op de aandelen worden verhandeld. USG People is vanaf 3 maart 2009 opgenomen in de Amsterdam Midcap Index. In september 2008 werd USG People opgenomen in de AEX-Index, de hoofdgraadmeter van de Amsterdamse aandelenbeurs. In de periode daarvoor maakte USG People onderdeel uit van de Amsterdam Midcap Index (AMX).

**AANDELENKAPITAAL.** Ultimo 2008 stonden 64.980.130 gewone aandelen USG People uit. In 2008 namen de uitstaande aandelen toe met 1.300.411 stuks door uitkering van stockdividend en door uitgifte ten behoeve van personeelsopties. Van de uitstaande converteerbare obligatielening werden in 2008 geen obligaties geconverteerd. In 2008 werden aandelen verstrekt voor een aandelenplan voor prestatiebonussen van personeel die eerst werden ingekocht waardoor het aantal uitgegeven aandelen niet werd verhoogd.

| Uitstaande aandelen              | Nominale   |            |
|----------------------------------|------------|------------|
|                                  | Aantal     | waarde (€) |
| 31 december 2007                 |            |            |
| Gewone aandelen                  | 63.679.719 | 0,50       |
| Optierechten personeel           | 83.176     | 0,50       |
| Conversierechten obligatielening | 6.419.146  | 0,50       |
| Mutaties in 2008                 |            |            |
| Uitgegeven Stock dividend        | 1.273.211  | 0,50       |
| Uitgifte t.b.v. personeelsopties | 27.200     | 0,50       |
| 31 december 2008                 |            |            |
| Gewone aandelen                  | 64.980.130 | 0,50       |
| Optierechten personeel           | 50.848     | 0,50       |
| Conversierechten obligatielening | 6.419.146  | 0,50       |

De heer A.D. Mulder, oprichter van USG People, breidde zijn aandelenbelang in USG People in 2008 uit met 1.889.015 aandelen. Het belang van de heer A.D. Mulder nam daardoor toe tot 19,9% (12,9 miljoen aandelen). Het aantal vrij verhandelbare aandelen (*free float*) bedraagt 100%.

**UITGIFTE VAN AANDELEN.** Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt jaarlijks toestemming gevraagd om de duur te verlengen waarvoor de Executive Board is aangewezen om als bevoegd orgaan, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen en met inachtneming van het bepaalde in de statuten en wettelijke bepalingen, besluiten te nemen tot uitgifte van aandelen en tot beperking of uitsluiting van het wettelijk voorkeursrecht, voor een periode van 18 maanden vanaf de datum van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het verzoek om verlenging van de duur waarvoor de Executive Board is aangewezen als bevoegd orgaan zoals bedoeld, betreft een door de wet uitdrukkelijk geboden en in de statuten verankerde mogelijkheid. De Executive Board kan van deze bevoegdheid alleen gebruikmaken met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, en zal deze bevoegdheid slechts gebruiken als het belang van de vennootschap daarmee is gediend. Deze bevoegdheid betreft maximaal 10% van alle aandelen van het geplaatst kapitaal van de vennootschap ten tijde van de uitgifte.

Op de buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 23 december 2008 is aan de Executive Board de bevoegdheid gegeven om te besluiten tot het uitgeven van of tot het verlenen van het recht tot het nemen van preferente beschermingsaandelen aan de nog op te richten Stichting Preferente Aandelen USG People, tot een maximum dat overeenkomt met 100% van het op het moment van de uitgifte van de preferente aandelen geplaatste kapitaal anders dan in de vorm van preferente aandelen. Stichting Preferente Aandelen USG People stelt zich krachtens haar statuten ten doel behartiging van de belangen van USG People, de met haar verbonden onderneming en alle daarbij betrokkenen waarbij zoveel mogelijk invloeden worden geweerd die 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

| Year | Number of people aged 65 and over (millions) |
|------|----------------------------------------------|
| 2005 | 1.6                                          |
| 2006 | 2.0                                          |
| 2007 | 2.4                                          |
| 2008 | 1.6                                          |

Het handelsvolume nam af in 2008 ten opzichte van 2007.  
Het aantal verhandelde aandelen steeg weliswaar ....

met 10 miljoen ten opzichte van vorig jaar, maar tegen een lagere koers kwam het verhandelde volume van € 2,1 miljard lager uit.

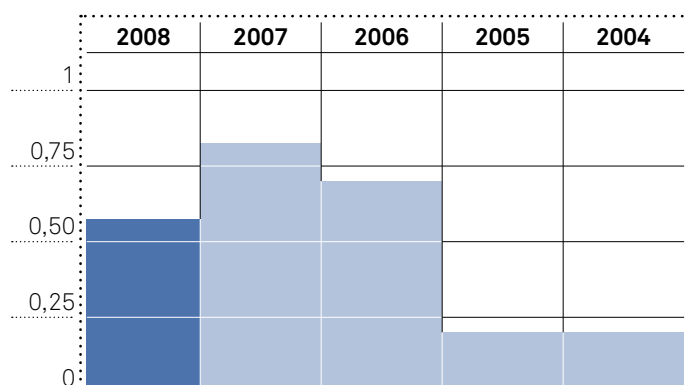
| Handelsvolumes                  | 2008  | 2007  | 2006  | 2005 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|------|
| Aantal stukken in miljoenen     | 178   | 168   | 114   | 54   |
| Handelsvolume in miljoenen euro | 2.140 | 4.410 | 3.255 | 695  |

Als gevolg van het lagere handelsvolume in 2008 is het aandeel van USG People vanaf 3 maart 2009 weer opgenomen in de Midcap Index.

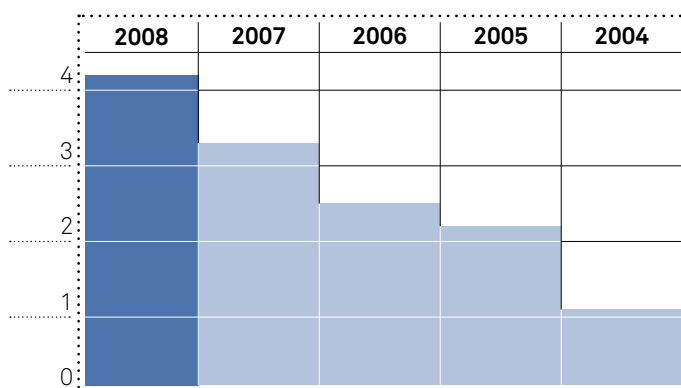
#### Gegevens per aandeel op basis van gemiddeld aantal aandelen.

|                               | 2008   | 2007   | 2006   | 2005   | 2004   |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Operationele kasstroom        | € 4,26 | € 3,18 | € 2,50 | € 2,31 | € 1,04 |
| Nettoresultaat                | € 0,26 | € 2,21 | € 1,76 | € 0,33 | € 0,54 |
| Dividend                      | € 0,58 | € 0,81 | € 0,72 | € 0,20 | € 0,20 |
| Dividend / nettoresultaat (%) | 223%   | 37%    | 41%    | 61%    | 37%    |

#### DIVIDEND PER AANDEEL.



#### OPERATIONELE KASSTROOM PER AANDEEL.



**MELDING ZEGGENSCHAP.** Op basis van de meldingen in het kader van de Wet melding zeggenschap zijn de volgende belangen bekend:

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| Amerborgh International N.V. | 19,9% |
| Franklin Resources Inc.      | 5,1%  |

#### EFFECTENBEZIT BESTUURDERS.

|          |        |
|----------|--------|
| Ron Icke |        |
| Aandelen | 85.000 |

|                |        |
|----------------|--------|
| Rob Zandbergen |        |
| Aandelen       | 36.000 |

#### EFFECTENBEZIT COMMISSARISSEN.

|             |            |
|-------------|------------|
| Alex Mulder |            |
| Aandelen    | 12.907.613 |
| Opties      | 20.000     |

|                   |         |
|-------------------|---------|
| Christian Dumolin |         |
| Aandelen          | 125.676 |

**DIVIDENDBELEID.** Het dividendbeleid is gericht op een dividenduitkering van circa eenderde van de nettowinst voor amortisatie, rekening houdende met belastingeffecten. Tevens is voor de dividendbepaling over 2008 besloten de nettowinst te corrigeren voor non-cash waarderingseffecten van derivaten. Jaarlijks wordt bepaald of het dividend



kan worden opgenomen naar keuze in contanten of geheel in gewone aandelen ten laste van het agio of ten laste van overige reserves.

**INVESTOR RELATIONS.** USG People hecht aan transparantie en toegankelijkheid richting aandeelhouders en de markt van institutionele en particuliere beleggers. Het doel is investeerders zoveel mogelijk in staat te stellen om een adequate inschatting te maken van de waarde van de onderneming en de attractiviteit van het aandeel.

Door deze investor relations-inspanningen tracht USG People de zichtbaarheid en actieve interesse in het aandeel te vergroten bij een brede groep van investeerders. Dat heeft bijgedragen aan een zeer sterke toename van de handel in de aandelen van USG People in de afgelopen jaren. USG People streeft naar een effectieve spreiding van de aandelen, waarbij zij een aantrekkelijke partij wil zijn voor zowel institutionele als particuliere beleggers.

Voor een heldere communicatie naar beleggers, analisten en financiële pers worden bijeenkomsten en roadshows georganiseerd. Bij vrijwel elke kwartaalpublicatie worden een analistenbijeenkomst en een persconferentie gehouden, en enkele malen per jaar nemen de leden van de Executive Board deel aan conferenties en roadshows. Tijdens deze bijeenkomsten zijn er veel contacten met investeerders waardoor deze een belangrijke aanvulling zijn op de communicatie via de website en andere media.

In 2008 werden vier analistenbijeenkomsten gehouden, voor de toelichting op de jaarcijfers van 2007 en voor de kwartaalcijfers van de eerste drie kwartalen van 2008. De bijeenkomsten konden via webcasting worden gevolgd vanaf de website van USG People. Voor directe contacten met aandeelhouders en beleggers werden in 2008 roadshows en conferenties georganiseerd in de Benelux, Groot-Brittannië, Ierland, Frankrijk, Duitsland, Italië, Zwitserland, Oostenrijk, Scandinavië, de Verenigde Staten en Canada.

Het aantal persrelaties en betrokken analisten breidde zich in 2008 verder uit. USG People wordt momenteel actief gevolgd door meer dan vijftien analisten, waarmee de meeste grote effectenhuizen en brokers zijn vertegenwoordigd. 

x 1 miljoen euro

## BELGIË

Omzet: € 808  
Vestigingen: 212

## DUITSLAND

Omzet: € 310  
Vestigingen: 177

## FRANKRIJK

Omzet: € 545  
Vestigingen: 216

## ITALIË

Omzet: € 153  
Vestigingen: 91

## LUXEMBURG

Omzet: € 19  
Vestigingen: 7

## NEDERLAND

Omzet: € 1.727  
Vestigingen: 693

## OOSTENRIJK

Omzet: € 44  
Vestigingen: 13

## POLEN

Omzet: € 37  
Vestigingen: 39

## SPANJE & PORTUGAL

Omzet: € 340  
Vestigingen: 179

## SLOWAKIJE

Omzet: € 2  
Vestigingen: 7

## TSJECHIË

Omzet: € 10  
Vestigingen: 16

## ZWITSERLAND

Omzet: € 29  
Vestigingen: 15

### GENERAL STAFFING

Anders Gruppe  
Esterbauer & Windisch  
IHD  
IP  
IPM  
Manus  
Personal Team  
Procur- Personaldienstleistungen  
Proflex  
Start People  
Tiempo Gruppe  
Quick Office

### SPECIALIST STAFFING

Abetec  
Ad Rem Young Professionals  
ASA Student  
Content  
Creyf's  
Express Medical  
Geko Zeitarbeit  
Receptel  
Secretary Plus  
StarJob  
SYS & Onesys  
Technicum  
Unique

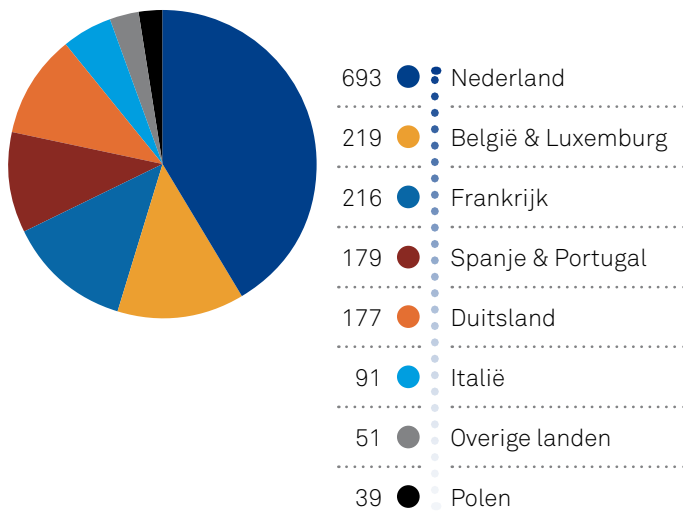
### PROFESSIONALS

Legal Forces  
USG Capacity  
USG Energy  
USG Financial Forces/ USG Multicompta  
USG HR Forces  
USG Innovativ  
USG Juristen  
USG Restart

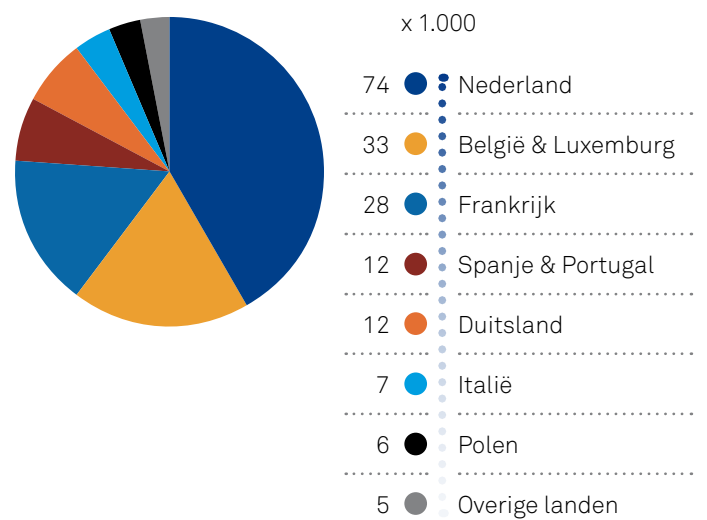
### OTHER SERVICES

Call -IT

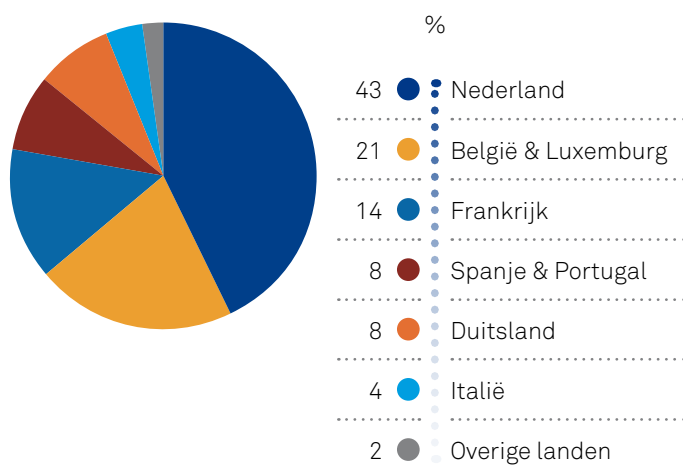
AANTAL VESTIGINGEN PER LAND



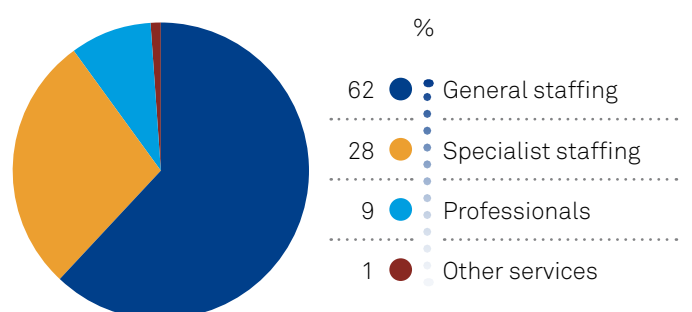
AANTAL WERKZAME FLEXWERKERS PER MAAND

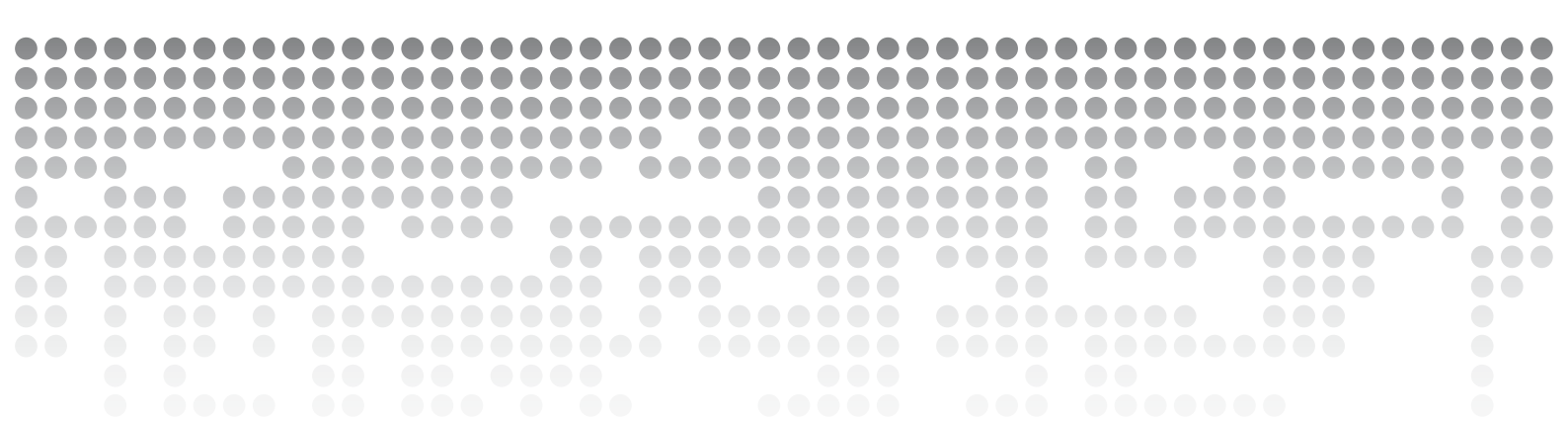


OMZET PER REGIO



OMZET PER ACTIVITEIT





USG People is actief met een groot aantal sterke merken die gezamenlijk totaaloplossingen bieden op het vlak van uitzending, detachering, HR- en customer care services. Met een omzet van ruim € 4 miljard is USG People de Europese nummer vier in HR-dienstverlening. Het hoofdkantoor van USG People is gevestigd in Almere en de groep is actief in een groot aantal Europese landen, waaronder Nederland, België, Luxemburg, Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland, Tsjechië, Slowakije, Polen, Frankrijk, Italië en Spanje.

De merkenportfolio van USG People bevat de merken Proflex en Start People (General staffing) - Ad Rem Young Professionals, ASA Student, Content, Creyf's, Express Medical, Geko Zeitarbeit, Receptel, Secretary Plus, StarJob, Technicum en Unique (Specialist staffing) - Legal Forces, USG Capacity, USG Energy, USG Financial Forces, USG HR Forces, USG Innativ, USG Juristen en USG Restart (Professionals) - Call-IT (Other services).

Per 3 maart 2009 is het aandeel USG People genoteerd aan de Amsterdam Midcap Index. In 2008 was het aandeel vanaf 1 september in de Amsterdam Exchange Index (AEX) opgenomen.

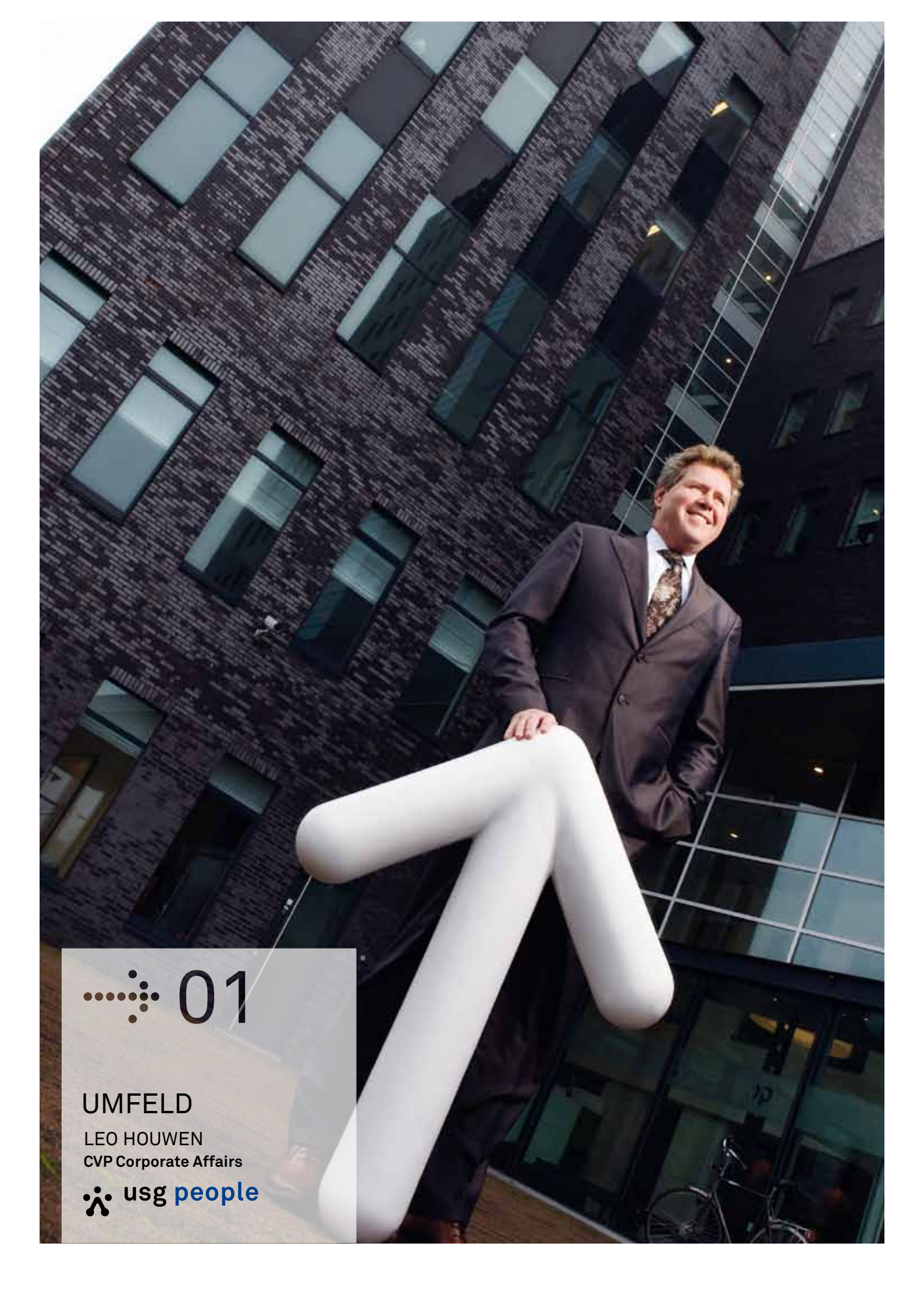
**MISSIE.** USG People is aanbieder van alle vormen van flexibele arbeid en uiteenlopende diensten op het gebied van human resources en customer care services. Met dit brede palet aan diensten geven wij invulling aan de vraag naar diversiteit in onze dienstverlening. De focus van USG People, als leverancier van kennis en capaciteit, is gericht op kwaliteit, groei en winstgevendheid.

**VISIE.** Als bedrijf waarin mensen centraal staan, streeft USG People naar het juiste talent op de juiste plaats. Dit is de drijfveer voor alle medewerkers van de groep, daarom geven zij het beste van zichzelf. Ons onderscheidende vermogen wordt in hoge mate bepaald door de creativiteit, inzet en betrokkenheid van de medewerkers.

**STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN.** USG People streeft ernaar de meest winstgevende speler te zijn op de Europese uitzend- en detacheringsmarkt. De belangrijkste strategische doelstellingen zijn:

- Het versterken van onze multibrandstrategie, met een gezonde balans tussen algemeen en specialistisch uitzenden.
- Een verdere omzetgroei, zowel autonoom als door acquisities. Bij overnames binnen de Benelux ligt de nadruk op specialistische dienstverlening, bij overnames buiten de Benelux ook op het verwerven van schaalgrootte.
- Een continue focus op het aantrekken en behouden van de beste kandidaten voor onze opdrachtgevers.
- Het voortdurend ontwikkelen van nieuwe technologieën gericht op het verbeteren van onze dienstverlening en optimaliseren van distributiekkanalen.
- Een voortgaande professionalisering van onze interne organisatie, met een duidelijke focus op onze medewerkers. 





01

UMFELD

LEO HOUWEN  
CVP Corporate Affairs



usg people



# MARKT- VERRUIMING

De omvang van de Europese uitzendmarkt zal op middellange termijn toenemen door het opheffen van belemmeringen voor tijdelijk werk. De vooruitzichten zijn positief: Brussel en een toenemend aantal landen zien in dat de uitzendsector een positieve rol speelt op de arbeidsmarkt en belangrijk is voor een flexibele en vitale economie.

Van één Europese markt is nauwelijks sprake. Een blik op de statistieken over de penetratiegraad van uitzendwerk verraaft dat er grote verschillen bestaan: er is de traditionele kopgroep met landen als Groot-Brittannië, België, Nederland en Frankrijk; een grote groep middenmoters met onder andere Duitsland, Spanje, Italië en Oostenrijk; en aan de staart van het peloton rijden Griekenland en Polen mee. “In de meeste landen is er een direct verband tussen de penetratiegraad, de mate van maatschappelijke acceptatie en de geldende beperkingen op uitzendwerk”, zegt Leo Houwen, Corporate Vice President Corporate Affairs van USG People. “En die restricties hebben vaak te maken met koudwater-vrees voor de sector.”

Ook in de zogeheten kopgroep is er jarenlang sprake geweest van angst. “Nederland is een van de landen waar de sector zich het eerst heeft ontwikkeld, maar vergeet niet dat het ons niet gemakkelijk is gemaakt. In de jaren zestig en zeventig waren vakbonden en over-

heden bepaald geen voorstanders van flexibele arbeid. De bonden waren in die tijd bang dat uitzendarbeid ten koste zou gaan van vaste banen. Bij het ministerie van Sociale Zaken heerste destijds de vrees dat de werking van de arbeidsmarkt zou worden verstoord. De grote omslag vond eigenlijk plaats tijdens de crisis van de jaren tachtig, toen de branche grote aantallen werklozen aan de slag hielp. Vanaf dat moment kun je zeggen dat de uitzendsector sociaal maatschappelijk en ook politiek meer geaccepteerd is. Wat ook heeft geholpen is dat de sector zich altijd goed heeft georganiseerd. De CAO voor Uitzendkrachten is nu een van de grootste van het land.”

Ook in andere landen heeft zich een soortgelijke emancipatie afgespeeld, al wil dat zeker niet zeggen dat de branche daar ruim baan heeft. Zo is het in landen als Spanje, België en Frankrijk bijzonder lastig danwel verboden om voor overheidsinstanties te werken en in Duitsland en Spanje zijn er restricties in de bouwsector. ....



01

UMFELD

LIEVE VERELST

Regiodirecteur Unique België



## “BIJ UNIQUE STAAN WE IN DE STARTBLOKKEN”

“Laatst kwam ik op een symposium een HR directeur tegen van het ministerie van Financiën. Zij vertelde me dat dit ministerie zo’n 13.000 medewerkers telt en dat zij behoefte heeft aan meer flexibiliteit in het personeelsbestand. Voor Unique, gespecialiseerd in administratief personeel, levert dat enorme mogelijkheden op. Het staat vast dat de Belgische overheid zich verder zal openstellen voor uitzendarbeid. De concrete invulling en uitvoering ervan is slechts een kwestie van tijd. Maar wij zijn nu al op dat moment voorbereid. Onze specialisatie Unique Public heeft de eerste stappen gezet, de eerste contacten zijn gelegd. Wij staan in de startblokken.”

Daarnaast zijn er in een aantal landen verschillende discriminerende regels die ervoor zorgen dat uitzendbedrijven niet op eerlijke wijze kunnen concurreren met andere vormen van flexibele arbeid.

“De maatschappelijke acceptatie van uitzendwerk zal sterk toenemen”, zegt Houwen. “Daardoor zal de markt in verschillende landen aanzienlijk groeien.” Hij verwijst ter illustratie naar Duitsland, van oudsher een markt waar tal van restricties golden. Jarenlang was de penetratie-

## “JE KUNT NU RUSTIG OP EEN VERJAARDAG ZEGGEN DAT JE UITZENDKRACHT BENT”

- Leo Houwen -

De intensieve lobbyactiviteiten vanuit de Europese koepelorganisatie van de uitzendbranche, Eurociett, werpen gelukkig vruchten af. Want medio 2008 kwam er belangrijk nieuws uit Brussel. De Europese ministers van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bereikten na jaren te hebben onderhandeld een akkoord over de Arbeids-tijdenrichtlijn en de Uitzendrichtlijn. Ook het Europees Parlement stemde in. De richtlijnen zijn van groot belang voor de ongeveer acht miljoen uitzendkrachten in Europa. Het schrijft voor dat hun honorering gelijk moet zijn aan die van vaste werknemers van het ‘inlenende bedrijf’, die hetzelfde werk doen.

Deze maatregel zal overwegend positieve gevolgen hebben voor de sector. Eurociett heeft in kaart gebracht wat het opheffen van onnodige obstakels betekent voor de zes belangrijkste uitzendmarkten binnen de Europese Unie (Frankrijk, Groot-Brittannië, Nederland, Duitsland, België en Spanje). De verwachting is dat er als direct gevolg van het verdwijnen van beperkingen, 570.000 banen kunnen worden gecreëerd in de periode tot 2012. Met name mensen met afstand tot de arbeidsmarkt – langdurig werklozen, ouderen en lager geschoolde jongeren – profiteren hiervan. En niet onbelangrijk: het levert de lidstaten een financieel gewin van ongeveer € 12,5 miljard op als gevolg van lagere uitgaven voor werkloosheidsuitkeringen en hogere belastinginkomsten, zo concludeert Eurociett.

Al zal het in de praktijk nog even duren voordat het Brusselse besluit concreet resultaat oplevert, de maatregel heeft nog een ander, zo mogelijk belangrijker effect.

graad laag en waren er nauwelijks uitzendkrachten te vinden. “In de jaren na de Duitse eenwording hebben uitzendbedrijven een positieve rol gespeeld bij het plaatsen van enkele honderdduizenden werklozen. Het imago van de branche heeft daardoor een flinke impuls gekregen bij zowel overheden als vakbonden. Je kunt nu ook rustig op een verjaardag zeggen dat je uitzendkracht bent.” Met ruim een half miljoen uitzendkrachten is Duitsland al een van de grootste markten, terwijl de penetratiegraad van zo’n 1,3% (bron: Eurociett) aangeeft dat er nog een aanzienlijke groei te verwachten is.

Ofschoon de gevolgen van de kredietcrisis de uitzendsector raken, bieden crises ook kansen. “Bedrijven en instellingen met uitzendkrachten zijn beter in staat klappen op te vangen”, aldus Houwen. “Een deel van het bedrijfsrisico wordt namelijk overgenomen door de uitzendsector. Door het opheffen van restricties creëer je een meer flexibele en vitale economie met bewezen minder illegale arbeid. Een crisis maakt meer werkgevers daarvan bewust. Als de vraag weer aantrekt, zullen zij eerder geneigd zijn gebruik te maken van flexibele arbeid. Daarnaast zijn uitzendbedrijven beter in staat werklozen naar een baan te bemiddelen dan semi-overheidsorganisaties. Dat is duidelijk gebleken tijdens vorige periodes van laagconjunctuur. Ook dat biedt de sector kansen om te laten zien waartoe het in staat is.”



02

## MULTIBRAND

ANNEKE VAN DER WILT  
Corporate Director  
Marketing & Communicatie

 usg people



# SAMENHANG

De afgelopen jaren is het aantal merken en huisstijlen bij USG People gereduceerd. Er bestaat wederom samenhang tussen de overgebleven merken, die ook duidelijk een eigen identiteit hebben. Ook de naamsbekendheid van USG People profiteert van de rebranding.

“Op het moment dat je denkt klaar te zijn, kun je weer opnieuw beginnen. Dat is nu eenmaal het lot van een multibrandorganisatie.” Anneke van der Wilt, Corporate Director Marketing & Communicatie, zegt het met een glimlach op haar gezicht. De multibrandstrategie van USG People betekent in de praktijk dat er altijd werk aan de winkel is. De strategie staat vanzelfsprekend vast, maar de implementatie ervan is een ander verhaal. “Neem onze activiteiten in Duitsland. Door de acquisitie van Allgeier DL vorig jaar hebben we er een aantal merken bij gekregen. Die vallen nu nog buiten de huidige merkenarchitectuur. Na de rebranding zal de Duitse organisatie er anders uitzien. Zo blijven we in beweging. Gelukkig maar.”

Het bedrijf dat in 1972 begon als Unique Uitzendburo, met in feite één bekend merk plus een aantal afgeleide merken, is sinds ruim tien jaar een concern met vele gezichten. “Eigenlijk kun je zeggen dat we sinds de beursgang van Unique Internationaal in 1997 meer een multibrandorganisatie zijn”, blikt CEO Ron Icke terug. “Vanaf dat moment bewerken we de markt met meerdere merken. Dat was destijds zeker niet de mode in de uitzendsector. De meeste concurrenten werkten met één merk en ik geef toe dat we ook wel eens met die gedachte gespeeld hebben. Multibranding kost nu eenmaal meer

managementaandacht. In 2003 hebben we een onderzoek laten doen wat voor ons het beste zou zijn: multi- of monobrand. Er was maar één conclusie mogelijk: wij moesten verder met meerdere merken en niet met alleen het merk Unique. In die tijd werd uitzendwerk nog vaak in verband gebracht met laaggeschoold werk. Hooggeschoolde specialisten als engineers, directie-secretaresses en juristen zouden zich daar niet mee willen associëren, zo bleek uit het onderzoek. We hebben er dan ook voor gekozen die specialisten aan ons te binden via bedrijven waar zij zich thuis voelen. Van die keuze hebben we geen spijt gehad.”

Ook al vergt dat de nodige aandacht in Almere. Dat wordt tevens visueel duidelijk uit het merkenoverzicht van de groep na de overname van Solvus in 2005. “Afzonderlijk telden beide bedrijven een flink aantal merken, gezamenlijk was het een bonte verzameling van logo's”, zegt Van der Wilt. “Er was behoefte aan een duidelijke verbinding van de merken onderling en aan een zichtbare link met het moederbedrijf. Op diverse markten diende er meer duidelijkheid te komen over welke rol welk bedrijf nu speelde. Daarnaast zou er meer een vuist gemaakt kunnen worden door marketingbudgetten te bundelen. De kleinere merken waren onvoldoende in staat een positie met





## 02

### MULTIBRAND

MARTIJN REMMELZWAAL  
General Manager  
Transaction Services Nederland



## “DE NIEUWE ORGANISATIE BEVORDERT DE SAMENWERKING ENORM”

“Ik ben in 2006 begonnen op het shared service center. Destijds een organisatie waar er bijvoorbeeld één afdeling Verlonen & Facturen voor alle Nederlandse werkmaatschappijen was. Door de snelle groei en de komst van nieuwe merken en werkmaatschappijen was dat niet ideaal. Onze medewerkers kenden hun counterparts bij de werkmaatschappijen niet. Andersom wisten vestigingen nauwelijks bij wie ze terecht moesten voor vragen. In 2008 zijn we gestart met Transaction Services volgens het ketenmodel, waarbij medewerkers ingedeeld zijn in teams, waar mogelijk voor één werkmaatschappij. Die werkmaatschappij heeft voor al onze diensten dus steeds contact met hetzelfde team. Dat bevordert de samenwerking enorm.”

autoriteit op te bouwen in hun specialisatie. De conclusie was dat de totale potentie van USG People en haar merken beter benut zou moeten worden. Er moest een plan van aanpak komen – daar was iedereen van overtuigd.” United Services Group had reeds in 2004 een portfolio-strategie geformuleerd om tot een duidelijke onderlinge samenhang te komen. “Na de overname van Solvus werd besloten de Solvus merken in dezelfde coherente merkenarchitectuur te integreren.”

In 2006 en 2007 volgde daarom een ingrijpende rebranding. Alle activiteiten op het gebied van algemeen uitzenden werden samengebracht onder de vlag van Start People. Naam en logo van Start People refereren aan de moeder, maar tegelijkertijd is er een duidelijk onderscheid om de eigen identiteit van het bedrijf te

rebranding flink gestegen. “Wij merken dat op verschillende manieren. Aan het aantal spontane sollicitaties bijvoorbeeld. Dat is beduidend toegenomen”, zegt Icke. Hij wijst ook op het jaarlijkse Incompany 500 onderzoek, waarin bedrijven, overheden en instellingen die opereren op de Nederlandse markt worden gerangschikt naar hun reputatie. In 2006 kreeg USG People haar eerste notering (332e), vorig jaar stond het op plaats 78. In een vergelijkend onderzoek naar de reputatie van HRM-dienstverleners van het tijdschrift Management Team eindigde USG People zelfs op de tweede plaats. Icke: “Wat naamsbekendheid betreft kunnen we ons nog aanmerkelijk verbeteren, maar dergelijke onderzoeken laten wel zien dat onze rebranding werkt: de substantiële vermindering van het aantal merken heeft geleid tot een verbeterde herkenbaarheid.”

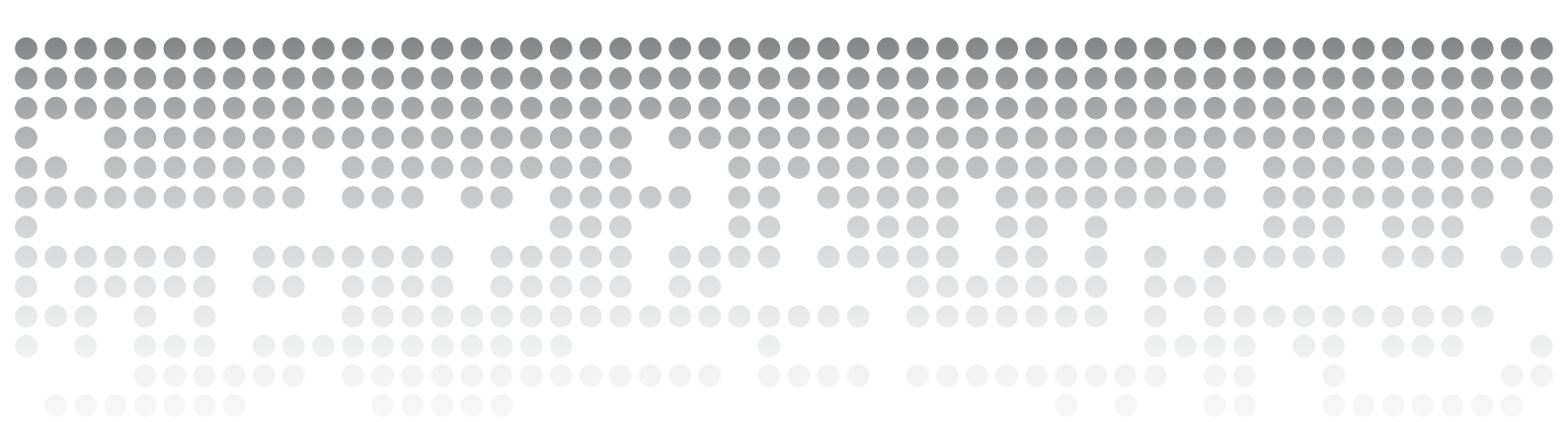
## “ER IS EEN ZICHTBARE BINDING TUSSEN DE BEDRIJVEN DIE IN HETZELFDE CLUSTER ZITTEN”

- Anneke van der Wilt -

onderstrepen. De specialistische merken kregen een logo mee waarin het beeldmerk van USG People was verwerkt. De visuele band met de kracht en omvang van het moederbedrijf versterkt zo de marktpositie van de individuele bedrijven. Dat geldt nog meer voor de professionals, de bedrijven die zich richten op hoog opgeleide medewerkers als marketeers, financiële specialisten en juristen. Deze bedrijven kregen het beeldmerk van USG People en de toevoeging USG voor de eigen naam. United Capacity werd zo bijvoorbeeld USG Capacity. “De merken zijn sindsdien logisch geclusterd”, zegt Van der Wilt. “Hoe groter het specialisatieniveau, hoe groter de endorsement van ofwel verbinding met USG People. Er is een zichtbare binding tussen de bedrijven die in hetzelfde cluster zitten. De werkmaatschappijen hebben een eigen identiteit, maar worden tegelijkertijd geassocieerd met het paraplu-merk USG People. Dat biedt zowel de werkmaatschappijen als het moederbedrijf voordelen.”

Zo is de naamsbekendheid van USG People sinds de

Tegelijk weten ze bij USG People als geen ander dat het voeren van een eenduidige merkenstrategie voortdurende aandacht vergt. In 2009 wordt dan ook wederom kritisch gekeken naar het aantal merken. Wat niet betekent dat de botte bijl wordt gehanteerd. “Wij zijn een dienstverlenend bedrijf, wij maken geen consumentenproducten. In de wereld van de fast moving consumer goods wordt gemakkelijker het mes gezet in een merkenportfolio. Hier is er meer emotie. Medewerkers zijn gehecht aan hun merk of bedrijf. Dat is ook goed”, zegt Icke. Daarnaast weet de markt feilloos bij welk bedrijf ze voor welke werknemer terecht moeten. “Voor een hooggekwalificeerde secretaresse gaat men naar Secretary Plus en voor een ervaren professional in de communicatie of de techniek gaat men naar USG Capacity of USG Innotiv. Zo zie je dat een goede specialist zijn plek verdient.”



# MAATWERK

Na de overname van Solvus door USG People in 2005 telde de groep veel merken. Zo had de toenmalige United Services Group 35 hoofd- en submerken. Met de overname van Solvus kwamen daar 12 hoofdmerken bij. De moedermaatschappij – na de overname USG People geheten – moest zich opnieuw positioneren met een endorsement strategie. Er werd in 2004 een ingrijpende portfolio-wijzigingen toegepast om het aantal merken te verminderen en te (her)positioneren vanuit herkenbare groepen: General staffing, Specialist staffing en Professionals.



## USG PEOPLE N.V.

Toegankelijk, betrokken en met de mens als middelpunt: het logo van USG People symboliseert de uitgangspunten en ambities van het bedrijf. Het bestaat uit de gestileerde weergave van die uitgangspunten en ambities in combinatie met de naam 'usg people'.



## GENERAL STAFFING

Alle Europese activiteiten op het gebied van algemeen uitzenden zijn gebundeld onder het merk Start People. Niet alleen uit kosten oogpunt en om beter zichtbaar te zijn, maar vooral ook omdat opdrachtgevers in het segment van general staffing behoefte hebben aan uniforme ondersteuning in alle vestigingslanden. Om de relatie met USG People te benadrukken is ervoor gekozen om de naam People aan Start toe te voegen. Bij general staffing activiteiten is een variant van het beeldmerk USG People voor de merknaam geplaatst.



## SPECIALIST STAFFING

Bij de merken die zich met specialistische uitzend- en detacheringactiviteiten bezighouden, is een andere afweging gemaakt. Zij zijn veelal actief op nationaal georiënteerde marktsegmenten waar opdrachtgevers meer belang hechten aan maatwerk dan aan Europese dekking. De opgebouwde marktpositie wordt dan ook vooral geassocieerd met een bestaande merknaam. Om de relatie met USG People te benadrukken is het USG People beeldmerk voor de merknaam geplaatst als onderdeel van het logo.

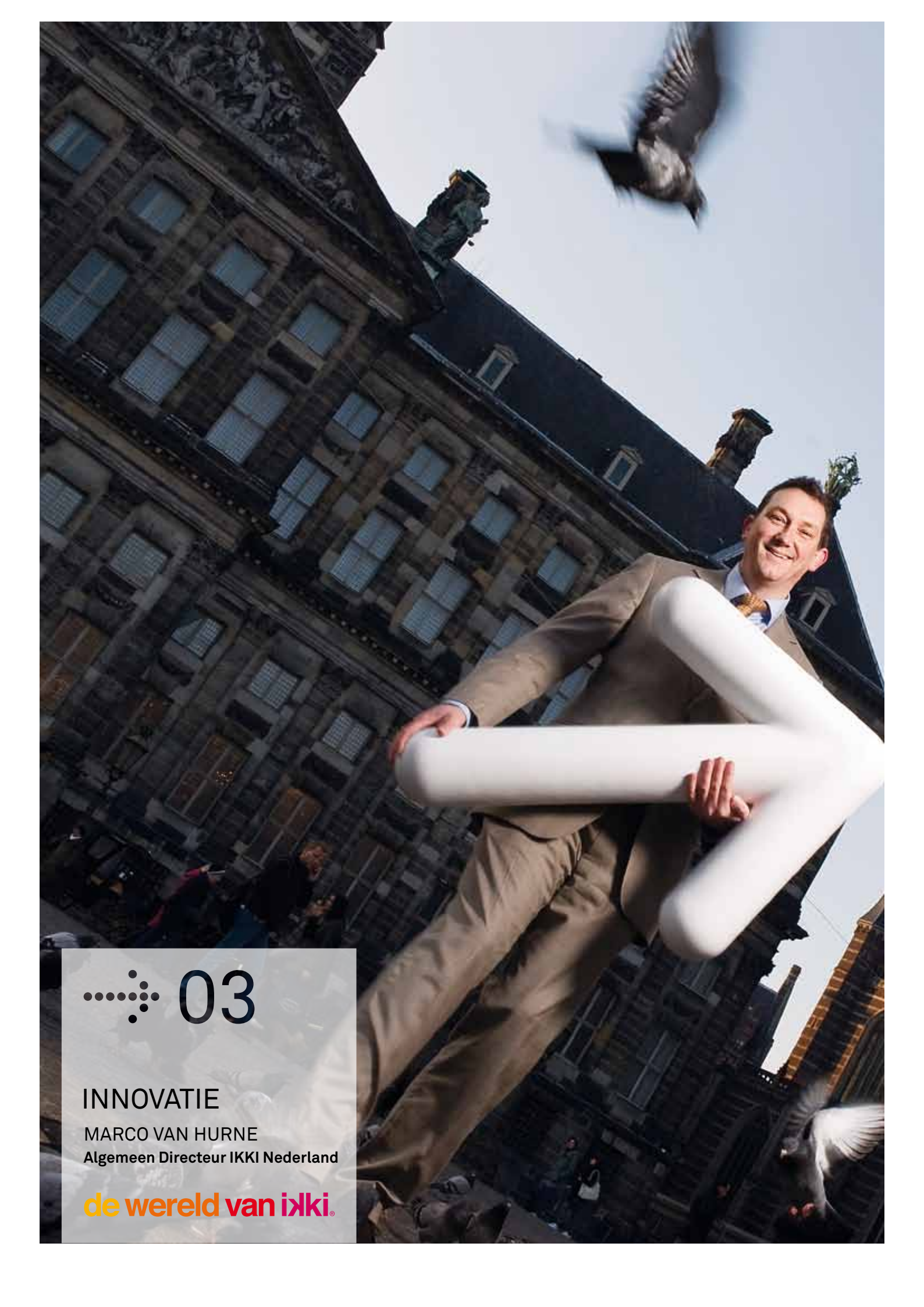


## PROFESSIONALS

Voor de merknamen die onder de groep Professionals vallen wordt een duidelijk herkenbare band met de moedermaatschappij als onmisbaar gezien voor de marktpropositie. Deze merken zijn actief in specialistische, en in vergelijking met andere segmenten veel kleinere markteenheden. Door aan te geven dat ze onderdeel uitmaken van een groep die alle arbeidsmarktdiensten aanbiedt en als gevolg daarvan schaal- en synergievoordelen inbrengt, verbetert het concurrentievermogen van deze merken. De toevoeging USG wordt voor de bestaande merknaam geplaatst.





A man in a light brown suit and blue shirt with a patterned tie is smiling and holding a large, white, three-dimensional number '3' in front of him. He is standing in a city square with a large, ornate historic building in the background. The building has many windows and decorative elements. A bird is flying in the sky above him.

# 03

## INNOVATIE

MARCO VAN HURNE  
Algemeen Directeur IKKI Nederland

de wereld van ikki.



# NETWERVEN

Innovatie bij USG People toont zich in vele gedaanten. In communities voor Spaanstalige secretaresses of voor de ‘generatie 2.0’ in portals voor MKB-bedrijven en meer. “In deze wereld is stilstaan geen optie. Je moet blijven innoveren.”

“Zie het als een ontmoetingsplaats voor Spaanstalige secretaresses”, zegt Elena Gómez, algemeen directeur van Profesionalia. “Een plek waar secretaresses, office managers en personal assistants informatie uitwisselen en ideeën opdoen. Waar ze nieuws en ervaringen delen met beroepsgenoten. Dit alles online.”

Spaanse secretaresses weten Secretariaplus.com, zoals de community heet, goed te vinden. Maandelijks zijn er gemiddeld 180.000 unieke bezoekers, 103.000 secretaresses hebben zich al ingeschreven. Reden voor het succes? “We hebben Secretariaplus.com in 2000 geïntroduceerd. Daarmee waren we de eerste community voor secretaresses in Spanje. Belangrijk is ook dat je een community niet ziet als een marketinginstrument. Leden moeten vinden wat ze zoeken. Het aanbod is voortdurend verbreed. Nog steeds is Secretariaplus.com een ontmoetingsplaats. Aanvullend bieden we nu ook trainingen aan in samenwerking met opleidingsinstituten, we houden jaarlijks seminars in Barcelona en Madrid en bemiddelen secretaresses en werkgevers in het vinden van elkaar. De online en offline werelden komen bij Secretariaplus.com bij elkaar.” Gómez en haar team blijven de diensten van Secretariaplus.com uitbreiden en aanpassen, al naar gelang de wensen van de secretaresses. “Je moet alert blijven en altijd blijven innoveren. In deze wereld is stilstaan geen optie.”

Innovatie bij USG People toont zich in verschillende

gedaanten – off- en online. Eén ding is zeker: rustig op de vestiging wachten tot een uitzendkracht of klant binnenwandelt, is vragen om problemen. Zowel de klant als flexkracht moet niet om je heen kunnen. Op straat, maar ook via internet. Het gaat om het hebben van bricks en clicks, de combinatie van vestigingen en aanwezigheid online. Want klanten en flexkrachten oriënteren zich rustig van achter de computer om vervolgens via persoonlijk contact afspraken te maken over een vacature, baan of carrière.

Bij Content weten ze daar alles van. Het bedrijf beschikt over een landelijk dekkend netwerk van honderd vestigingen én over nadrukkelijke aanwezigheid online. Zo werd in oktober 2008 HRContent.nl geïntroduceerd. Op HRContent.nl kunnen werkgevers kosteloos actuele informatie vinden en documenten downloaden. Over essentiële, maar meestal niet de meest inspirerende zaken: arbeidsovereenkomsten, ouderschapsverlof, leaseregelingen en nog veel meer. HRContent.nl houdt bovendien nauwgezet veranderingen in de wetgeving in de gaten, heel handig voor iedereen die daar zelf de tijd niet voor heeft. De site is een instrument om klanten uit het midden- en kleinbedrijf te bedienen, en daarmee te werven. “Wij weten uit ervaring dat veel bedrijven met minder dan honderd werknemers vaak worstelen met alle verplichtingen die het personeelsmanagement met zich mee brengt”, zegt Jeannine Peek, algemeen directeur van Content. “Dit zijn veelal bedrijven zonder een eigen HR-adviseur of ...”



03

## INNOVATIE

ANNABEL CAMPO  
Coördinator secretaresses  
Cuatrecacas Spanje

 + **secretary plus**

### “GOEDE SECRETARESSES ZIJN IN SPANJE MOEILIK TE VINDEN”

“De afgelopen jaren is Cuatrecacas razendsnel gegroeid tot een van de grootste advocatenkantoren van Spanje. Aan al onze mensen stellen we hoge eisen. De secretaresses die wij zoeken zijn moeilijk te vinden: ze moeten hun talen spreken, accuraat werken, representatief zijn en interesse in recht hebben. Vijf jaar geleden klopten we voor het eerst aan bij Secretariaplus.com. Onze secretaresses kenden hen al via de community, maar sindsdien hebben ze ons ook geholpen met het werven van personeel. Het voordeel is dat ze ons via hun site landelijk bereik bieden. Zo zijn we aan mensen gekomen voor kantoren in heel Spanje. Andere, algemene uitzendbureaus lukte het vaak niet secretaresses van dat kaliber te vinden. Dat lukt Secretariaplus.com altijd wel.”

afdeling.” De eerste resultaten zijn veelbelovend. Na twee maanden telde HRContent.nl al 1.800 geregistreerde gebruikers; professionals die HRContent.nl vaak meerdere malen per maand raadplegen. En wat heeft Content er aan? Peek: “Onze consultants hebben een extra argument

dat jonge professionals op een hele andere manier tegen het fenomeen ‘werk’ aankijken. Vroeger was het simpel: een werknemer trad bij een bedrijf in dienst en bleef loyaal tot zijn pensioen. De generatie die nu de arbeidsmarkt betreedt, staat totaal anders in het leven. Deze mensen,

## “DE ONLINE EN OFFLINE WERELDEN KOMEN HIER BIJ ELKAAR”

- Elena Gómez -

om klanten te laten zien dat HR-kennis een van onze specialiteiten is. Bedrijven zijn vervolgens eerder geneigd vacatures bij ons te plaatsen. Onze cijfers laten dat ook duidelijk zien: het aantal vacatures is beduidend gestegen. Uit een enquête blijkt dat die toename mede te danken is aan HRContent.nl.”

Of het nu gaat om een community voor Spaanstalige secretaresses of een online instrument voor MKB-klanten, de sleutel voor succesvolle innovatie zit vooral in de mate waarin de initiatiefnemer erin slaagt zich in zijn doelgroep te verdiepen. “Met alle respect”, lacht Marco van Hurne, directeur van IKKI, “maar de meeste innovaties worden bedacht in goede samenwerking. Bij USG People beseffen ze dat gelukkig. Innovatieve methoden van arbeidsbemiddeling kunnen rekenen op alle aandacht en volle ondersteuning, maar wel, zoals de Engelsen zeggen, *at arm's length*.”

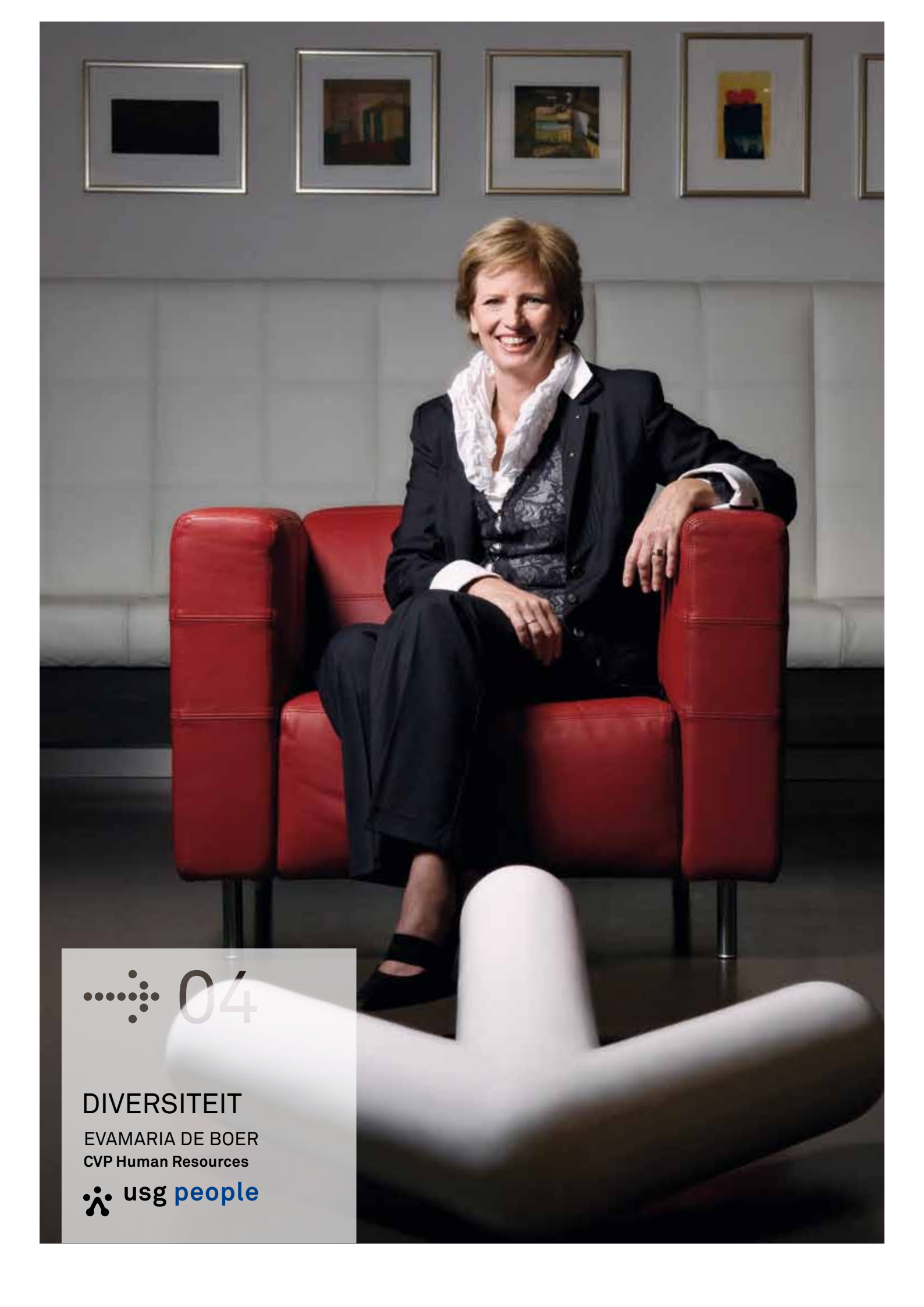
Dus vindt innovatie plaats bij verschillende dochtermaatschappijen van USG People. Zoals Profesionalia in Spanje, maar ook bij ASA Student dat zich via Studenten.net in de wereld van studenten begeeft. Of liever gezegd: tussen studenten begeeft. Of bij Content, dat in 2008 een MentalityMatch ontwierp waarmee werkzoekenden online kunnen testen welk sociaal-cultureel profiel zij hebben. Content zoekt vervolgens een werkgever die het beste past. Bij een Kosmopoliet past nu eenmaal een andere werkkring dan bij de Postmoderne hedonist. Een betere match tussen flexkracht en werkgever is het resultaat. In juni 2008 introduceerden Van Hurne en zijn team de wereld van IKKI, een online ontmoetingsplaats voor toptalent en werkgevers. “IKKI is geboren vanuit de vaststelling

generatie Y of generatie 2.0 genoemd, zeggen doodleuk: ik geef in deze fase van mijn leven werk aan jou. Ze stellen zich in feite op als werkgever. Daarbij willen ze met hart, ziel en hoofd werken. Wil je deze mensen in huis halen, dan moet je op een totaal andere manier gaan werven. Het is de omgekeerde wereld: het zijn de werkgevers die moeten solliciteren naar talent.”

De community IKKI is zo ingericht dat jonge professionals onder gelijkgestemden zijn. “Dat moet je niet letterlijk opvatten”, legt Van Hurne uit. “Waar het in essentie om gaat is dat het bij veel mensen rond hun dertigste gaat kriebelen. Ze hebben een leuke baan, maar is dat het nou? Ze willen werk dat voldoening geeft. Op IKKI kunnen ze op simpele wijze ontdekken wat hen werkelijk beweegt. Daar gebruiken we psychologische tests voor, maar ze kunnen ook leren van anderen die hen zijn voorgegaan. Een designer bijvoorbeeld kan op een eenvoudige manier zien hoe de carrière van andere designers is verlopen. Daar kan hij mee in contact treden en van leren. Dat het hebben van een hypotheek bijvoorbeeld niet hoeft te betekenen dat je de rest van je leven dezelfde baan hoeft te hebben.”

De omgekeerde wereld van IKKI, zoals Van Hurne het noemt, staat open voor werkgevers. Zij kunnen zich op de community profileren. Wie dat goed doet, zal toptalent aan zich weten te binden. Zijn ze er minder goed in, dan kunnen ze altijd nog de hulp van IKKI consultants inroepen voor het ‘netwerken’ ofwel online recruten. Tijdens events kunnen mensen elkaar in levende lijve ontmoeten. Mensen zijn nu eenmaal geen machines, weten ze bij ook IKKI. 





04

## DIVERSITEIT

EVAMARIA DE BOER  
CVP Human Resources

 usg people

# SOM DER DELEN

Wie denkt dat er bij USG People een uniforme cultuur heerst, heeft het mis. Zoveel merken, zoveel identiteiten. De kracht van USG People is dat andere culturen gerespecteerd worden. Met als resultaat dat het geheel juist sterker wordt.

Diversiteit laat zich op verschillende manieren uitdrukken. Het laat zich bijvoorbeeld vertalen in fraai geformuleerde beleidsdocumenten met meetbare doelstellingen en keurig gerangschikte statistieken. “Met zo’n gangbare aanpak is op zich niets mis – zo’n barometer kan een prima instrument zijn om te kijken hoe het personeelsbestand zich ontwikkelt”, zegt Evamaria de Boer, als Corporate Vice President Human Resources verantwoordelijk voor het personeelsbeleid van USG People. “Alleen zegt het niet zoveel over de cultuur binnen USG People. Die laat zich moeilijk uitdrukken in tabellen. Het is onze overtuiging dat diversiteit het gevolg is van een bepaalde cultuur. En de cultuur binnen USG People is inherent divers. Het is de sleutel van ons succes.”

Geen groter verschil dan tussen het nieuwe hoofdkantoor van StarJob in het Amsterdamse Buitenveldert en de zetel van Geko Zeitarbeit in Bochum. Terwijl het ene gebouw een professionele zakelijkheid uitstraalt

die past bij topsecretaresses, kenmerkt het Duitse kantoor zich door een soberheid die technici aanspreekt. “Onze marktbenadering gaat uit van de kracht van het verschil. De verschillen maken ons als geheel juist sterker”, zegt De Boer. De basis voor de marktbenadering is de multibrandstrategie. Die is erop gericht dat werkmaatschappijen een sterke eigen identiteit en positie hebben. Dat maakt hen in een specifiek marktsegment aantrekkelijk voor kandidaten en opdrachtgevers. Om efficiënt te kunnen opereren zijn ondersteunende diensten samengevoegd. Geen mammoettanker dus die één oceaan oversteeft, maar een vloot van schepen actief op verschillende zeeën.

De kracht van het verschil dus, al wil dit niet zeggen dat werkmaatschappijen volledig een eigen koers bepalen. “De mate van betrokkenheid, creativiteit en ondernemende instelling van de medewerkers bepalen grotendeels het succes van USG People. ....”





## 04

### DIVERSITEIT

REIN BERKERS  
Coördinator Diversity  
Start People België



## “MENSEN HEBBEN VAN NATURE VOORORDELEN”

“Mensen hebben van nature vooroordelen, maar zijn zich daar niet altijd van bewust. Daardoor sluiten ze mensen uit. Dat is moreel niet juist, maar in ons werk ook commercieel niet verstandig. Bij Start People België zijn we eind 2007 begonnen met trainingen om medewerkers ervan bewust te maken dat diversiteit een organisatie sterker maakt. Je wilt medewerkers met de juiste competenties, maar je wilt ook een afspiegeling van de maatschappij zijn. Ons initiatief werkt: in 2008 hebben we beduidend meer allochtonen en ouderen bemiddeld. Een mooi resultaat, al ben ik er van overtuigd dat dit slechts het begin is. Zelf proberen we het juiste voorbeeld te geven. Van de vier directieleden is er één man. Nee, dat is niet de algemeen directeur.”

Daarom geven we medewerkers ook bewust de ruimte om een persoonlijke invulling te geven aan entrepreneurschap en vernieuwing. Maar dat betekent niet dat we hier een ieder-voor-zich mentaliteit nastreven. Het werkt alleen als er gemeenschappelijke en voor iedereen duidelijk herkenbare doelen en principes zijn geformuleerd. Dat verbindt Geko Zeitarbeit in Bochum met StarJob in Amsterdam en Start People in Antwerpen met Unique in Milaan.”

De kernnormen en -waarden zijn opgetekend in de zogeheten *business principles* van USG People: respect, ontwikkeling, gedrevenheid, verbondenheid en resultaat-

gepositioneerd als bemiddelaar van technisch uitvoerend personeel en herkenbaar als onderdeel van USG People, maar gebaseerd op Geko DNA.”

Deze aanpak vraagt om medewerkers die uit een bepaald type hout zijn gesneden, is de ervaring van De Boer. “Executives die vanuit het hoofdkantoor komen invliegen om in een land even de boel op orde te brengen – zo werkt het bij ons niet. Elke situatie vraagt om een andere aanpak. Je moet oog hebben voor detail en vooral geduld hebben. Empathie, flexibiliteit en echte nieuwsgierigheid zijn belangrijke eigenschappen wil je met succes func-

## “DE CULTUUR BINNEN USG PEOPLE IS DIVERS. HET IS DE SLEUTEL VAN ONS SUCCES”

- Evamaria de Boer -

gerichtheid. In samenspraak met de verschillende werkmaatschappijen zijn deze principes nader uitgewerkt. Het biedt iedereen een leidraad voor de wijze waarop USG People werkt. “Uiteindelijk doel is dat deze basisprincipes onderdeel worden van de bedrijfsfilosofie, weerspiegeld worden in onze werkhouding, en bijdragen aan ons succes”, aldus De Boer. “Toch zijn die normen en waarden eigenlijk niet nieuw. De basis is jaren geleden gelegd door Alex Mulder, die wilde dat medewerkers op integere wijze zelf verantwoordelijkheid namen. Al sinds de oprichting van Unique in 1972 bouwen wij voort op die cultuur.”

Ondanks het vastleggen van de kaders in business principles blijft het onderwerp ‘cultuur’ de nodige aandacht vergen. “Ik geef toe: we hebben het onszelf niet gemakkelijk gemaakt. Bij een bedrijf met een monocultuur is het veel simpeler. Bij USG People is dat anders. De cultuur laat zich moeilijk uitdrukken, maar is er op gebaseerd dat we andere culturen juist respecteren.”

Voorbeeld is de acquisitie van Geko in Duitsland. Die onderneming bestond 25 jaar toen het in 2007 werd overgenomen. “Een mooi en goed lopend familiebedrijf met een sterke cultuur en traditie. Daar moet je juist gebruik van maken. Het bedrijf zal opnieuw worden

tioneren in een bedrijf met een multibrandstrategie. Je moet kunnen accepteren dat een bedrijf een specifieke markt op zijn eigen manier benadert. Daarbij is het van belang dat verschillen tussen nationale culturen worden gerespecteerd. Voor de Spaanse of Oostenrijkse markt heb je iemand nodig die de markt en zijn klanten echt kent.”

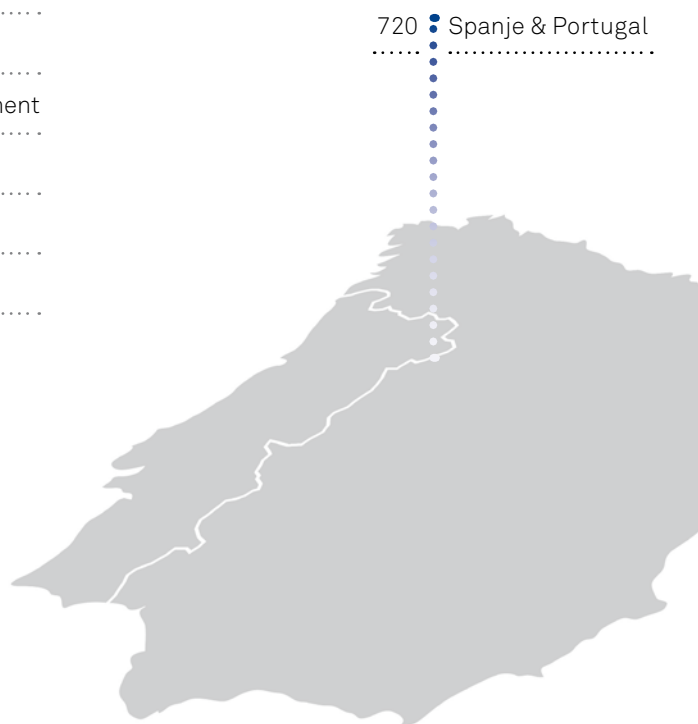
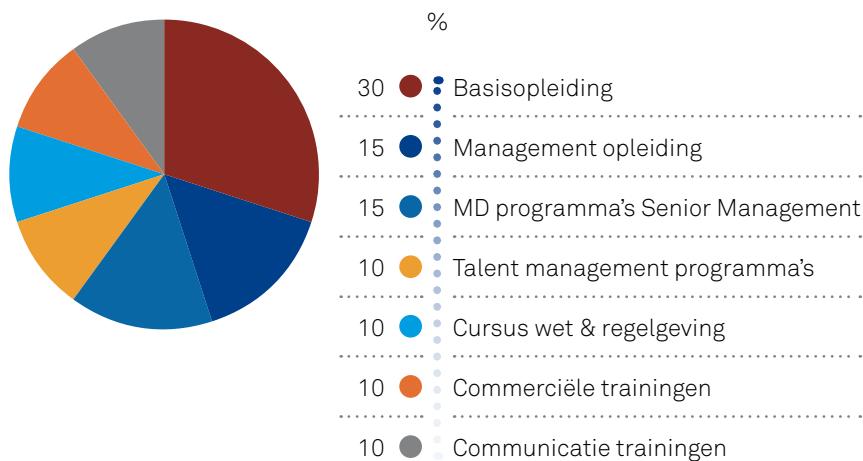
Een diverse cultuur vergt managementaandacht, het betekent dat je met elkaar in gesprek moet blijven. Om die reden is de ‘*company style course*’ in het leven geroepen. Tijdens deze tweedaagse bijeenkomsten komt de Executive Board van USG People samen met een aantal directeurs van verschillende werkmaatschappijen uit verschillende landen. Het zijn intensieve sessies waarin iedereen wordt aangemoedigd zijn persoonlijke drijfveren, dat wat je inspireert, te delen om zo de organisatie-doelstellingen te verbinden met persoonlijke drijfveren. “Aangezien we veel ondernemende types met duidelijke standpunten hebben, gebeurt dat dus ook”, zegt De Boer. Het is juist deze mentaliteit die USG People sterker maakt. “Laatst bezocht ik een zeer succesvolle vestiging. De vestigingsmanager riep quasi gekscherend dat eigenlijk zijn naam op de gevel moest staan. Dat kun je arrogant of misplaatst vinden, maar het is wel typerend voor

zijn gevoel voor verantwoordelijkheid. Als hij ziet dat het aantal opdrachten afneemt zal hij er direct naar handelen en niet wachten tot de memo van het hoofdkantoor komt. In tijden van economische neergang maken deze mensen het verschil.”

Al laten diversiteit en cultuur zich volgens De Boer moeilijk in cijfers uitdrukken, toch is ze niet ontevreden als ze een van de tabellen bekijkt. “Bij USG People werken veel vrouwen in leidinggevende functies. En verschillende werkmaatschappijen hebben een vrouw als algemeen directeur.”

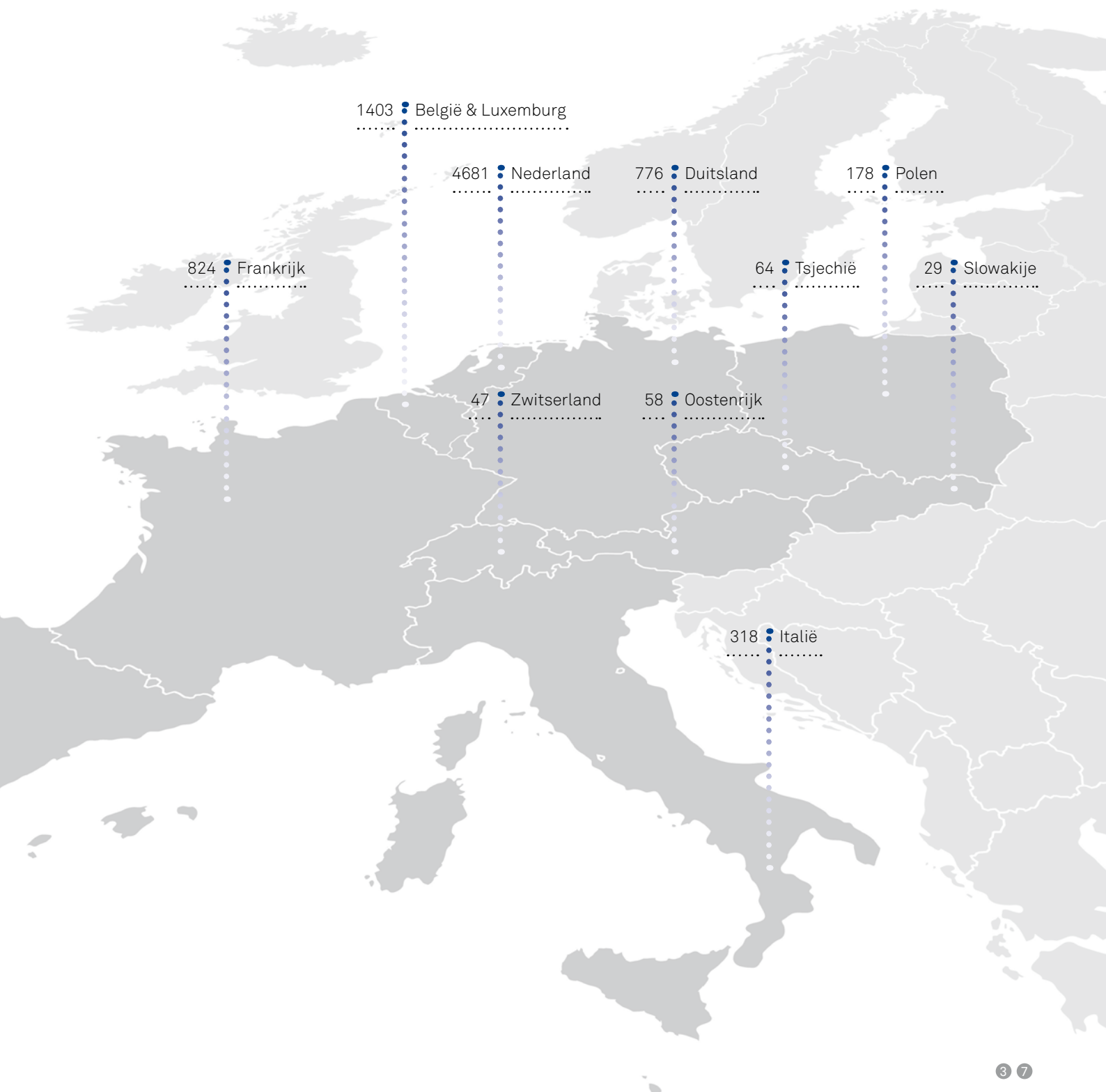
Optimisme heeft De Boer voor het aantal allochtone werknemers binnen USG People. “Er is duidelijk een emancipatieslag gaande. Er komen veel studenten van allochtone afkomst van hogescholen en universiteiten. Die gaan ook bij ons aan de slag. Wij registreren niet naar afkomst, maar ik zie het om me heen. Het is een kwestie van tijd voordat deze mensen doorstromen naar directiefuncties. Zoals ik zei is onze cultuur inherent divers. De diversiteit die uit die cultuur voortvloeit, zal onze cultuur weer versterken.”

## OPLEIDINGEN BINNEN USG PEOPLE

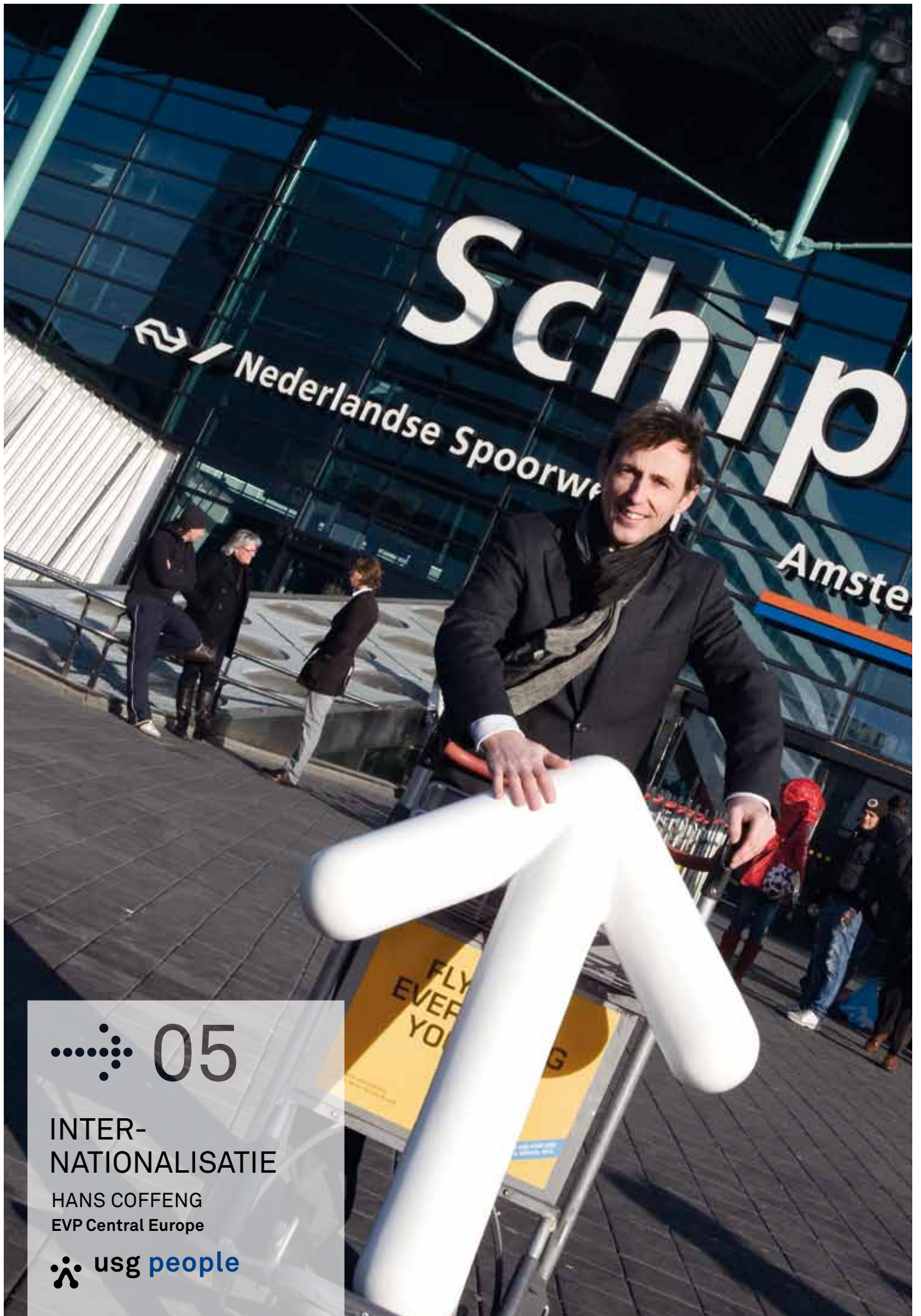


**AANTAL EIGEN MEDEWERKERS PER LAND**

Totaal aantal medewerkers: 9.098 (stand per 31-12-2008)







05

## INTER- NATIONALISATIE

HANS COFFENG  
EVP Central Europe

 usg people



# STAP VOOR STAP

De Duitse uitzendmarkt is hard op weg een van de grootste van Europa te worden. USG People bouwt er gestaag door aan de ideale organisatie en maakt zich op voor verdere groei na de economische teruggang.

Voor USG People in Duitsland is 2008 een bijzonder jaar. “Met de overname van Allgeier DL hebben we onze positie op de Duitse markt nadrukkelijk versterkt”, zegt Hans Coffeng, Executive Vice President Central Europe. Met een breed relatienetwerk van meer dan 6.000 klanten, 100 vestigingen waar zo’n 400 mensen werken en ongeveer 8000 uitzendkrachten, behoort Allgeier DL tot de top tien van Duitsland. Door de overname schuift USG People richting de gewenste positie op de ranglijst, een plek bij de eerste vijf. “In Duitsland heb je kritieke massa nodig”, verduidelijkt Coffeng. “De markt is versnipperd. Om echt mee te spelen moet je tot de grote partijen behoren en de acquisitie van Allgeier DL heeft ons een flink eind op weg geholpen.”

Al jaren geldt Duitsland – een van de grootste economieën ter wereld – als *the place to be* voor uitzendbedrijven. Een blik op de cijfers maakt duidelijk waarom.

Jarenlang was de penetratiegraad van uitzendwerk lager dan 1%, ver achter meer geprofessionaliseerde markten als Groot-Brittannië, Frankrijk en Nederland. Inmiddels is die penetratiegraad gestegen tot 1,3%. Nog steeds beduidend minder dan genoemde landen, maar met ruim een half miljoen uitzendkrachten op jaarbasis behoort Duitsland in absolute aantallen nu al tot de grootste markten in Europa.

Die penetratiegraad gaat verder omhoog, is de verwachting. Het imago van de branche helpt zeker. Waar uitzendwerk vroeger steevast kon rekenen op tegenwerk van vakbonden en overheden, is het imago van de sector aanmerkelijk verbeterd. Grote doorbraak was de totstandkoming van een uitzend-CAO in 2005. Uitzendkrachten hebben sindsdien grotendeels dezelfde rechten als hun collega’s met een vast dienstverband. Coffeng: “De waardering van uitzendkrachten is sterk



05

## INTER- NATIONALISATIE

JESSICA EHMKE  
Marketing Communicatie Manager  
Unique Duitsland



### “ALS MARKETINGMANAGER IS HET WERK NOOIT SAAI”

“Als marketingmanager bij USG People is het werk nooit saai. Eind 2006 ging ik aan de slag bij Creyf's. Ik kwam van Sky Radio, waar ik ervaring opdeed met het bouwen van merken. Dat is maar goed ook, want begin 2008 ging Creyf's in Duitsland samen met Unique. In drie maanden tijd moest die fusie voorbereid en gecommuniceerd worden. Eerst intern, daarna extern. De hele operatie heeft Unique groter en herkenbaarder gemaakt in Duitsland. Nu staat Allgeier DL voor de deur, toch weer behoorlijk groter dan Unique. In 2010 zullen we de voorbereidingen treffen voor de nieuwe positionering van Allgeier DL. Die zal een jaar later zijn beslag krijgen. Een mooie uitdaging inderdaad.”

verbeterd.” Daarnaast wijzigt het profiel van de uitzendkracht. Enkele jaren geleden schreven alleen laag- en middelgeschoolden zich in bij een uitzendbureau. Nu bestaat bijna de helft van het aantal uitzendkrachten uit technische vakkrachten en kantoormedewerkers. “Ook het officesegment is sterk in ontwikkeling.”

De reus is dus ontwaakt. En dat op een moment dat de economie stagneert. “Dit raakt bepaalde sectoren van de Duitse economie hard. Met name de automotive sector. Nu is het wel zo dat er nog steeds een zekere vraag is naar goed gekwalificeerde vakkrachten. Die komen dan ook vaak weer snel aan werk in andere sectoren. Al zal de uitzendsector niet iedereen kunnen plaatsen, deze periode laat wel zien dat een sterke uitzendbranche een economie flexibeler en vitaler maakt. Ook in Duitsland. En onderschat ook de omvang van de Duitse economie niet. Als de penetratiegraad stijgt naar 2% of meer betekent dat voor ons een enorme toename van het aantal te bemiddelen uitzendkrachten.”

herkenbaar als onderdeel van één groep. Voor iedereen is USG People dan bovendien zichtbaar als een van de grotere spelers in Duitsland met vestigingen verspreid over het hele land. Dat maakt ons aantrekkelijker voor werkzoekenden en opdrachtgevers.”

Alleen het segment Professionals is dan niet ingevuld. “Dat klopt. Een bedrijf dat technische kennis en capaciteit biedt zou hier prima passen. Daarnaast zijn er nog andere interessante segmenten, maar we kunnen niet alles tegelijk.”

Met een dergelijke solide Duitse organisatie komt het streven om een substantieel deel van de groepsresultaten uit de regio Centraal Europa te halen een stuk dichterbij. Ook de andere landen in de regio zullen daartoe bijdragen. Oostenrijk en Zwitserland zijn, hoewel veel kleiner, als uitzendmarkten goed vergelijkbaar met Duitsland. “Hier streven we naar een hoger volume om minder kwetsbaar te zijn en sneller te kunnen profiteren van de verwachte marktgroei.”

## “IN DUITSLAND HEB JE KRITIEKE MASSA NODIG, DE MARKT IS VERSNIPPERD”

- Hans Coffeng -

USG People zal de economische teruggang benutten voor het optimaliseren van de organisatie in Duitsland. Dat gebeurt stap voor stap. “Uitzendwerk is mensenwerk.”

In 2010 worden voorbereidingen getroffen voor een ingrijpende rebranding die een jaar later zijn beslag krijgt. Dan moet er een organisatie staan die vergelijkbaar is met de organisaties in grote landen waar USG People opereert. Met duidelijk herkenbare merken voor general staffing en specialist staffing.

Het in München gevestigde shared service center zal de Duitse werkmaatschappijen steeds meer ondersteunen. “We hebben nog het nodige werk te verzetten, maar dan staat er ook een organisatie die goed gepositioneerd en verder geprofessionaliseerd is. Alle onderdelen zijn dan

In Polen heeft USG People een top vijf positie bereikt. “Al is de snelle groei van de afgelopen jaren voorbij, nog steeds is de Poolse markt erg aantrekkelijk.

We zijn er goed vertegenwoordigd met dertig kantoren en tien in-house vestigingen en hebben er een goede basis gecreëerd.”

Datzelfde geldt voor Italië, een jonge uitzendmarkt met veel potentieel. De afgelopen jaren is er een stabiel en goed renderend bedrijf opgebouwd dat zich vooral richt op het MKB. Het is de ambitie om die positie de komende jaren verder uit te bouwen. ■■■■





06

MVO

JOHN HERFKENS  
Algemeen Directeur  
USG Restart Nederland

 **usg restart**



# NIET KANSLLOOS

Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk helpen. USG People rekent het tot haar verantwoordelijkheid de aanwezige kennis en capaciteit in te zetten om ook deze mensen te bemiddelen. Goed voor de betrokken kandidaat en de maatschappij, maar ook voor de betrokken bedrijven van USG People.

Nog niet zo lang geleden was het ondenkbaar dat een commerciële, private onderneming een rol speelde bij de bemiddeling van langdurig werklozen in Frankrijk. Dat is tegenwoordig wel anders. Sinds de Franse president Sarkozy zijn grootschalige 'Plan Banlieues' aankondigde om achterstandswijken aan te pakken, moeten via intensieve begeleiding vele tienduizenden jongeren geholpen worden bij het zoeken naar goed onderwijs, stageplaatsen en werk.

Laat intensieve begeleiding van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt nou net de specialiteit zijn van USG Restart. In 2006 selecteerde Assedic, de Franse uitkeringsinstantie, USG Restart voor een project in het departement Val d'Oise. In twee jaar tijd moesten 4400 werklozen naar een baan worden begeleid. De succesvolle aanpak bleef niet onopgemerkt. In 2008 wees het arbeidsbureau ANPE USG Restart nog eens 4300 werklozen in de regio's Ile-de-France en Picardie toe.

En vorig jaar kreeg USG Restart eveneens een leidende rol toebedeeld bij het begeleiden van 3800 jongeren uit de probleemwijken die Sarkozy wil aanpakken. Met een contract waarin jongeren uit verschillende districten in Frankrijk hun commitment vastleggen, praktische scholing en intensieve begeleiding, moet hun arbeidsbereidheid en weerbaarheid op de arbeidsmarkt worden vergroot. Het contract betekent een doorbraak voor USG Restart, tegenwoordig ook bekend bij Franse ambtenaren.

"Nog steeds wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen vaak verward met liefdadigheid", zegt John Herfkens, algemeen directeur van USG Restart Nederland. "Maar het gaat in onze ogen niet om het sturen van een cheque naar een liefdadigheidsproject in Afrika. Het gaat er in essentie om dat je het bedrijfsproces zo inricht dat je de maatschappij geen onnodige schade toebrengt of, liever nog, dat je bedrijfsmiddelen zo inzet dat je een positieve en structurele .....".

bijdrage levert aan de maatschappij. USG People is goed in arbeidsbemiddeling. Dat doen we bijvoorbeeld voor hoogopgeleiden met een goede kans op een mooie baan, maar waarom zou je dat niet ook doen voor mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt? Ook dat kunnen we. Ik durf gerust te zeggen dat wij voor die mensen juist het verschil kunnen maken. Tegelijkertijd is het een gezonde business, anders zou het ook geen maatschappelijk verantwoord ondernemen heten.”

Herfkens' bevindingen over de rol van de uitzendsector worden ondersteund door Eurociett, de Europese organisatie van uitzendbureaus. In een studie over het functioneren van de arbeidsmarkt in de zes belangrijkste uitzendmarkten binnen de Europese Unie, concludeerde de organisatie dat uitzendbedrijven een grote rol spelen bij het stimuleren van sociale cohesie in de maatschappij. Ze bieden 'buitenstaanders' toegang tot de arbeidsmarkt, waardoor arbeidsparticipatie en diversiteit worden bevorderd. Dat komt met name door de laagdrempeligheid – je hebt geen netwerk nodig om een uitzendbureau binnen te stappen. Voor velen is een uitzendbaan dan ook de eerste kennismaking met de arbeidsmarkt. In Frankrijk bijvoorbeeld had maar liefst

veel goed opgeleide, allochtone medewerkers te vinden zijn die bij de grote gerenommeerde klanten van het bureau aan de slag zouden kunnen. Met het opleidingsniveau van deze doelgroep is vaak niets mis, weten ze bij Content. Het schort vaak aan een netwerk, een referentiekader en aan presentatie. Dus zorgt Content voor een sollicitatietraining zodat kandidaten zich beter aan een werkgever kunnen presenteren. Goed voor de kandidaat die zo een betere kans op een baan krijgt, en goed voor Content die de kandidaat bij een werkgever plaatst.

Geen liefdadigheid, maar business dus. Dat is ook de reden waarom USG Restart de drijvende kracht is achter een campagne die Wajongeren – jongeren die door een handicap (deels) arbeidsongeschikt zijn verklaard – aan een beter imago moet helpen. “We hebben de wat negatieve term ‘Wajong’ vervangen door ‘G-kracht’. In de campagne laten we zien dat deze G-krachten gedreven en gemotiveerde medewerkers zijn. De campagne moet deze jongeren zelfverzekender maken en werkgevers motiveren er meer in dienst te nemen. Bij de meeste bedrijven met twintig werknemers of meer is ruimte voor een Wajongere”, weet Herfkens. Coaches van USG Restart begeleiden werknemer en -gever en

## “IK DURF GERUST TE ZEGGEN DAT WIJ VOOR DIE MENSEN JUIST HET VERSCHIL KUNNEN MAKEN”

- John Herfkens -

87% van de uitzendkrachten geen baan voordat ze via een uitzendbureau aan de slag gingen. Uit de Eurociett-statistieken over de zes landen blijkt dat mensen met afstand tot de arbeidsmarkt goed zijn vertegenwoordigd in de bestanden van uitzendbureaus. Van de beroepsbevolking met een handicap heeft 28% een baan via het uitzendbureau, van de ouderen 26% en van de allochtone beroepsbevolking heeft 23% een uitzendbaan.

Waarom allochtone werknemers gemakkelijk een uitzendbureau binnenstappen, weten ze bij Content in Den Haag. Begin 2008 opende het bedrijf een vestiging in de Schilderswijk in de overtuiging dat er in deze buurt

krijgen daar een fee voor. Het doel is in een aantal maanden duizend Wajongeren te plaatsen. Een substantieel deel hiervan neemt USG Restart voor haar rekening.

Ook de bijdrage van het bedrijf aan de Dutch Homeless Cup, de voetbalcompetitie van dak- en thuislozen, valt niet onder de noemer van liefdadigheid. Het project zet voetbal in als middel tot re-integratie. “Deze mensen hebben wel een vorm van een dak boven hun hoofd, het gaat niet om zwervers die in het park slapen,” zegt Herfkens. “Maar het zijn wel mensen met meerdere problemen tegelijk. ....”



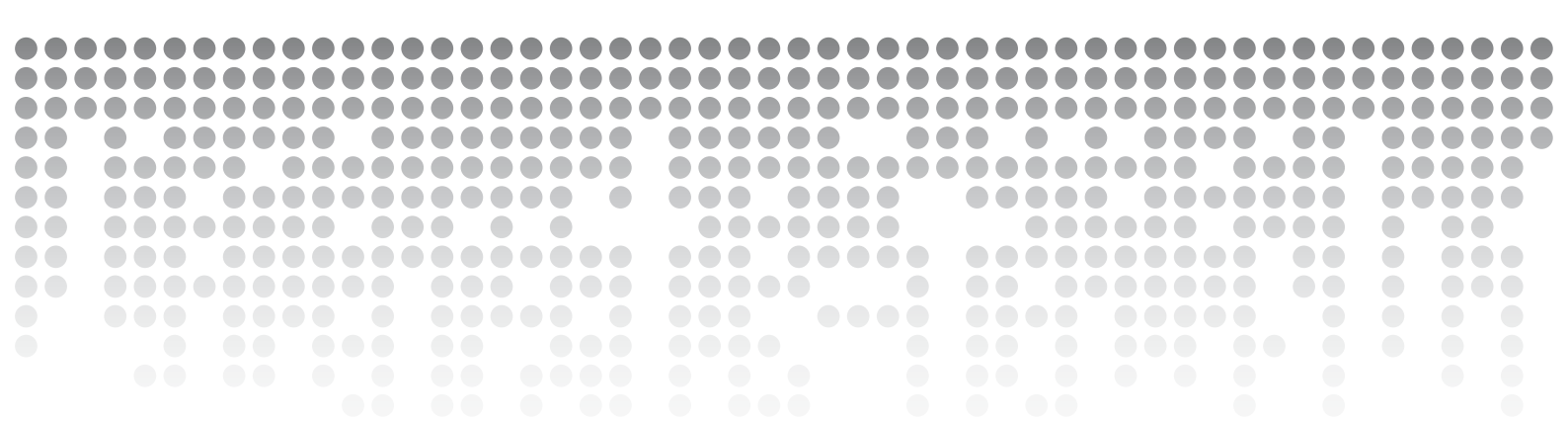
06

ANITA SCHREUR  
Medewerkster Thuiszorg-  
centrale IVT Den Bosch

 usg restart

## “DE MENSEN WAARDEREN HET ENORM DAT JE ER BENT “

“Ik ben zo'n vier jaar geleden gescheiden van mijn man. Samen met mijn zoon Peter, die toen 16 was, kwam ik op straat terecht. We sliepen meestal bij vrienden en kennissen, een enkele keer in een auto. Soms werkte ik als schoonmaakster hier in het zwemparadijs. Mijn zoon hielp gewoon mee. Toen ik vorig jaar eindelijk een huisje kreeg, stuurde de Sociale Dienst me door naar USG Restart. Zij hebben bekeken wat ik goed kan en een baan geregeld in de thuiszorg. Dankbaar werk, de mensen waarderen het enorm dat je er bent. Mijn zoon heeft via USG Restart een baan bij een autopoetsbedrijf gekregen. We zijn met zijn tweeën goed bezig.”



Schuldsanering, psychische klachten, een drugsverleden – major cases dus. Maar moet je ze daarom afschrijven? Ik vind van niet.”

USG Restart zorgt sinds kort voor het re-integratietraject van de Dutch Homeless Cup. De eerste resultaten zijn bemoedigend. Van de 150 voetballers die deelnamen aan de competitie in 2008 zijn er ongeveer 50 bezig met een re-integratietraject. Ze worden begeleid door coaches van USG Restart. Verschillende deelnemers hebben al werk gevonden, zoals Johnny uit Den Bosch. “Hij werkt als verkoper bij een sportwinkel en woont op zichzelf. Een succesverhaal dat andere deelnemers enorm stimuleert.” In het tweede seizoen is het streven 100 voetballers te laten re-integreren.

USG People CEO Ron Icke zette in 2008 zijn handtekening onder een contract met het Vakcollege in Nederland. Het onderwijsinitiatief werd vorig jaar opgezet door het technisch onderwijs en werkgevers. Samen constateerden zij dat er sprake was van een gebrekkige aansluiting tussen VMBO- en MBO-opleidingen én tussen deze opleidingen en de arbeidsmarkt. Met een hoog aantal jongeren die tussen het wal en schip geraken tot gevolg. De bijdrage van founding partner USG People – in de vorm van expertise en geld – zorgde voor een solide basis voor het Vakcollege om de dertien aangesloten scholen in het eerste jaar van goed onderwijs te voorzien. Inmiddels hebben zich meerdere scholen aangemeld, zijn er andere sponsors toegetreden en zijn er subsidies verstrekt. Daarmee kunnen de leermiddelen worden verbeterd en wordt er ingezet op een versnelling van de groei. Binnen enkele jaren zullen meer dan 10.000 leerlingen onderwijs volgen via het Vakcollege. Het aantal drop-outs – jongeren die zonder diploma de school verlaten – moet dan fors gedaald zijn.

Ook Start People levert daar in Nederland met zijn zogeheten leer-werkbanen voor flexwerkers een substantiële bijdrage aan. In 2008 volgden 3800 flexwerkers dit traject. Op de middelbare beroepsopleidingen heeft Start People in nauwe samenwerking met de opleidingen zelf vestigingen opgezet onder de naam Leer-werkplaza.

Via deze vestigingen worden leerlingen geholpen bij het vinden van leer-werkbanen en indien nodig bij een bredere oriëntatie op de arbeidsmarkt. Een win-win-situatie, vinden ze bij Start People. Deelnemende scholen hebben een extra instrument om schooluitval terug te brengen en Start People heeft toegang tot een grote groep potentiële vakmensen en middenmanagers. En tenslotte dragen de leer-werkbanen bij aan de ambitie van Start People een belangrijke maatschappelijke rol te spelen. ♦♦♦♦



## STEUN VOOR MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES

Vanuit de overtuiging een bijdrage te willen leveren aan de maatschappij steunen werkmaatschappijen van USG People verschillende non-gouvernementele organisaties en maatschappelijke projecten. In 2008 betrof het 17 werkmaatschappijen die zich inzetten voor 24 organisaties en projecten in 6 Europese landen. Het gaat onder andere om Unicef, AMREF Flying Doctors, Oxfam, het Rode Kruis en Les Messagers du Coeur. In onderstaande tabel een aantal voorbeelden.

| GOEDE DOEL                                                                          | BIJDRAGE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | WERKMAATSCHAPPIJ                                                                      | LAND      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|   | MUCO is de Belgische Vereniging voor Strijd tegen Mucoviscidose. Mucoviscidose, ook wel bekend als taaislijmziekte, tast de luchtwegen en spijsvertering aan en is nog steeds ongeneeslijk. De vereniging wil de levenskwaliteit van patiënten en hun familie verbeteren en is daarbij afhankelijk van bijdragen van particulieren en bedrijven, zoals bijvoorbeeld USG Innativ.      |   | België    |
|  | Start People Spanje steunt het Rode Kruis in Spanje. Het bedrijf zamelt fondsen in, onder andere onder de eigen werknemers. Daarnaast verzorgt Start People in samenwerking met het Rode Kruis trainingen voor daklozen en kansarme jongeren. De trainingen moeten de kansen van deze mensen op de arbeidsmarkt vergroten.                                                            |  | Spanje    |
|  | Medewerkers en directie van Unique Nederland steunen KiKa (Kinderen Kankervrij). Deze organisatie zamelt fondsen in voor kinderkankercentra in Nederland en draagt daarmee bij aan onderzoek naar betere behandeling en genezing van kanker bij kinderen.                                                                                                                             |  | Nederland |
|  | Technicum levert sinds 2004 een bijdrage aan de Stichting Gered Gereedschap. Deze vrijwilligersorganisatie zamelt gereedschap in voor ontwikkelingsprojecten. Alle vestigingen van Technicum fungeren als verzamelpunt voor oud gereedschap. Daarnaast werft Technicum vrijwilligers en donateurs voor de stichting onder (oud) medewerkers, relaties en opdrachtgevers.              |  | Nederland |
|  | ASA Student steunt The Hunger Project. Deze organisatie heeft zich ten doel gesteld te streven naar een wereld zonder chronische honger. Mensen zijn in staat hun eigen honger te beëindigen als zij geholpen worden. The Hunger Project helpt door te investeren in de ontwikkeling van mensen, voornamelijk vrouwen. Vrijwilligers zetten miljoenen mensen aan tot zelfredzaamheid. |  | Nederland |



07

## EUROPESE SALES AANPAK

MICHAEL AMMERLAAN  
VP Sales & Business Development

 **usg people**

# SLAGKRACHT

De nieuwe International Account & Sales Department van USG People streeft naar partnerships met klanten. Uitgangspunt is het zo efficiënt mogelijk inzetten van tijdelijke arbeidskrachten. “Je moet bereid zijn elkaar een kijkje in de keuken te gunnen.”

“Champions League-materiaal” noemt hij zijn team. “Stuk voor stuk mensen met een stevige opleiding, mannen en vrouwen die meerdere talen spreken en een schat aan saleservaring hebben”, zegt Michael Ammerlaan, Vice President Sales & Business Development van USG People. Zoals het een moderne Europese topclub betaamt, bestaat het team uit een bonte verzameling nationaliteiten. “We werken vanuit een internationaal perspectief. Dan moet je in elk Europees land uit de voeten kunnen.”

Ammerlaan heeft geen enkele moeite de toegevoegde waarde van het team uit te leggen. “Onlangs werden we geconfronteerd met problemen bij een klant in Polen. Een bedrijf met veel flexwerkers. Grote speler in de automotive industrie en een goede klant van Start People. Onze kosten moesten omlaag omdat de productie omlaag ging; het was kiezen of delen. We zijn toen gezamenlijk met onze Poolse collega’s gekomen met een voorstel dat hen totaal heeft verrast. We hebben het bedrijf in onze boeken laten kijken, aangetoond waar onze kosten zitten en hoe we onze samenwerking efficiënter kunnen inrichten. Met als resultaat dat we onze eigen vestigingen in de buurt van die klant inruilen voor in-house vestigingen. Dat scheelt ons aanmerkelijk in kosten. Bovendien zitten we zo veel dichterbij de klant en kunnen we de pieken en dalen in het productieproces beter zien aankomen. Als je twee dagen van tevoren hoort dat je 100 productie-

medewerkers moet zoeken, kost dat veel meer moeite dan wanneer je een maand hebt. De klant is tevreden, want de kosten zijn omlaag gebracht en wij hebben ons rendement verder verbeterd.”

Dit zijn de oplossingen waarvoor USG People in februari 2008 het zogeheten International Account & Sales Department in het leven riep. “USG People is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Onze taak is ervoor te zorgen dat we de kracht en omvang van de groep volledig benutten. We kunnen nog een grote slag maken in het professionaliseren van onze totale salesorganisatie. Daarnaast is dit team verantwoordelijk voor business development, zoals op het gebied van In-house Solutions.”

Daar weten ze bij Deutsche Post World Net inmiddels alles van. Het Duitse logistieke concern, waar bedrijven als Deutsche Post en DHL onder vallen, huurt al sinds jaar en dag flexkrachten bij USG People in. Dat deden de lokale organisaties van Deutsche Post World Net bij werkmaatschappijen van USG People in de verschillende landen. “Hier konden we een flinke slag maken”, zegt Bart Van Cauwenberge, als International Account Manager verantwoordelijk voor klanten in de logistiek. “Bedrijven van deze omvang besteden jaarlijks vele honderden miljoenen euro’s aan flexibele arbeid. Ze beschouwen het in feite als een commodity, net als een wagenpark of werkkleding. Om te voorkomen





07

## EUROPESE SALES AANPAK

BART VAN CAUWENBERGE  
International Account Manager



### “NU HEBBEN WE EEN VEEL LEUKER GESPREK”

“Het gaat erom dat je zo veel kennis van een sector hebt dat je van toegevoegde waarde kunt zijn voor een klant. Zelf ben ik verantwoordelijk voor de logistiek, met Deutsche Post World Net als een van de belangrijkste accounts. Er is geen sprake van een traditionele relatie in de zin van ‘wij leveren hen flexkrachten en zij betalen de factuur’. Wij zetten onze expertise in om DPWN te helpen het personeelsmanagement zo efficiënt mogelijk in te richten. Daarmee creëer je een echt partnership. De gesprekken gaan niet meer alleen over omrekenfactoren en kostenreducties. Nu hebben we ook een veel leuker gesprek.”



dat onze diensten ook daadwerkelijk als een bulkgoed behandeld worden, zijn we met elkaar om tafel gaan zitten. We hebben gezegd: wij zijn bereid in de relatie te investeren als jullie dat ook zijn, en niet alleen maar willen onderhandelen op basis van prijs. Dat waren ze.”

Het resultaat daarvan is een zogeheten *framework agreement* waarin beide partijen de voorwaarden voor het partnership hebben vastgelegd. Er wordt niet langer door afzonderlijke landenorganisaties of werkmatschappijen onderhandeld, dat gebeurt nu centraal vanuit Antwerpen. Uitgangspunt is het zo efficiënt mogelijk inzetten van tijdelijke arbeidskrachten. Van Cauwenberge: “Dat kan eigenlijk alleen als je bereid bent elkaar een kijkje in de keuken te gunnen. Wij plaatsen bijvoorbeeld uitzendkrachten in een groot distributiecentrum van DHL

met als doel zo efficiënt mogelijk te werken. Goed voor de klant en goed voor USG People.”

Het internationale account & salesteam richt zich op de sectoren industrie, logistiek en services. De kennis van een sector wordt gebundeld en beschikbaar gemaakt voor alle commerciële medewerkers binnen USG People, zodat niet iedereen het wiel opnieuw hoeft uit te vinden. Niet elke klant wenst op deze manier te werken, zo wordt beseft. Het zijn vooral de grotere bedrijven voor wie deze aanpak interessant is. “Met name de multinationals hebben de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in afdelingen procurement. Die medewerkers kijken met een analytische blik naar alles wat zo’n concern inkoopt, inclusief tijdelijk werk. Bovendien zijn het de grote bedrijven die over de informatiesystemen beschikken waarmee ze de

## “JE MOET BEREID ZIJN ELKAAR EEN KIJKJE IN DE KEUKEN TE GUNNEN”

- Bart van Cauwenberge -

dat alleen voor modebedrijven werkt. Die branche kent seizoenen waarin dat centrum razend druk is en dus veel mensen nodig heeft. Door onze mensen inzicht te geven in hun ordersystemen zijn wij veel beter in staat goed te plannen. Dat scheelt ons en dus ook Deutsche Post World Net kosten.”

De strategische vorm van samenwerken bevalt zo goed dat beide partijen inventariseren op welke wijze het partnership verder kan worden vormgegeven. “We moeten uit de sfeer van omrekenfactor-onderhandeling. Waar het om gaat is dat je optimaal gebruik maakt van elkaars sterke kanten om de uitdagingen van onze klanten het hoofd te bieden. Zo creëer je toegevoegde waarde”, aldus Ammerlaan.

Het is een nieuwe manier van werken. “Het is veel bedrijfsmatiger. Het klassieke businessmodel in de uitzendbranche is simpel: het aantal uren maal het tarief. In dit model gaan we uit van het *Total Cost of Ownership*, waarbij we analyseren waar de kosten worden gemaakt

data van landenorganisaties kunnen verzamelen en op internationaal niveau kunnen verwerken.”

Dat betekent niet dat er alleen in volwassen uitzendmarkten op dit niveau wordt gewerkt. Ammerlaan: “Dat is een misverstand. We hebben in markten als België, Nederland of Frankrijk vaak te maken met dezelfde klanten als in Polen of Tsjechië. Die klanten willen geen verschil in serviceniveau zien. Dat moeten we dus overal gewoon kunnen waarmaken.”

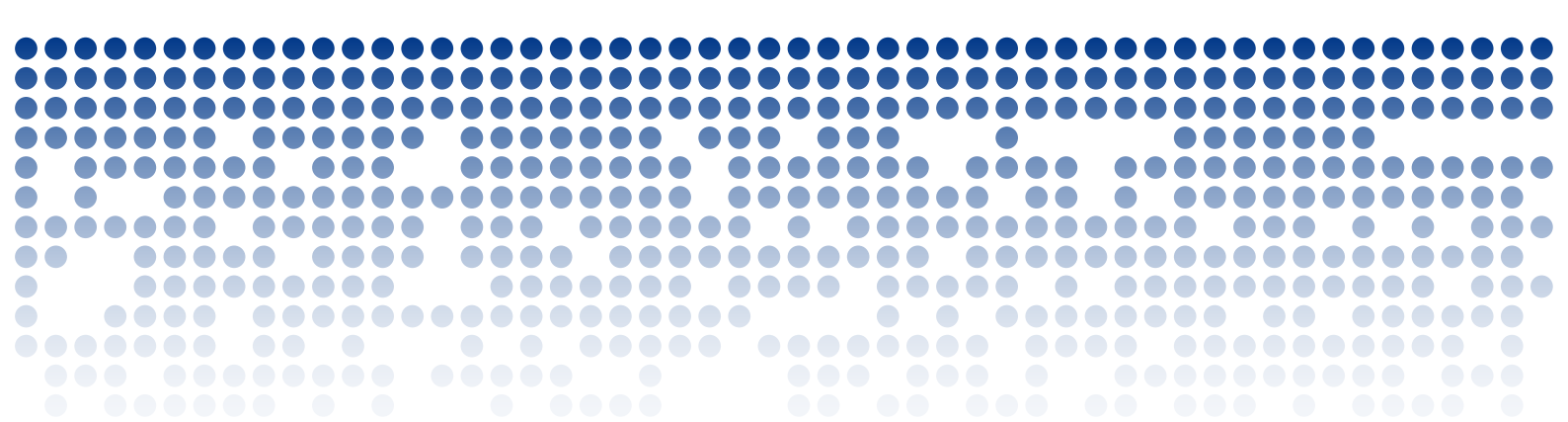


**ONDERSCHEIDEND.** De werkmaatschappijen van USG People zijn herkenbaar aan hun onderscheidende en opvallende campagnes. Zo werd Start People in Nederland officieel partner van de Eredivisie. Bijna wekelijks was het bedrijf op en rond de voetbalvelden duidelijk zichtbaar. In Spanje introduceerde Unique Alejandra – de virtuele consulente. Unique Nederland bracht haar stip met





een opvallende campagne 'onder de mensen'. Content maakte met een geïntegreerde Mentality Match campagne de 'klik' tussen bedrijfscultuur en mentaliteit van een werknemer en Unique heeft zich in Nederland nadrukkelijk verbonden met muziek middels de popartiest Roel van Velzen. In het afgelopen jaar was op deze manier elke werkmaatschappij zichtbaar met eigen campagnes.



# VERSLAG

Het jaar 2008 was voor USG People een bewogen jaar. Hoewel de eerste voortekenen van een groeivertraging zich reeds in 2007 voordeden, kenmerkte 2008 zich als het jaar waarin de omslag naar een duidelijke neerwaartse beweging zich manifesteerde. USG People kreeg te maken met een sterk afnemende vraag naar flexibele arbeid in vrijwel alle markten waarin de onderneming actief is.

Deze teruggang vroeg en vraagt om nog adequater op de dagelijkse ontwikkelingen te reageren dan normaal. Daar waar nodig werden direct maatregelen genomen en op maat gesneden aanpassingen gedaan. Echter, naast het nemen van soms moeilijke maatregelen, biedt het ook kansen voor USG People. Het is goed om terug te kunnen vallen op een gedegen strategie.

Zoals de statuten voorschrijven, legt de Raad van Commissarissen de door de Executive Board opgestelde jaarrekening ter vaststelling voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). De jaarrekening is gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende accountantsverklaring. De verklaring, zoals afgegeven door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., is te raadplegen op pagina 160.

De Executive Board stelt voor om een dividend uit te keren van € 0,58 per aandeel in aandelen. Op pagina 67 wordt dit voorstel nader gespecificeerd. Als Raad van Commissarissen keuren wij dit voorstel goed.

De Raad van Commissarissen stelt de AVA voor om de jaarrekening vast te stellen, het dividendvoorstel goed

te keuren en decharge te verlenen aan de leden van de Executive Board voor het gevoerde beleid en aan de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht.

**STRUCTUUR.** De Raad van Commissarissen bestond in 2008 uit vijf leden, te weten: Cor Brakel (voorzitter), Christian Dumolin, Joost van Heyningen Nanninga, Marike van Lier Lels en Alex Mulder. De Raad van Commissarissen heeft als taak toezicht te houden op het door de Executive Board gevoerde beleid. Meer specifiek geeft de raad onder meer gevraagd en ongevraagd advies over de strategie, de doelstellingen en de resultaten. In 2008 heeft de Raad van Commissarissen negen maal vergaderd, waarvan eenmaal telefonisch. Alle leden zijn bij alle vergaderingen aanwezig geweest en hebben een positieve bijdrage geleverd aan de besluitvorming. De externe accountant is bij één vergadering aanwezig geweest. Behalve wanneer het ging om het functioneren van de Executive Board, zijn de CEO en de CFO bij alle vergaderingen van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest. De onderwerpen die in vergaderingen in het verslagjaar 2008 aan de orde zijn geweest, zijn onder andere:



- de strategie;
- de financiering;
- acquisities en desinvesteringen;
- het vestigingsnetwerk;
- de jaarrekening en het jaarverslag;
- het accountantsverslag;
- het aandelenplan voor de interne medewerkers;
- de begroting en de resultaten;
- het IT-landschap;
- herinrichting van de backoffice Nederland;
- de budgetten;
- impairment;
- beschermingsmaatregelen en de Stichting Preferente Aandelen USG People N.V.;
- de remuneratie van de Executive Board en van de leden van de Executive Committee;
- het functioneren van de Executive Board en de Raad van Commissarissen;
- de dividendbetaling;
- de bestuursstructuur;
- de contacten met de Centrale Ondernemingsraad.

In deze roerige tijden is er bijzondere aandacht geweest voor de winstgevendheid en de marges, nu en door de cyclus heen.

Binnen de Raad van Commissarissen zijn twee interne commissies ingesteld: 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.

**VERSLAG VAN DE AUDITCOMMISSIE.** De taak van de auditcommissie is onder meer om toezicht op de Executive Board te houden wat de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen betreft. Hieronder valt uiteraard de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes. Ook het beleid inzake de belastingplanning, de controle en beoordeling van het financiële verslaggevingsproces en de toepassing van informatie- en communicatie-

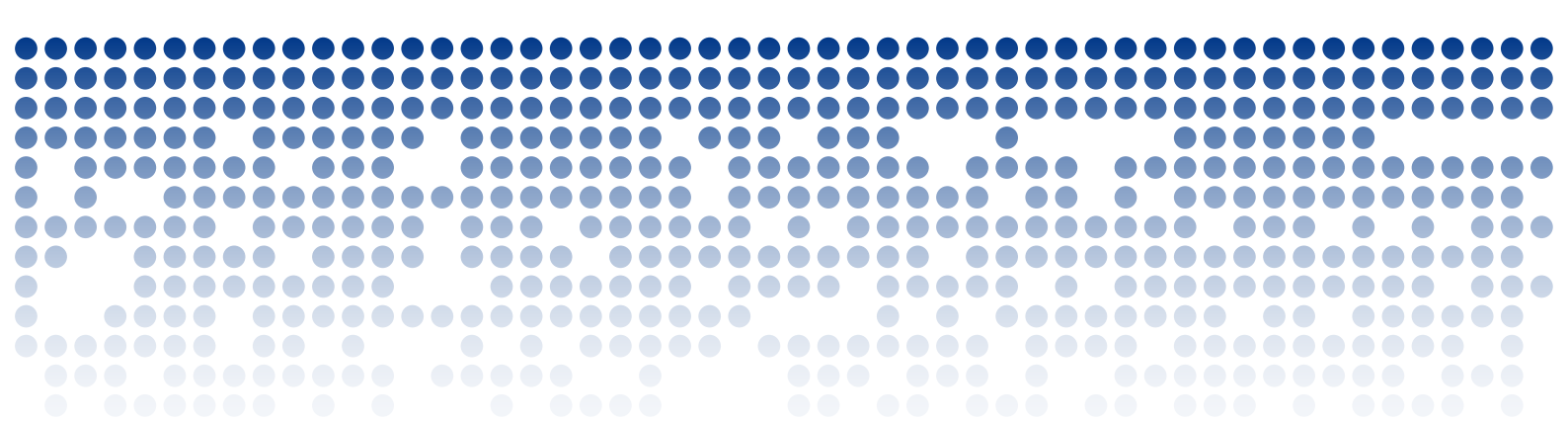
technologie behoren tot de taken van de commissie.

In de auditcommissie hebben zitting Christian Dumolin (voorzitter), Marike van Lier Lels en Alex Mulder. De auditcommissie kwam in 2008 driemaal bijeen. Naast de drie leden van de auditcommissie waren bij alle vergaderingen de CFO en de Corporate Director Internal Audit aanwezig. De CEO is bij één vergadering aanwezig geweest. Ook was PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. bij de vergaderingen aanwezig. De voorzitter van de commissie brengt van de belangrijkste bevindingen verslag uit aan de Raad van Commissarissen.

De auditcommissie heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het hoofdstuk ‘risicoparagraaf’ op pagina 74 van dit jaarverslag. Voor een beschrijving van de belangrijkste risico's wordt verwezen naar dat hoofdstuk.

Tijdens een van de vergaderingen heeft de commissie kritisch gekeken naar haar eigen functioneren en het functioneren van de individuele leden van de auditcommissie. Ook het functioneren van de externe accountant is beoordeeld. Zij is tot de conclusie gekomen dat zij een nuttige en positieve rol vervult ten aanzien van de haar opgedragen taken. De commissie meent dat de contacten met de afdeling Internal Audit, de Executive Board en de externe accountants van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. op een plezierige, professionele en constructieve wijze verlopen.

**VERSLAG VAN DE REMUNERATIE- EN BENOEMINGS-COMMISSIE.** De taak van de remuneratie- en benoemingscommissie betreft onder andere de bezoldigingsstructuur, de invulling van de remuneratie van de individuele leden van de Executive Board, het functioneren van de individuele leden van de Raad van Commissarissen en de Executive Board en het beoordelen 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 Executive Board.



Het beloningsbeleid, alsmede elke materiële wijziging daarvan, wordt ter vaststelling voorgelegd aan de AVA. De individuele invulling van dit beleid, waaronder de exacte hoogte van de remuneratie voor de leden van de Executive Board, komt – binnen het goedgekeurde beleid – toe aan de Raad van Commissarissen.

De remuneratie- en benoemingscommissie bestaat uit Joost van Heyningen Nanninga (voorzitter) en Cor Brakel.

#### HOOFDLIJNEN VAN HET REMUNERATIEBELEID 2008.

Het remuneratiebeleid is gericht op het aantrekken en behouden van goed management voor een beursgenoteerde, internationaal opererende onderneming. Bij het bepalen van het beleid wordt aansluiting gezocht bij hetgeen ‘marktconform’ genoemd kan worden. Hierbij is gekeken naar de beloningspakketten van andere bestuurders in de Peer Group, de AMX fondsen en een aantal AEX fondsen. USG People meent dat de beloning er voor dient in te staan dat ervaren bestuurders kunnen worden aangetrokken die vervolgens gemotiveerd zijn en blijven om tot prestaties te komen die de waarde van USG People vergroten. Er dient een evenwichtige situatie te bestaan tussen de operationele resultaten op korte termijn en duurzame waarde van de vennootschap op lange termijn. Hierbij wordt uiteraard gestreefd naar vergroting van de aandeelhouderswaarde. Bovendien moet de remuneratie van de Executive Board in een juiste verhouding staan tot die van het overige topmanagement van USG People.

**EXECUTIVE BOARD.** De remuneratie van de Executive Board bestaat uit vier componenten:

##### a) Vaste beloning.

**b) Variabele bonus korte termijn.** USG People hanteert voor haar topmanagement en ook elders binnen de organisatie een variabel bonussysteem, dat wordt berekend door middel van een matrix waarin omzet, EBITA en DSO zijn opgenomen. Voor de Executive Board betekent de regeling dat deze maximaal 2% van het bedrijfsresultaat voor amortisatie bedraagt, met een maximum van eenmaal het jaarsalaris. Deze 2% valt uiteen in een

tweetal delen: 1% wordt berekend over het gerealiseerde bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA) en 1% is gekoppeld aan targets die afgeleid zijn van de begroting van het desbetreffende jaar. De targets ten aanzien van het te realiseren bedrijfsresultaat zullen jaarlijks door de Raad van Commissarissen worden vastgesteld.

De aan Ron Icke toegekende korte termijn bonus bedroeg in 2007 62% en in 2008 circa 43% van de hypothetisch haalbare 100%. De aan Rob Zandbergen toegekende korte termijnbonus bedroeg in 2007 89% en in 2008 circa 57% van de hypothetisch haalbare 100%. Uit het bovenstaande blijkt dat het systeem van de korte termijn bonus uitdagende doelstellingen bevat.

**c) Pensioenpremie.** De leden van de Executive Board ontvangen een pensioenpremie van 20% van het vaste salaris zonder hierbij gebonden te zijn aan een maximum.

##### d) Variabele bonus lange termijn, Unique Share Plan.

De Raad van Commissarissen heeft in 2008 besloten om het Unique Share Plan zoals dat door de aandeelhouders in 2005 werd goedgekeurd te handhaven. De systematiek van het Unique Share Plan is voor een periode van drie jaar vastgesteld (2008, 2009 en 2010). De te behalen targets zullen jaarlijks door middel van een aparte matrix door de Raad van Commissarissen worden vastgesteld. In deze matrix zijn omzet, omzetgroei en de daarbij te realiseren EBITA bepalend voor de omvang van het aantal voorwaardelijk toe te kennen aandelen.

De matrix voor 2008 kent een spread in omzetgroei van 15% en een te realiseren EBITA van 1,5% - 2%. Bij realisatie van de jaarlijks vast te stellen targets worden de toegekende aandelen voorwaardelijk toegekend. Indien de betrokkene na afloop van de drie jaren nog in dienst is van de vennootschap, zullen de aandelen onvoorwaardelijk worden toegekend en vrijvallen aan de bestuurder. Daarbovenop zal een bonus in aandelen van 25% worden toegekend indien de aandelen die in het kader van dit aandelenplan na drie jaar zijn toegekend tot ultimo 2013 zijn aangehouden. Voorwaarde hierbij is wel dat de betrokkene op dat moment ook nog in dienst is van de vennootschap.

Deze laatste regeling is ingesteld om de binding van de bestuurder met de vennootschap te benadrukken.

Het bovenstaande leidt tot het volgende overzicht voor de leden van de Executive Board:

|                      | Vaste beloning | Variabele bonus<br>korte termijn | Pensioenpremie | Variabele bonus lange termijn<br>(USP), voorwaardelijk |
|----------------------|----------------|----------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------|
| <b>R. Icke</b>       |                |                                  |                |                                                        |
| 2008                 | 670.000        | 285.000                          | 134.000        | 8.000 stuks                                            |
| 2007                 | 650.000        | 405.000                          | 97.000         | 20.000 stuks                                           |
| <b>R. Zandbergen</b> |                |                                  |                |                                                        |
| 2008                 | 502.500        | 285.000                          | 100.500        | 6.000 stuks                                            |
| 2007                 | 455.000        | 405.000                          | 68.000         | 12.000 stuks                                           |

**TOELICHTING VARIABELE BONUS 2007, LANGE TERMIJN, VOLGENS HET UNIQUE SHARE PLAN.** De prestatiecriteria van het Unique Share Plan voor de boekjaren 2005 (pro forma), 2006 en 2007 luiden als volgt:

- Over de gehele periode dient de gemiddelde groei van de omzet van USG People N.V. 12,5% te bedragen.
- De EBITA dient ultimo 2007 minimaal 6,5% van de omzet te bedragen.
- Slechts indien aan beide criteria (a en b) is voldaan, zal een uitkering plaatsvinden.

**OPTIERECHTEN.** Er zijn tot 1 januari 2005 aan de leden van de Executive Board optierechten toegekend op aandelen USG People N.V. met een uitoefenperiode van vijf jaar.

In 2004 heeft Ron Icke 20.000 personeelsopties ontvangen. De expiratedatum van deze opties was 10 mei 2009. De opties zijn op 4 april 2008 door Ron Icke omgezet in aandelen. De aandelen zijn niet door Ron Icke verkocht en waren per 31-12-2008 nog in zijn bezit. Het saldo aan nog uit te oefenen personeelsopties is per ultimo 2008 derhalve nul.

**BENOEMING.** Leden van de Executive Board worden benoemd door de Raad van Commissarissen. In best practice bepaling II.1.1. van de Corporate Governance Code (hierna: 'de Code') is de 'vierjaarsbenoeming' voor bestuurders opgenomen. Herbenoeming kan volgens de Code telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden. Tijdens de AVA van 2006 stemden de aandeelhouders in met de wens van USG People om op dit punt af te wijken van de Code. Ook werd de mogelijkheid opengehouden om in toekomstige gevallen af te wijken van deze bepaling. Reden hiervoor is gelegen in het feit dat het bij USG People geregeld voorkomt dat de leden van de Executive Board voortkomen uit 'de eigen gelederen'. Hierdoor zijn er vaak reeds lange dienstverbanden met de vennootschap. Door de leden van de Executive Board slechts de mogelijkheid te kunnen bieden om hen voor vier jaar te benoemen, loopt de vennootschap het risico dat potentiële leden om deze reden zullen weigeren om deze functie te aanvaarden. Dit zal in voorkomende gevallen ten nadele van de vennootschap zijn. Uiteraard zal bij toekomstige benoemingen van een lid van de Executive Board mededeling worden gedaan aan de AVA omtrent de benoemingstermijn c.q. de wijze van aanstelling.

**OPZEGGING EN AFVLOEIING.** Met de leden van de Executive Board is een opzegtermijn van zes maanden overeengekomen. De uitkering bij beëindiging van het arbeidscontract bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris berekend over het 'vaste' deel van de bezoldiging. USG People acht het wenselijk om de mogelijkheid open te houden om daarnaast ook een vergoeding toe te kennen ter hoogte van de opzegtermijn van zes maanden. Indien het maximum van eenmaal het jaarsalaris voor een lid van de Executive Board die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt deze persoon in dat geval in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris. Er is geen regeling overeengekomen met betrekking tot het vervroegd uittreden van leden van de Executive Board, noch zijn *change of control* bepalingen overeengekomen.

**LENINGEN.** Er zijn geen leningen verstrekt aan leden van de Executive Board.

#### DE RAAD VAN COMMISSARISSEN.

De vergoeding van de voorzitter en de leden van de Raad van Commissarissen zijn vastgesteld op respectievelijk € 50.000 en € 35.000 per jaar. De voorzitters van de interne commissies ontvangen voor hun voorzitterschap van de interne commissies € 5.000 per jaar. Leden van de interne commissies ontvangen voor deze werkzaamheden € 3.000 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 2008 is als volgt voorgesteld en goedgekeurd:

|                                                       | 2008   | 2007   |
|-------------------------------------------------------|--------|--------|
| Periodieke beloning<br>(inclusief onkostenvergoeding) |        |        |
| Cor Brakel (voorzitter)                               | 55.000 | 55.000 |
| Christian Dumolin                                     | 42.000 | 42.000 |
| Joost van Heyningen Nanninga                          | 42.000 | 42.000 |
| Marike van Lier Lels                                  | 40.000 | 40.000 |
| Alex Mulder                                           | 40.000 | 40.000 |

De leden van de Raad van Commissarissen bezitten geen aandelenopties, met uitzondering van Alex Mulder, die nog 20.000 personeelsopties bezit.

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



**ROOSTER VAN AFTREDEN.** De Raad van Commissarissen zijn volgens bijgaand rooster van aftreden benoemd:

|                              | <b>Benoemd<br/>tot</b> | <b>Eerste<br/>benoeming</b> |
|------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Cor Brakel (voorzitter)      | 2010                   | 1998                        |
| Christian Dumolin            | 2012                   | 2006                        |
| Joost van Heyningen Nanninga | 2009                   | 2001                        |
| Marike van Lier Lels         | 2012                   | 2002                        |
| Alex Mulder                  | 2010                   | 2006                        |

De benoemingstermijn van Joost van Heyningen Nanninga loopt af in 2009. Joost van Heyningen Nanninga heeft aangegeven zijn expertise op het gebied van personeel en organisatie met veel plezier te willen blijven inzetten als lid van de Raad van Commissarissen van USG People. De Raad van Commissarissen is verheugd dat Joost van Heyningen Nanninga zijn lidmaatschap van de Raad van Commissarissen wil voortzetten, evenals zijn voorzitterschap van de remuneratie- en benoemingscommissie. Tijdens de AVA in april 2009 zal de Raad van Commissarissen Joost van Heyningen Nanninga voordragen om te worden herbenoemd voor een periode van vier jaar.

#### **TOT SLOT.**

Tot slot wil de Raad van Commissarissen benadrukken dat de contacten met de Executive Board tijdens het verslagjaar 2008 op een open en constructieve wijze hebben plaatsgevonden. De Raad van Commissarissen bedankt de Executive Board en alle medewerkers van USG People voor hun inspanningen en betrokkenheid. Ook dit jaar is gebleken dat de mensen het verschil maken: let's keep the world working!

Almere, 3 maart 2009

#### **Raad van Commissarissen**

Cor Brakel, voorzitter

Christian Dumolin

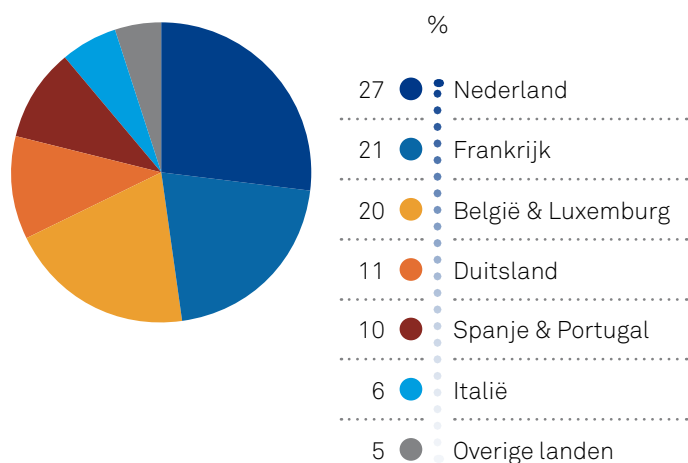
Joost van Heyningen Nanninga

Marike van Lier Lels

Alex Mulder

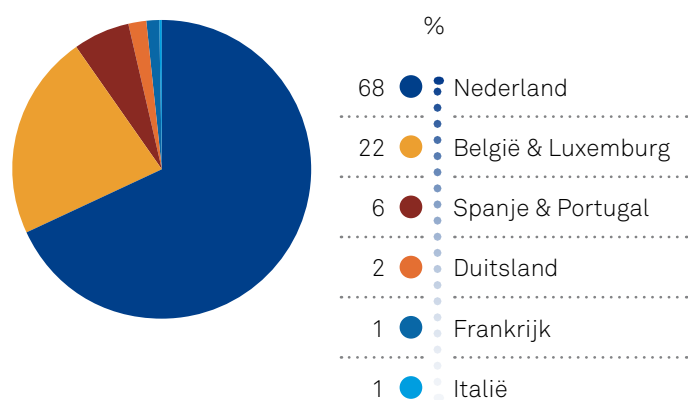
## Operationeel overzicht en marktontwikkelingen

### GEOGRAFISCHE VERDELING GENERAL STAFFING



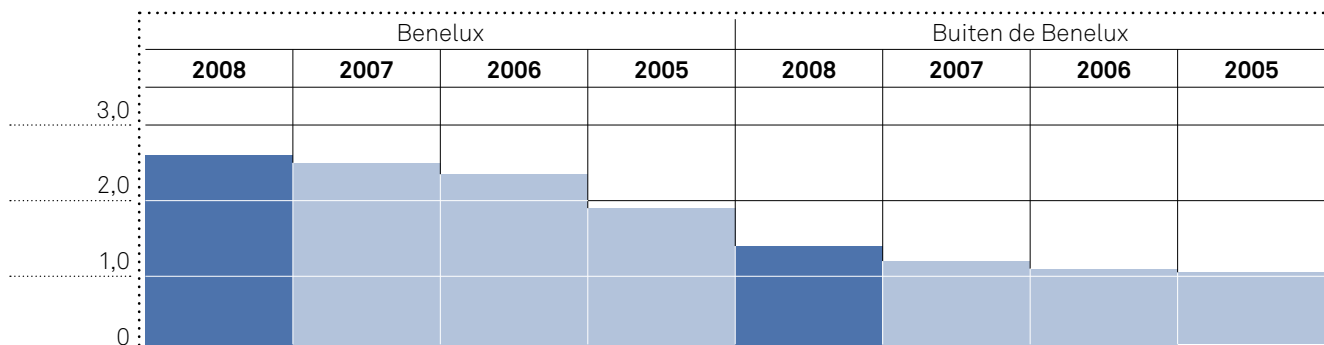
- USG People versterkte in 2008 haar positie in de Europese markt enerzijds door gerichte acquisities en anderzijds door specialistische greenfield operaties in een aantal landen.
- In Italië, Frankrijk en Spanje startte USG People in 2007 en 2008 specialistische activiteiten op waarmee USG People nu in al haar primaire landen operationeel is met specialistische merken, naast de algemene uitzendactiviteiten.
- Het specialistische merk Unique opende in 2008 haar eerste vestigingen in Italië. De zeer succesvolle internationaal opererende specialistische merken Unique en Secretary Plus zijn nu actief in 5 landen. Vanuit deze basis kunnen de activiteiten in de landen buiten Nederland en België verder uitgroeien tot een voor USG People kenmerkende uitgebalanceerde winstgevende mix van algemene en specialistische diensten in alle landen.

### GEOGRAFISCHE VERDELING SPECIALISTISCHE ACTIVITEITEN

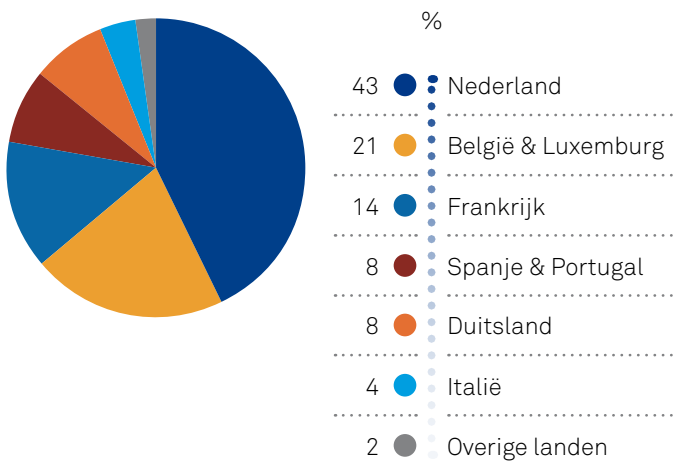


### OMZET

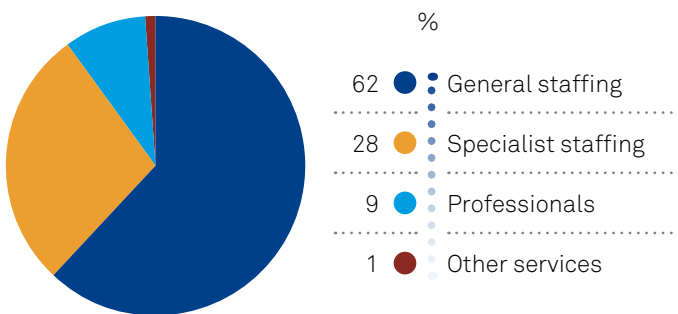
x 1 miljard euro



## OMZET PER REGIO

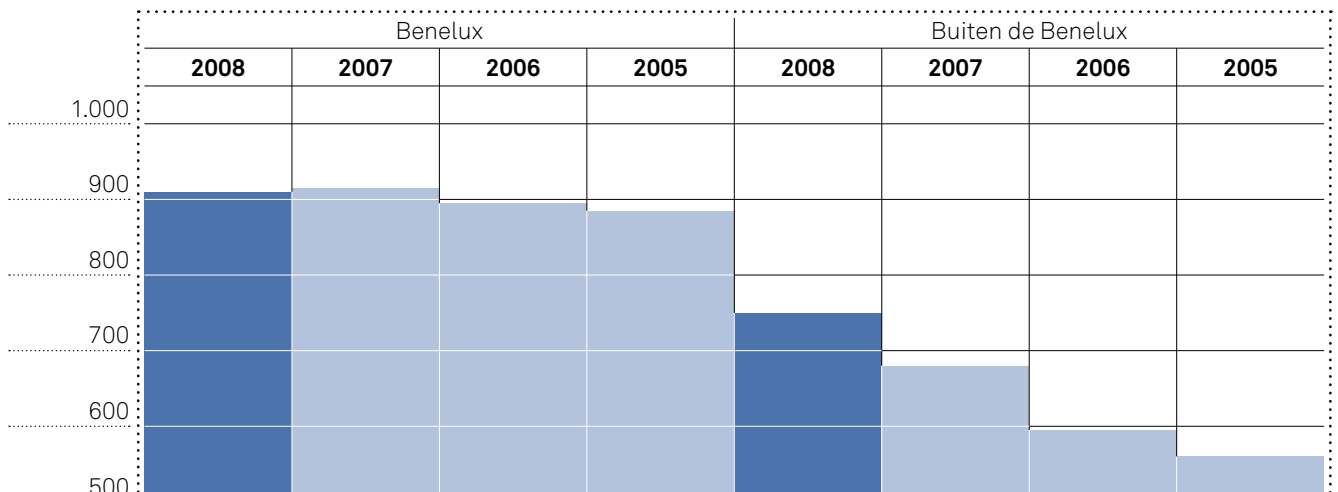


## OMZET PER ACTIVITEIT



- In 2008 werd 64% van de groepsomzet behaald in de Benelux.
- De schaalgrootte van USG People in Duitsland werd verdrievoudigd door acquisities in 2007 en 2008. Duitsland is een belangrijke potentiële groeimarkt voor USG People waar een structurele groei wordt verwacht.
- De resultaten van 2008 bewezen opnieuw dat de multibrandstrategie van USG People een solide basis vormt. De multibrandbenadering geeft een grote mate van specialisatie en spreiding vooral in de meer ontwikkelde markten waardoor het conjunctuurrisico lager is. Naast de spreiding over verschillende diensten en industrieën heeft USG People sterke posities in het midden- en kleinbedrijf en in de publieke sector.
- Voor de wat langere termijn zijn de perspectieven voor de Europese uitzendmarkt positief te noemen. De nieuwe Europese richtlijn is goed nieuws voor de sector. Hierdoor kunnen de activiteiten structureel groeien. Uitgezonderd Nederland hebben de landen in continentaal Europa een zeer lage graad van uitzendwerk en het niveau van specialisatie is in de meeste landen laag. Dit biedt een kansrijk landschap voor USG People.

## AANTAL VESTIGINGEN



## Financiële ontwikkelingen

De omzet van USG People oversteeg in 2008 voor het eerst de grens van € 4 miljard. Ten opzichte van vorig jaar werd daarmee een groei behaald van 4 procent. De toename in de omzet is voor een belangrijk deel toe te wijzen aan een substantiële uitbreiding van de positie in Duitsland. In het begin van het jaar werden daar de uitzendactiviteiten van Allgeier DL overgenomen door USG People. Duitsland wordt gezien als een van de meest veelbelovende groei-markten in Europa en is daarmee voor USG People een van de strategische groeiregio's. Door recente aankopen van activiteiten verdrievoudigde de omzet van onze groep in Duitsland. De geografische spreiding van de activiteiten verbeterde door de versterking van de positie in Duitsland waarmee de afhankelijkheid van de Benelux in de omzet en in het resultaat verder afnam.

De economie in Europa werd in 2008 getroffen door de effecten van de kredietcrisis. De bank- en verzekeringssector kondigde herstructureringen aan en kredietverstrekking ten behoeve van bedrijfsinvesteringen en hypotheek kwam nagenoeg stil te liggen. Als gevolg daarvan werden veel investeringen uitgesteld en de huizenverkoop daalden voor het eerst sinds lange tijd. Vooral de bouw en de industrieën zoals de automobiel- en metaalindustrie kregen hierdoor te maken met een sterke vraaguitval. Ook in deze sectoren volgden personeelsreducties waarbij extern ingehuurd personeel als eerste werd teruggebracht. De situatie vertaalde zich voor de uitzendbranche in een snelle achteruitgang van de volumes vooral in de landen met veel bouw en industrieën. In deze landen gingen de uitzendvolumes in het laatste halfjaar van 2008 uitzonderlijk snel achteruit. Door de economische situatie ontstond in de markt een verschuiving van de focus van groei naar solvabiliteit. De schuldpositie, operationele kasstroom en de financieringsfaciliteiten zijn hierdoor belangrijke aandachtsgebieden.

USG People speelt in op de situatie door haar vestigingen-netwerk te optimaliseren en het personeelsbestand in te krimpen. Deze maatregelen zijn gericht op het op niveau houden van de winstgevendheid. De marktpositie in de Benelux, waar USG People een marktaandeel heeft van

meer dan 20%, biedt daarbij een sterke basis. Mede door de multibrandstrategie zijn de activiteiten van de groep in deze markten breed gespreid.

**OMZETONTWIKKELING.** De omzet steeg in 2008 met 4% ten opzichte van het voorgaande jaar. De overname van activiteiten in Duitsland droeg voor 5% bij aan de groei terwijl de autonome omzet met 1% afnam. Door de overnames in 2007 en 2008 nam het aandeel in de omzet van de landen buiten de Benelux het sterkste toe. In de Benelux bedroeg de groei 1% tegen een omzettoename van per saldo 8% in de landen daarbuiten.

Exclusief acquisities was er in 2008 sprake van een omzetsdaling in de landen buiten de Benelux. De omzet daalde in deze landen op autonome basis met 7%.

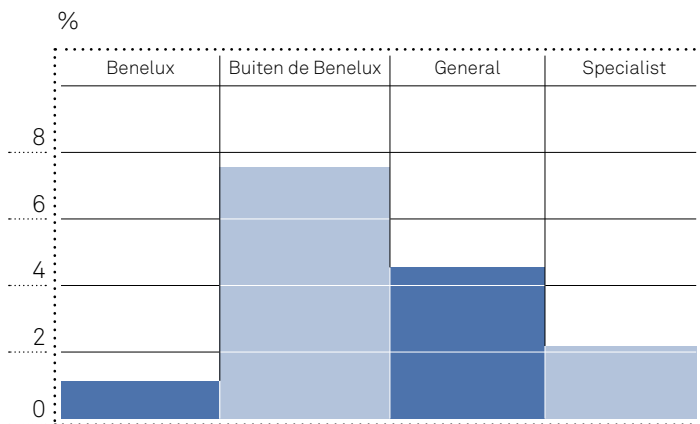
### GECONSOLIDEERDE RESULTATEN

(in miljoenen euro's)

|                             | 2008  | 2007  | Groei |
|-----------------------------|-------|-------|-------|
| Omzet                       | 4.025 | 3.888 | 4%    |
| Brutoresultaat              | 993   | 968   | 3%    |
| Operationele kosten         | 756   | 681   | 11%   |
| Afschrijvingen              | 28    | 27    | 4%    |
| EBITA                       | 209   | 260   | -20%  |
| Amortisatie goodwill        | 92    | 16    | 475%  |
| EBIT                        | 117   | 244   | -52%  |
| Nettowinst                  | 17    | 140   | -88%  |
| Nettowinst voor amortisatie | 103   | 156   | -34%  |
| Bruto marge                 | 24,7% | 24,9% | -0,2  |
| EBITA marge                 | 5,2%  | 6,7%  | -1,5  |



## OMZETGROEI 2008 TEN OPZICHTE VAN 2007



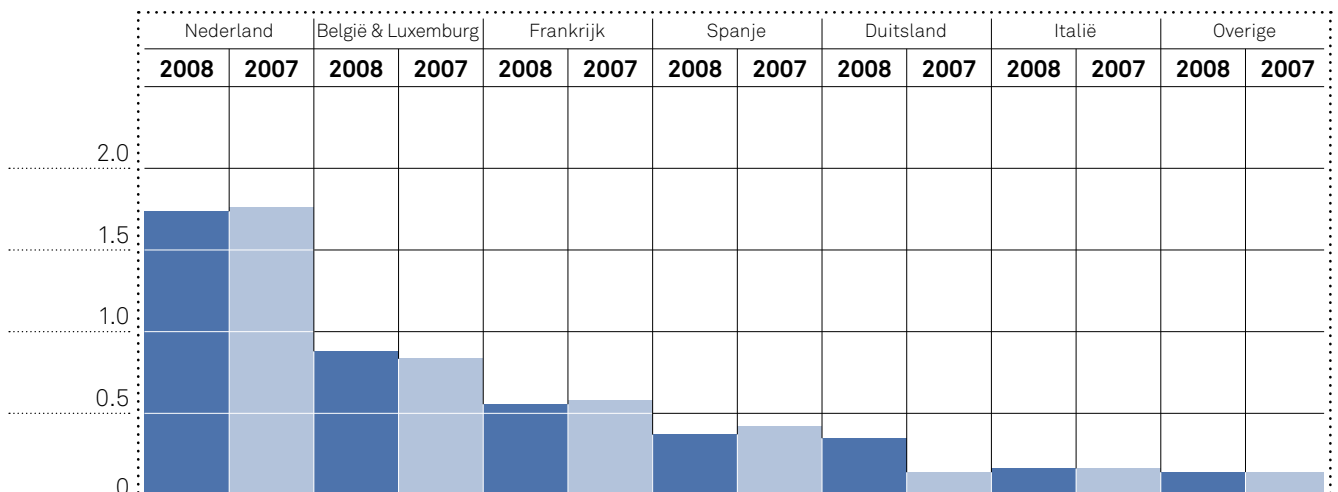
**GROEITRENDS.** Gedurende het jaar namen de volumes vergeleken met vorig jaar af in alle landen. De sterkste dalingen vonden plaats in Frankrijk en Spanje, waar de arbeidsmarkt snel verslechterde als gevolg van de kredietcrisis. In Nederland werd de groei, ten opzichte van een jaar eerder, in de loop van het jaar geleidelijk lager. Dit resulteerde over het gehele jaar genomen in

een lichte omzetsdaling van 1%. Door een brede spreiding van de Nederlandse activiteiten van USG People werd daarmee beter gepresteerd dan de markt, die over het jaar 2008 met 3% daalde. In België groeide de omzet van de groep op jaarbasis met 6% terwijl de Belgische markt een nipte daling liet zien. Ook hier was sprake van een afnemende groei in het laatste halfjaar. In de landen buiten de Benelux lieten Frankrijk en Spanje beide een daling zien in de omzet terwijl de omzet in Duitsland hoger was door acquisities. Hierdoor werd de positie in Duitsland uitgebreid van € 124 miljoen in 2007 naar € 310 miljoen over 2008. In Italië en de overige landen werd een lichte groei gerealiseerd. Per saldo nam het aandeel in de omzet van de landen buiten de Benelux licht toe in 2008.

Het General staffing segment groeide in 2008 met 5%. De groei kwam mede tot stand door de overgenomen activiteiten in dit segment. De specialistische activiteiten, waaronder Specialist staffing, Professionals en Other services, behaalden een gezamenlijke omzetgroei van 2% en droegen in totaal voor 38% bij aan de groepsomzet in 2008.

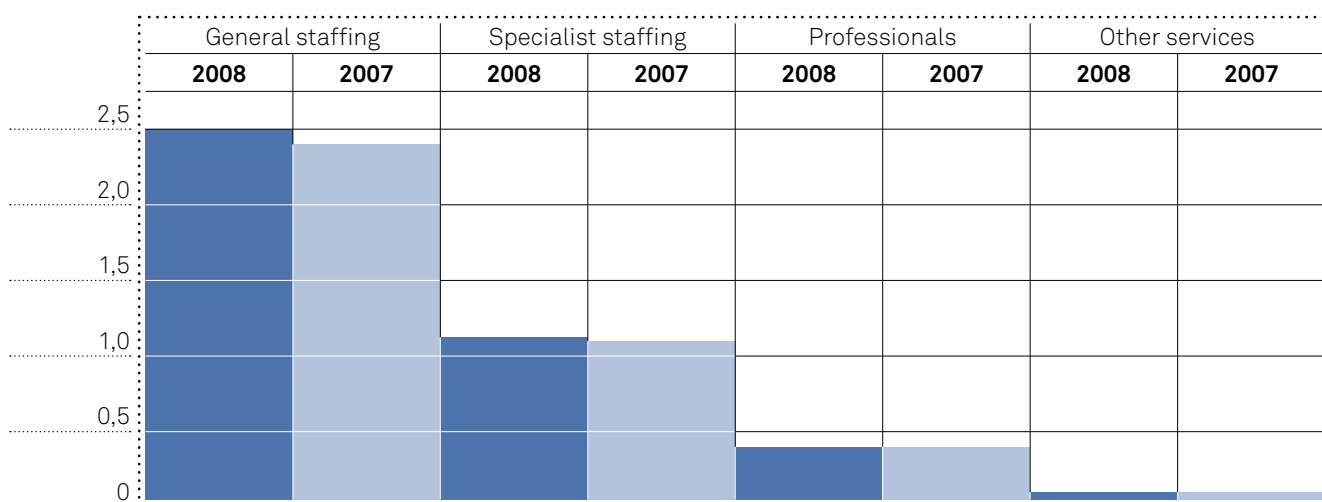
## OMZET PER REGIO

x 1 miljard euro



## OMZET PER ACTIVITEIT

x 1 miljard euro



**BRUTORESULTAAT.** Het brutoresultaat kwam met € 993 miljoen 3% hoger uit dan in 2007, toen het brutoresultaat € 968 miljoen bedroeg. In procenten van de omzet bedroeg de brutomarge 24,7% en was daarmee 0,2 procentpunt lager dan in 2007, toen deze uitkwam op 24,9%. De brutomarge kwam iets lager uit doordat de vraag naar flexwerkers afnam gedurende 2008 als gevolg van de vertraging in de economie. De afname in de vraag volgde op een periode van schaarste in het aanbod van kandidaten voor flexibel werk. In zo'n periode liggen de brutomarges doorgaans hoger. In 2007 was dit voornamelijk in Nederland en België het geval, waardoor de brutomarges toenamen.

De vraag naar werving en selectie, waar een hoge brutomarge op wordt behaald, bleef over het jaar genomen nagenoeg gelijk aan 2007. In het laatste halfjaar nam de vraag naar werving en selectie van personeel echter wel af door de economische achteruitgang.

Zowel in 2008 als in 2007 was er een positief effect op de brutomarge door incidentele subsidies op werkgeverslasten voor flexwerkers in Frankrijk. De subsidies in 2008 hadden betrekking op een herberekening van 2005 en bedroegen € 8 miljoen. In 2007 werd een subsidie

ontvangen van € 12 miljoen. Exclusief deze eenmalige subsidies bedroeg de brutomarge 24,5% tegen 24,6% in 2007.

**OPERATIONELE KOSTEN.** Het aantal vestigingen van USG People nam in 2008 per saldo toe met 69 vestigingen. Het netwerk werd uitgebreid met 107 vestigingen door acquisities en er werden 19 nieuwe vestigingen geopend voornamelijk in Italië en Polen. Het bestaande netwerk werd in 2008 ingekrompen met 53 vestigingen waarbij de activiteiten zoveel mogelijk werden overgeheveld naar nabij gelegen vestigingen. De inkrimping vond voornamelijk plaats in Spanje en Frankrijk.

Het aantal indirecte voltijdbanen op jaareinde nam per saldo toe met 107 FTE's ten opzichte van 2007. De toename was een gevolg van toevoegingen door acquisities. Indien de acquisities buiten beschouwing worden gelaten, werd het aantal werknemers teruggebracht met 379 FTE's. Ook voor het aantal FTE's geldt dat de vermindering voor een belangrijk deel in Spanje en Frankrijk plaatsvond.

Afgezien van overnames en reorganisatievoorzieningen namen de onderliggende operationele kosten toe met € 16 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Hiermee bedroeg

de toename in de kosten 2% ten opzichte van de operationele kosten in 2007.

Voorts werd in het vierde kwartaal een eenmalig bedrag van € 25 miljoen in de kosten opgenomen ten behoeve van aangekondigde reorganisaties. De toevoeging van acquisities verhoogden de kosten daarnaast met € 34 miljoen. Inclusief acquisities en eenmalige kosten kwamen de operationele kosten € 75 miljoen hoger uit op € 756 miljoen.

#### AMORTISATIE VAN IMMATERIËLE VASTE ACTIVA.

De amortisatie van immateriële vaste activa betreft impairment van goodwill en afschrijving van immateriële vaste activa met betrekking tot merkenrechten, klantenportfolio's en kandidaatdatabases, welke bij acquisities worden toegewezen. Deze immateriële vaste activa worden op de balans opgenomen na een acquisitie en over een vastgestelde termijn afgeschreven. De totale amortisatie bedroeg € 92 miljoen tegen € 16 miljoen in 2007. Het bedrag bestaat uit een impairment van € 68 miljoen op de goodwill en een amortisatie van € 24 miljoen aan immateriële vaste activa. De impairment betreft voornamelijk een waardevermindering op activiteiten in landen waar economische omstandigheden snel verslechteren, zoals Spanje en Frankrijk. In deze landen zijn de korte termijn vooruitzichten verslechterd door de effecten van de kredietcrisis. De amortisatie van € 24 miljoen op immateriële vaste activa was hoger dan vorig jaar door de acquisities in 2007 en 2008.

**FINANCIËLE LASTEN.** De financiële lasten exclusief derivaten stegen van € 35 miljoen in 2007 naar € 38 miljoen in 2008. De schuldpositie was in het eerste en tweede kwartaal van 2008 hoger als gevolg van de Allgeier DL acquisitie waardoor de rentelasten hoger uitkwamen. In het financiële resultaat is verder een non-cash IFRS waarderingseffect van derivaten opgenomen. Deze non-cash boekhoudkundige waardeveranderingen hadden een negatief effect in 2008 van € 15 miljoen tegen een positief effect van € 2 miljoen in 2007. Inclusief derivatenwaarderingen kwam het financiële resultaat uit op € 53 miljoen tegen € 33 miljoen in 2007.

**BELASTINGDRUK.** De effectieve belastingdruk over 2008 was substantieel hoger dan het berekende gemiddelde nominale tarief van 34%. Dit wordt voor het belangrijkste deel veroorzaakt door een niet fiscaal verrekenbare impairment van goodwill voor een bedrag van € 68 miljoen. Wanneer de impairment van goodwill buiten beschouwing wordt gelaten kan de belastingdruk worden berekend op 35%. Dit is 1% hoger dan het gemiddelde tarief en wordt veroorzaakt door niet aftrekbare kosten en door afboeking van niet verrekenbare verliezen. De belastingvrije opbrengsten van het treasury centre in België had een positief effect op de belastingdruk.

**NETTOWINST.** De winst kwam in 2008 per saldo lager uit door incidentele boekingen. Indien deze boekingen niet worden meegerekend bedroeg de nettowinst € 118 miljoen tegen € 140 miljoen in 2007. De winst werd in 2008 met € 101 miljoen verlaagd door een impairment van goodwill, een ongerealiseerde waardevermindering van rentederivaten en door incidentele reorganisatiekosten en subsidies. Daarnaast was er een afboeking van niet verrekenbare verliezen waardoor de belasting hoger uitkwam. Inclusief deze posten bedroeg de nettowinst € 17 miljoen in 2008. In onderstaand overzicht zijn de incidentele posten opgenomen.

#### RECAPITULATIE NETTOWINST

x 1 miljoen euro

|                               | 2008 | 2007 |
|-------------------------------|------|------|
| Recurring nettowinst          | 118  | 149  |
| Impairment goodwill           | -68  | -1   |
| Waardemutatie derivaten       | -15  | 2    |
| Incidenteel resultaat         | -17  | -    |
| Incidentele belastingeffecten | -1   | -10  |
| Nettowinst                    | 17   | 140  |

## BALANS EN KASSTROOM

### Verkorte balans

|                                      | 31-12-08 | 31-12-07 |
|--------------------------------------|----------|----------|
| Goodwill                             | 923      | 861      |
| Overige vaste activa                 | 227      | 186      |
| Latente belastingvordering           | 51       | 41       |
| Werkkapitaal                         | 91       | 216      |
| Balanstotaal                         | 1.967    | 1.959    |
| Eigen vermogen                       | 671      | 686      |
| Achtergestelde leningen              | 163      | 172      |
| Netto schuld financiële instellingen | 388      | 398      |
| Voorzieningen                        | 19       | 9        |
| Latente belastingverplichting        | 51       | 39       |

Het balanstotaal nam in 2008 toe met € 8 miljoen tot € 1.967 miljoen. De toename komt voort uit de toevoeging van de acquisitie van Allgeier DL in 2008. De acquisitie verhoogde de vaste activa waaronder ook de goodwill. Het werkkapitaal nam af in 2008 van € 216 miljoen naar € 91 miljoen.

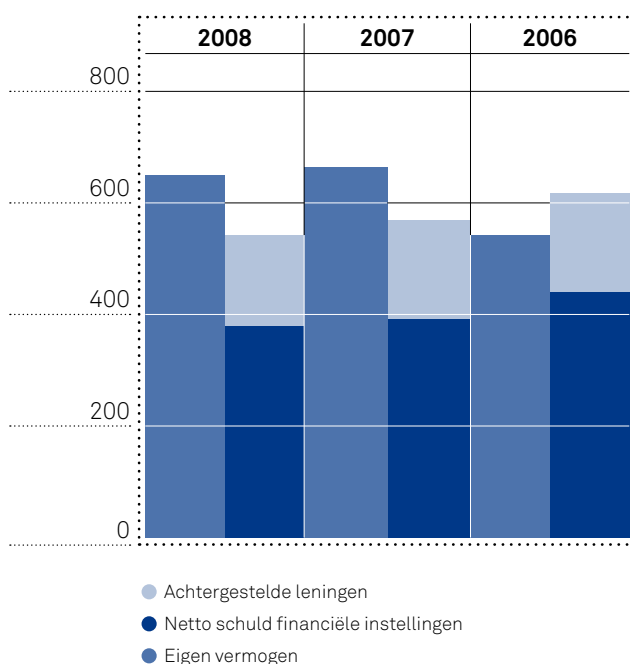
### Verkorte kasstroomoverzicht

|                             | 2008 | 2007 |
|-----------------------------|------|------|
| Operationele kasstroom      | 277  | 201  |
| Acquisities                 | -151 | -54  |
| Investerings                | -37  | -42  |
| Betaald dividend            | -33  | -29  |
| Betaalde interest           | -37  | -26  |
| Mutatie netto schuldpositie | 19   | 50   |

Door een zeer sterke operationele kasstroom daalde de netto schuldpositie ten opzichte van 2007 met € 19 miljoen naar € 551 miljoen, ondanks de Allgeier DL acquisitie welke volledig werd gefinancierd uit de lopende faciliteiten. Het eigen vermogen nam per saldo af met € 15 miljoen waarmee de solvabiliteit uitkwam op 34%.

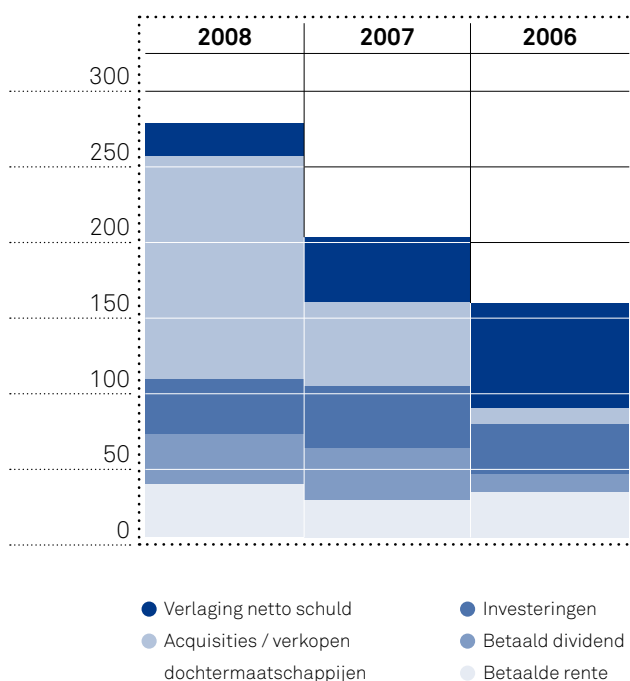
## EIGEN VERMOGEN EN NETTO SCHULD

x 1 miljoen euro



## OPERATIONELE KASSTROOM

x 1 miljoen euro





**GOODWILL.** In 2008 werden de staffingactiviteiten van Allgeier DL in Duitsland door USG People overgenomen waardoor de goodwill op de balans toenam. Door deze acquisitie in Duitsland werd € 129 miljoen aan de goodwill toegevoegd. Daarnaast vond een afboeking plaats van € 68 miljoen door bijzondere waardeverminderingen. De goodwill op de balans steeg in 2008 per saldo met € 61 miljoen.

**INVESTERINGEN.** De investeringen bedroegen € 37 miljoen in 2008 tegenover € 42 miljoen in 2007. Het investeringsbedrag was lager dan in 2007. De investeringen waren lager door de veranderde marktomstandigheden waardoor minder werd geïnvesteerd in uitbreidingen. Het aantal vestigingen nam ook af in 2008 terwijl het netwerk in 2007 juist uitbreidde. In procenten van de omzet lagen de investeringen met 0,9% ook iets lager dan in het voorgaande jaar.

**EIGEN VERMOGEN.** Het eigen vermogen nam in 2008 per saldo af met € 15 miljoen tot € 671 miljoen. De voornaamste mutaties waren de toevoeging van de nettowinst van € 17 miljoen en een dividenduitkering van € 33 miljoen aan de aandeelhouders. Voorts waren er nog enkele kleine mutaties door personeelsopties en het -aandelenplan. Er vonden geen emissies plaats in 2008 en de acquisitie in Duitsland werd gefinancierd uit lopende middelen.

**FINANCIERING.** De verhouding tussen de netto schuld en het eigen vermogen bedroeg 0,8 aan het einde van 2008 en bleef daarmee gelijk aan de verhouding op ultimo 2007. De acquisitie in 2008 werd volledig voldaan uit de operationele kasstroom. Er werden in 2008 geen conversies uitgevoerd op de achtergestelde converteerbare obligatielening waardoor de nominale waarde van de lening onveranderd bleef op € 115 miljoen. Er werd € 22 miljoen afgelost op de bestaande leningen in 2008. Op de achtergestelde onderhandse lening werd volgens het aflossings-schema een derde jaarlijkse aflossing gedaan van € 12 miljoen, waarmee het resterende saldo € 63 miljoen bedraagt. De netto schuldpositie aan financiële instellingen verminderde van € 398 miljoen naar € 388 miljoen ultimo 2008.

De operationele kasstroom bedroeg € 277 miljoen in 2008 tegen € 201 miljoen in 2007. De totale netto schuld op de balans bedroeg € 551 miljoen op 31 december 2008 tegen € 570 miljoen eind 2007.

|                                               | 2008 | 2007 |
|-----------------------------------------------|------|------|
| Eigen vermogen                                | 671  | 686  |
| Achtergestelde converteerbare obligatielening | 100  | 97   |
| Achtergestelde onderhandse lening             | 63   | 75   |
| Netto schuld aan financiële instellingen      | 388  | 398  |

**VOORZIENINGEN.** De voorzieningen zijn in 2008 toegenomen van € 17 naar € 40 miljoen. De grootste mutatie vond plaats in de reorganisatievoorziening. Deze voorziening werd verhoogd ten behoeve van de reeds lopende netwerkoptimalisaties en herstructureringen waarmee wordt beoogd het niveau van de winstgevendheid te behouden in de huidige verslechterde economische situatie. De overige voorzieningen betreffen voornamelijk een pensioenvoorziening en een voorziening voor juridische claims.

**DIVIDEND.** Het meerjarige dividendbeleid is gebaseerd op een dividenduitkering van eenderde van de nettowinst voor amortisatie van goodwill en aan goodwillgerelateerde activa. In 2008 was daarnaast sprake van een incidenteel non-cash waarderingsresultaat op rentederivaten waarvan het effect op de nettowinst voor de dividendbepaling wordt gecorrigeerd. De basis voor de dividendberekening is € 17 miljoen nettowinst plus € 86 miljoen netto amortisatie en € 11 miljoen IFRS netto waarderings-effect op derivaten. Het totaal van € 114 miljoen vormt dan de basis voor bepaling van de dividenduitkering, dat eenderde van dit totaal bedraagt. De uitkering komt daarmee uit op circa € 38 miljoen. Gebaseerd op 65 miljoen uitstaande aandelen bedraagt het dividend over 2008 dan € 0,58 per aandeel.

## Ontwikkelingen per land

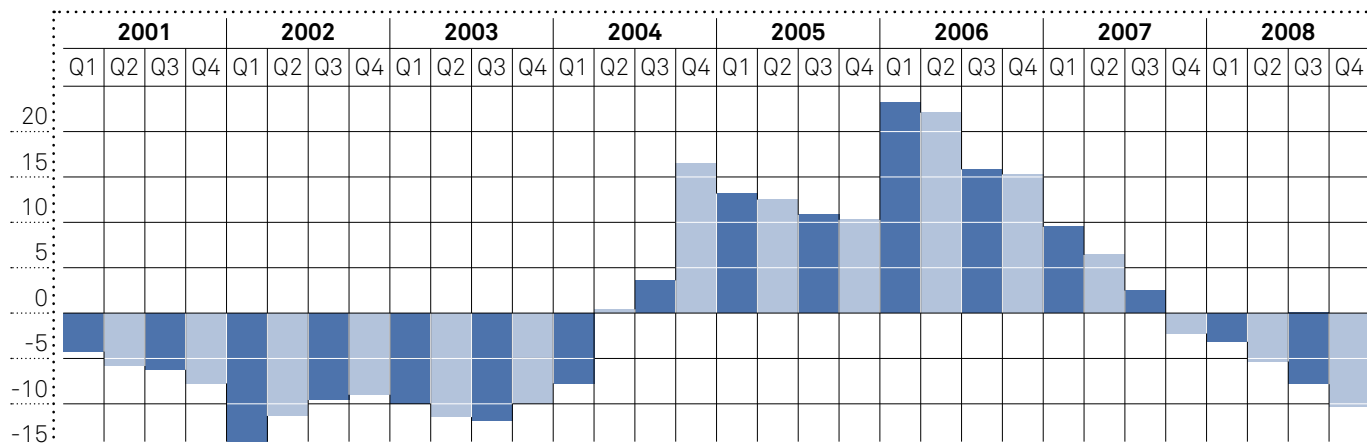
**NEDERLAND.** USG People neemt in Nederland een nummer twee positie in met een marktaandeel van meer dan 20%. Onze groep heeft een sterke positie in de Human Resources markt met een breed scala aan activiteiten. USG People is actief met een aantal onderscheidende merken, waaronder Start People, Content, Creyf's en Unique. Deze bedrijven bieden een breed pakket diensten aan in zowel het industriële segment als in het dienstensegment. De activiteiten zijn gespreid over de verschillende sectoren. USG People heeft daarnaast een zeer sterke positie bij de Nederlandse overheid. Naast voornoemde full-range service bedrijven biedt

USG People flexibele oplossingen voor onder meer hoger opgeleid en gespecialiseerd personeel. Vanuit specialis- tische merken worden specifieke markten bediend, zoals engineering, ICT, secretarieel en studenten. De specia- listische diensten zijn onderverdeeld in drie segmenten, Specialist staffing, Professionals en Other services. Deze multibrandbenadering van USG People geeft een grote mate van spreiding en specialisatie in de hoog ontwikkelde Nederlandse markt.

De Nederlandse markt liet in 2008 een dalende trend zien in de volumegroei. In de loop van het jaar nam de

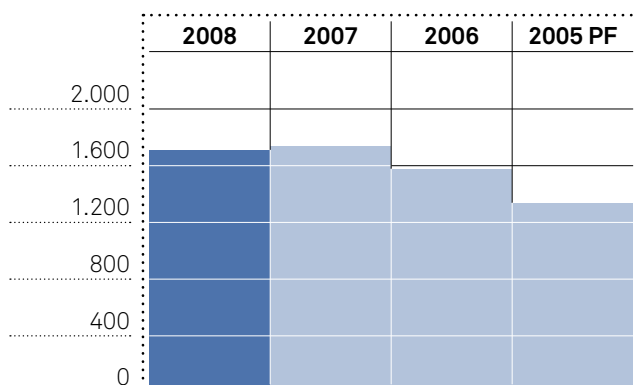
### GROEI IN AANTAL VERKOCHTE UREN IN DE NEDERLANDSE MARKT (ABU/NIPO)

%



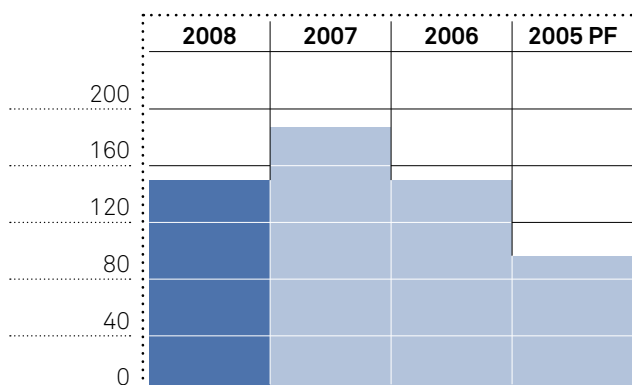
### OMZET NEDERLAND

x 1 miljoen euro



### EBITA NEDERLAND

x 1 miljoen euro

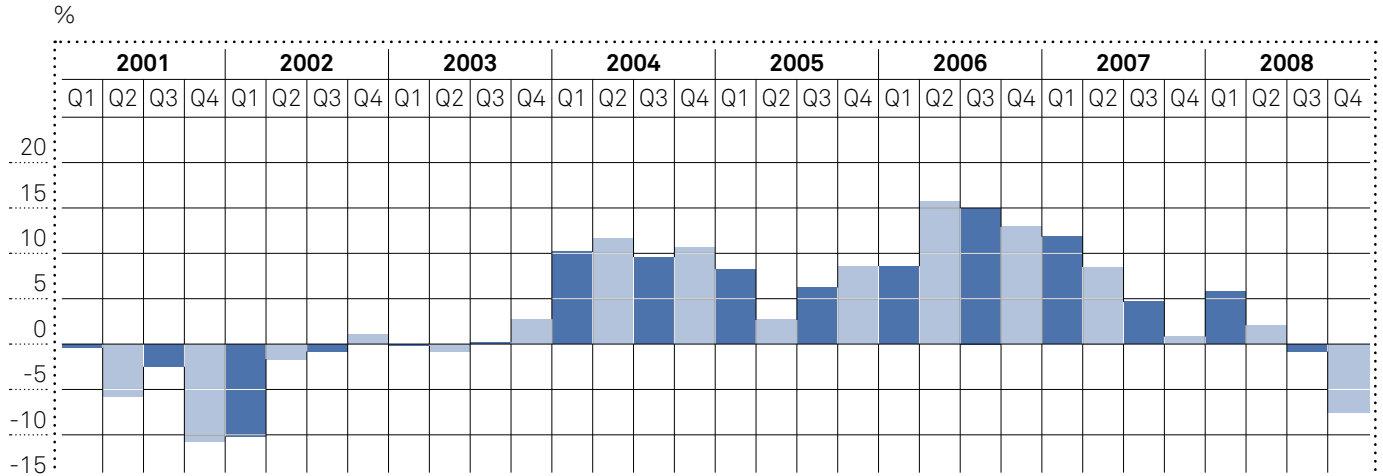


volume groei ten opzichte van een jaar eerder geleidelijk verder af. Over het gehele jaar genomen resulteerde dat in een daling van 7% in uren. In omzet gemeten daalde de markt met 3% ten opzichte van 2007. USG People presteerde met een licht lagere omzet van 1% beter dan de markt, vooral door de brede spreiding van haar activiteiten. Tegenover een lagere vraag bij de grote werkmaatschappijen, werd een omzetgroei behaald bij de diensten in verschillende nichemarkten en in het midden- en kleinbedrijf. In de categorie Other services groeide de omzet van de callcenterdiensten met 14% in 2008. Andere merken die in 2008 groeiden waren USG Juristen,

Secretary Plus en Starjob (secretarieel), USG Capacity (marketing en communicatie), ASA Student, USG Energy en Technicum.

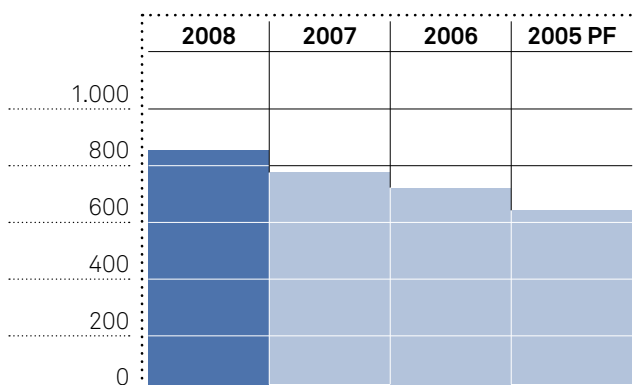
**BELGIË & LUXEMBURG.** Evenals in Nederland neemt USG People in België een tweede positie in met circa 20% marktaandeel. Zowel in omzet gemeten als in specialisatiegraad is België de tweede markt voor USG People. België en Luxemburg droegen in 2008 voor 21% bij aan de totale groepsomzet van USG People. 40% van de in België en Luxemburg behaalde omzet wordt gegenereerd door specialistische activiteiten.

#### GROEI IN AANTAL VERKOCHTE UREN BELGISCHE MARKT (FEDERGON DATA)



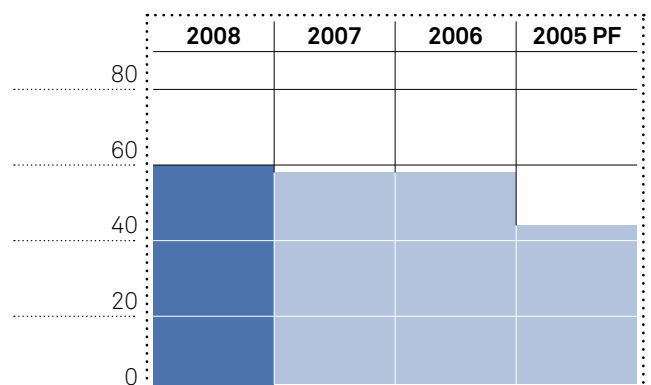
#### OMZET BELGIË & LUXEMBURG

x 1 miljoen euro



#### EBITA BELGIË & LUXEMBURG

x 1 miljoen euro



Van de grote aanbieders is Start People actief in het generalistische segment en Unique in Specialist staffing. Beide bedrijven bieden one-stop-shop oplossingen in de markt van flexibele arbeid, waarbij Start People traditioneel meer is gericht op het industriële segment, terwijl Unique zich onderscheidt in de dienstensector. De activiteiten van beide bedrijven zijn breed gespreid over de verschillende sectoren. Sinds de rebranding van Creyf's in Start People in 2007 is het aandeel in het volume van de dienstensector sterk toegenomen ten opzichte van de industrie. Een structurele groei in de dienstensector zorgt voor een betere spreiding van onze omzet en vermindert de invloed van de conjunctuur op de resultaten van de groep. Naast deze grote bedrijven die zich op een brede markt richten heeft USG People in België en Luxemburg zeer succesvolle specialistische merken. Deze merken gecategoriseerd onder de segmenten Specialist staffing en Professionals richten zich op specifieke markten en zijn actief in de sectoren secretariaat, receptie, legal, medisch, ICT, engineering, financieel en Human Resource services. De mix van volume en specialisatie zorgt voor een hoge winstgevendheid in de goed ontwikkelde markten België en Luxemburg.

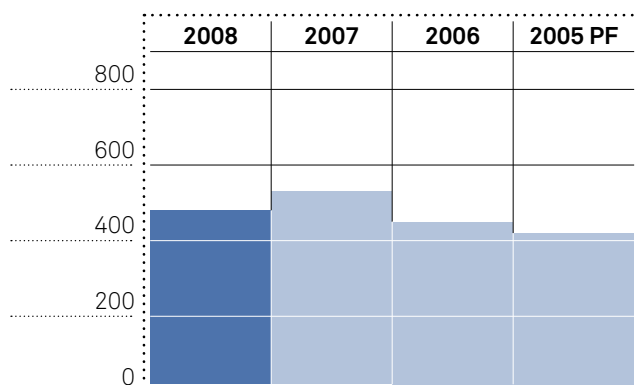
In de Belgische markt ging een afnemende volumegroei over in een daling tijdens de laatste twee kwartalen. Over het jaar genomen daalde het marktvolume in uren met 4% ten opzichte van 2007, terwijl de markt in omzet

ongeveer gelijk bleef. USG People deed het met een omzetgroei van 6% aanzienlijk beter dan de markt. De omzet van Start People in België en Luxemburg groeide in 2008 met 9% en de specialistische activiteiten groeiden met 1%. In de dienstensector nam de omzet USG People toe, terwijl die in de industriële sector een daling liet zien. In 2008 werd een sterke groei behaald door Secretary Plus en Receptel (receptiediensten). Legal Forces en Express Medical (healthcare) realiseerden eveneens een groei. Bij USG HR Forces (waaronder werving en selectie) en bij USG Financial Forces zagen we de vraag gedurende het jaar teruglopen, waardoor de omzet lager uitkwam dan in 2007.

**FRANKRIJK.** USG People heeft haar activiteiten in Frankrijk de afgelopen jaren uitgebreid. Het volume van Start People nam met ongeveer eenderde toe in de periode 2006 – 2007. Het vestigingenennetwerk werd in die periode uitgebreid. Daarnaast zijn vanaf 2007 specialistische activiteiten opgestart in de sectoren financial, ICT en secretariaat. De in de Benelux zeer succesvolle formules van Secretary Plus en USG Financial Forces worden op deze manier uitgerold buiten de Benelux. In 2007 werd de specialistische positie vergroot door de acquisitie van Multicompta, een specialist in financiële diensten. De Franse uitzendmarkt is een volwassen markt in het industriële segment, maar de specialisatiegraad is nog zeer laag. Dat betekent dat deze markt voor USG People

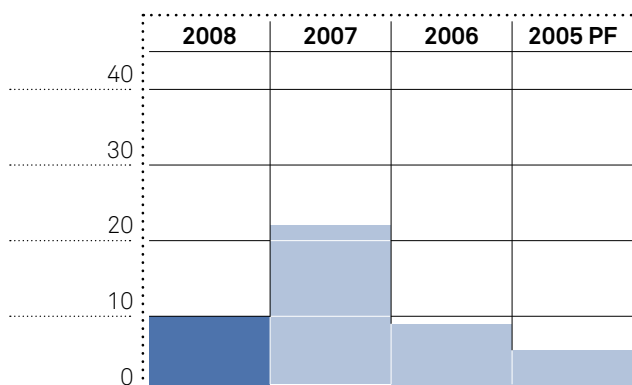
## OMZET FRANKRIJK

x 1 miljoen euro



## EBITA FRANKRIJK

x 1 miljoen euro





groeipotentie heeft. De Franse economie is in 2008 snel verslechterd als gevolg van de kredietcrisis. De crisis heeft invloed op de Franse markt vanwege de grote industrieën in het land, waaronder de auto-industrie, en vanwege het grote aandeel in het bruto binnenlands product van de bouwindustrie. Deze sectoren werden in de tweede helft van 2008 hard getroffen waardoor de productie snel achteruitliep. Dit is duidelijk een ongunstige situatie voor de uitzendmarkt, vooral in de tweede helft van het jaar leidde dit tot lagere volumes. Bij Start People daalde de omzet met 5% in 2008 vergeleken met het jaar ervoor. Naar aanleiding van de veranderde marktomstandigheden werd de focus voor de korte termijn verlegd van uitbreiding en volumegroei naar optimalisatie van het bestaande netwerk. De kosten voor de geplande optimalisatieoperatie zijn in het resultaat van 2008 opgenomen waardoor het resultaat werd verlaagd. De omzet van specialistische activiteiten kwam 30% hoger uit in 2008. De toename kwam mede door de overname in 2007 van Multicompta die in 2008 voor het gehele jaar in de resultaten werd opgenomen. Na een opstartjaar in 2007 werden de specialistische diensten in 2008 vanuit de bestaande locaties voortgezet.

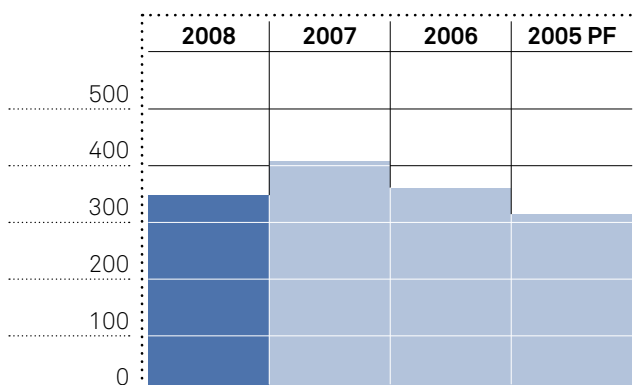
**SPANJE & PORTUGAL.** USG People neemt in de Spaanse uitzendmarkt een nummer drie positie in en is actief met zowel algemene uitzendactiviteiten als specialistische arbeidsmarktdiensten. Besloten is om de activiteiten in

Portugal, die slechts een geringe bijdrage leveren van minder dan 2% van de omzet in de regio Spanje en Portugal, niet langer te continueren. In het begin van 2009 zijn de activiteiten in Portugal verkocht. Start People en Unique richten zich op de gehele Spaanse markt en zijn actief in onder meer de segmenten diensten, industrie, transport en logistiek, landbouw en horeca. Start People richt zich op het General staffing segment en Unique op Specialist staffing. De bouwindustrie en overheidsector zijn in Spanje nog gesloten voor uitzendwerk. In Spanje richt USG People zich ook op specifieke markten waaronder secretariaat en outsourcing. In 2008 zijn de specialistische activiteiten verder uitgebreid met de introductie van Receptel. In de komende drie jaar dienen de beperkingen op uitzendwerk in Spanje te worden opgeheven na de inwerkingtreding van de European Agency Work Directive. Dit biedt voor de langere termijn goede structurele groeikansen voor de Spaanse markt.

Na een lange periode van uitbreiding en groei van de activiteiten en omzet in de voorgaande jaren is de Spaanse en Portugese uitzendmarkt in 2008 scherp gedaald door de gevolgen van de kredietcrisis. De focus op groei werd bijgestuurd naar optimalisatie van de organisatie en versterking van regionale posities. In Spanje is in 2008 al begonnen met de optimalisatie van het netwerk en werden minder rendabele vestigingen gesloten of samengevoegd, waarbij ook het aantal werknemers werd

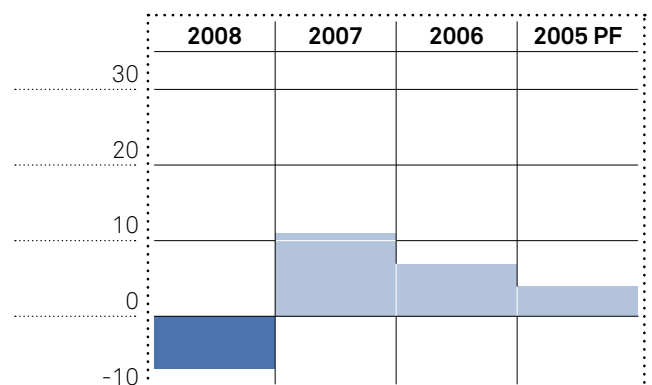
#### OMZET SPANJE & PORTUGAL

x 1 miljoen euro



#### EBITA SPANJE & PORTUGAL

x 1 miljoen euro



teruggebracht. Verder werd in het laatste kwartaal een voorziening opgenomen voor herstructurering van de organisatie. Een daling in de omzet in Spanje en de extra kosten van de optimalisatie zorgden voor een negatief resultaat.

**DUITSLAND.** De activiteiten van USG People in Duitsland werden in 2008 sterk uitgebreid door de acquisitie van Allgeier DL. Door de overnames in 2007 en 2008 verdrievoudigde de omzet van USG People in Duitsland. Het netwerk dat in 2006 nog uit 60 vestigingen bestond, groeide naar 177 vestigingen in 2008. In 2008 werden verder de bestaande activiteiten van Crefy's Personal-service en Unique Personal samengevoegd.

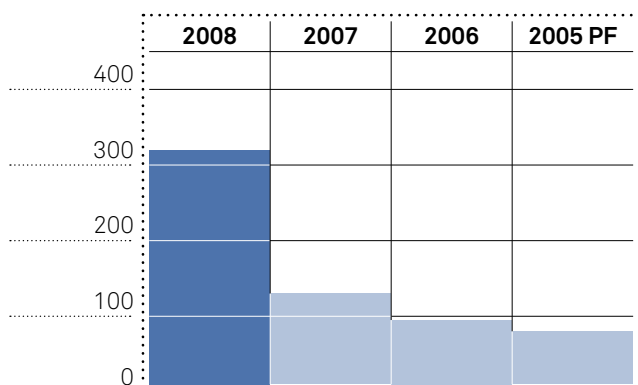
Het korte termijn perspectief van de Duitse economie en de daaraan gerelateerde uitzendmarkt is in de loop van 2008 verslechterd. Evenals in de andere landen werd dit beeld veroorzaakt door de afzwakkende wereldeconomie. De export daalde en de industriële productie nam sterk af, terwijl ook de dienstensector vanaf het vierde kwartaal een krimp laat zien. De uitzendsector zag hierdoor ook haar omzet afnemen in het laatste half jaar van 2008 ten opzichte van een jaar eerder en Allgeier DL, Unique en Geko Zeitarbeit zagen hun omzet dalen. Het specialistische Secretary Plus presteerde tegen de stroom in met een omzetgroei in dubbele cijfers.

**ITALIË.** Italië is voor USG People een belangrijke groei-markt zowel in termen van volume als voor de introductie van specialistische diensten. Tot 2008 bood USG People in Italië alleen algemene uitzenddiensten aan onder haar internationale General staffing merk Start People. Daaraan werden in het begin van 2008 de eerste specialistische activiteiten toegevoegd door de opstart van Unique. Gedurende het jaar opende Unique vier nieuwe vestigingen. Unique richt zich voornamelijk op de hogere segmenten in de dienstensector. Het netwerk van Start People werd daarnaast ook verder uitgebreid in 2008. Na de opstart van Unique in Italië heeft USG People nu een specialistische positie in alle zes grote landen. Daarmee is een basis gelegd voor de verdere groei en optimalisatie van de diensten van de groep naar een effectieve multibrandportfolio in deze landen.

De omzet van USG People in Italië groeide in 2008 met 4%, waarbij in de laatste maanden ook een duidelijke neerwaartse tendens zichtbaar werd. Evenals in de andere Europese landen zien we voor de korte termijn ook in Italië een economische achteruitgang, terwijl deze markt voor de lange termijn zeer goede toekomstperspectieven biedt.

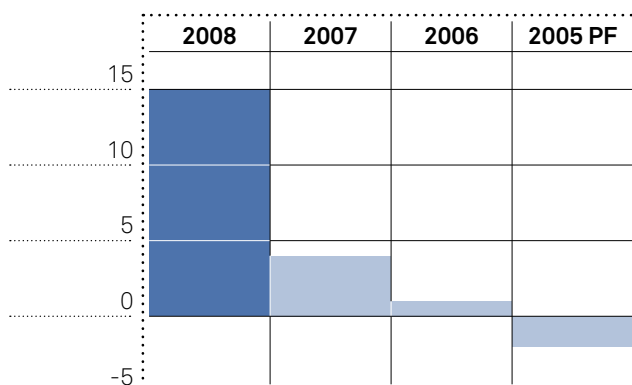
## OMZET DUITSLAND

x 1 miljoen euro



## EBITA DUITSLAND

x 1 miljoen euro



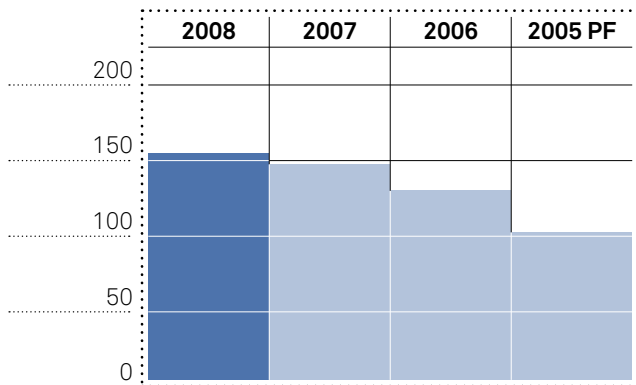
**OOSTENRIJK, ZWITSERLAND, POLEN EN TSJECHIË EN**

**SLOWAKIJE.** In deze landen biedt USG People algemene uitzenddiensten aan, gespreid over een breed aantal sectoren. De totale bijdrage in de omzet van de gezamenlijke landen bedraagt 3% van de groepsomzet van USG People. Per saldo bleef de omzet van de landen gelijk aan die van vorig jaar. Er waren echter grote verschillen tussen de landen. In Oostenrijk groeide Start People sterk in omzet. De in 2007 opgestarte specialistische activiteiten van Secretary Plus lieten ook een bevredigende groei zien. In buurland Zwitserland was daarentegen

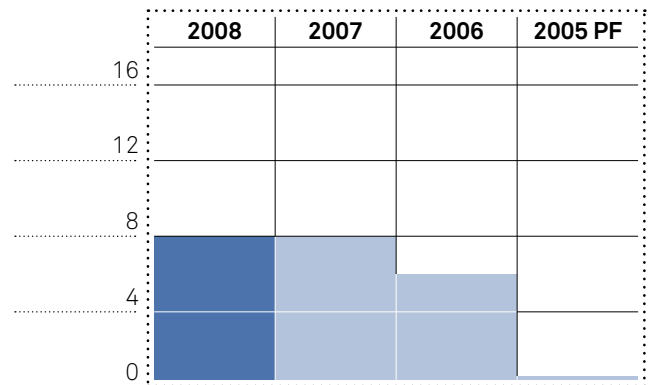
sprake van een omzetzak. De dalende tendens die al in 2007 was ingezet, hield in 2008 aan, maar stabiliseerde enigszins gedurende het jaar. In Polen werd over het gehele jaar genomen een lichte groei geboekt, terwijl in de laatste maanden de vraag bij de grote industriële klanten duidelijk daalde. Hierdoor daalde de omzet in de laatste maanden van het jaar. In Tsjechië en Slowakije nam de omzet ook af ten opzichte van 2007. In alle landen was sprake van een verslechtering van de omzettrend gedurende het jaar als gevolg van de economische achteruitgang in Europa.

**OMZET ITALIË**

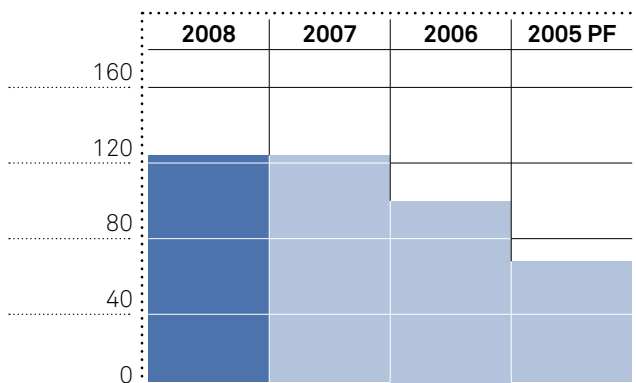
x 1 miljoen euro

**EBITA ITALIË**

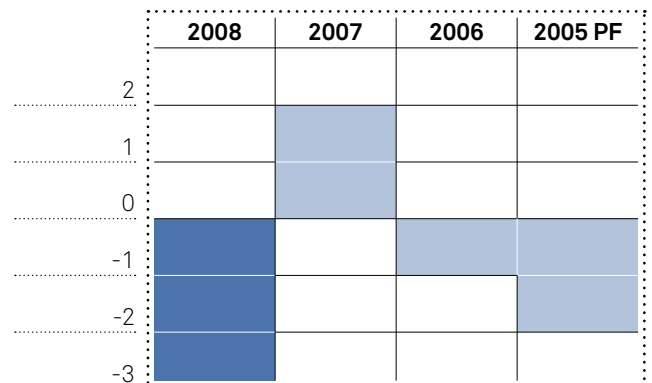
x 1 miljoen euro

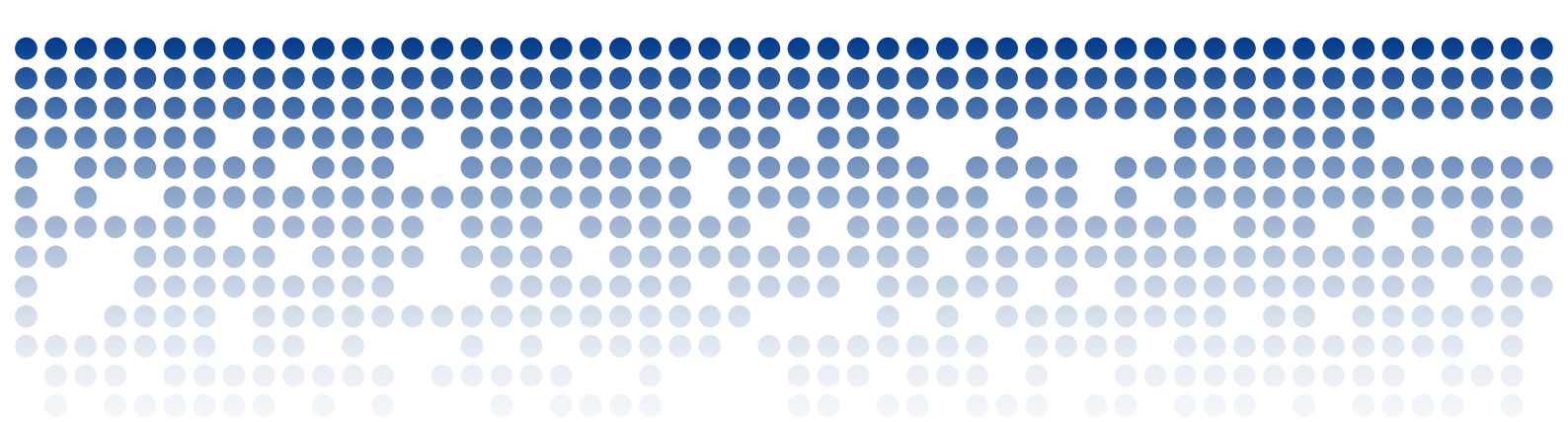
**OMZET OVERIGE LANDEN**

x 1 miljoen euro

**EBITA OVERIGE LANDEN**

x 1 miljoen euro





## Risicoparagraaf

**INLEIDING.** In de huidige economische situatie is het van nog groter belang gebleken om de risico's van de bedrijfsvoering te kennen en te weten hoe hier in de praktijk mee kan worden omgegaan. Het is daarom goed om te zien dat de beheersingssystemen bij USG People in 2008 nog verder zijn verbeterd.

Het beleid van USG People is erop gericht om gecalculeerde risico's te lopen, zonder daarbij het going concern in gevaar te brengen en een gezonde balans tussen risico en rendement te vinden.

**RISICOFACTOREN.** Zoals iedere organisatie loopt ook USG People verscheidene soorten risico's. Deze sub-paragraaf omschrijft de risicofactoren die een materiële invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering van USG People in algemene zin, de bedrijfsresultaten, naleving van wet- en regelgeving, de financiële resultaten, de vooruitzichten en de werkelijke uitkomst van de op de toekomst gerichte verklaringen in dit jaarverslag.

Voor het geven van inzicht zijn de risico's in de volgende categorieën gegroepeerd:

1. Risico's gerelateerd aan de strategie van USG People.
2. Risico's gerelateerd aan de bedrijfsactiviteiten en de naleving van wet- en regelgeving.
3. Risico's gerelateerd aan financiën en verslaggeving.

De gepresenteerde risicofactoren zijn besproken met de auditcommissie en de Raad van Commissarissen. Het is niet uitgesloten dat deze opsomming op termijn niet volledig blijkt. Er kunnen risico's zijn waar we ons op dit moment niet bewust van zijn of risico's die nu nog als immaterieel worden geclassificeerd, maar die op termijn effect kunnen hebben.

Hieronder wordt een overzicht gegeven van wat USG People verstaat onder deze risico's.

**1. Risico's gerelateerd aan de strategische doelstellingen.** Factoren die de realisatie van de strategische doelen van USG People in de Europese uitzendmarkt negatief

kunnen beïnvloeden zijn onder meer:

- Daling van de klantvraag en de brutomarge (margedruk). Dit kan per land of sector verschillen. Zo is het risico op het gebied van uitzenden in de minder volwassen markten groter.
- Niet slagen strategische veranderprojecten. Een aantal verbeteringstrajecten is van strategisch belang. Hierbij kan worden gedacht aan de herinrichting van het IT-landschap in Nederland en België en aan het benutten van schaalvoordelen en synergie-effecten in Duitsland na de acquisitie van Allgeier DL in 2008. Het niet realiseren van de beoogde uitkomsten van dergelijke projecten verhoogt de kans dat de organisatiedoelen niet worden behaald.
- Relatief grote afhankelijkheid van Nederland en België voor omzet en EBITA. De omzet en de EBITA van USG People wordt voor respectievelijk 63% en 90% gerealiseerd in Nederland en België. Dit kan een risico inhouden, indien beide landen meer dan evenredig de gevolgen zullen ondervinden van de economische crisis.

**2. Risico's gerelateerd aan de bedrijfsactiviteiten en de naleving van wet- en regelgeving.** Als de beheersingsmaatregelen rondom de bedrijfsprocessen niet goed functioneren, kunnen zich risico's openbaren al dan niet (direct) gerelateerd aan de naleving van wet- en regelgeving.

Voorbeelden van risico's gerelateerd aan bedrijfsactiviteiten zijn:

- Het niet adequaat functioneren van bedrijfsactiviteiten: hierbij kan worden gedacht aan het niet tijdig en juist betalen van de salarissen aan de uitzendkrachten en het niet nakomen van afspraken met de klant met betrekking tot de overeengekomen dienstverlening en facturatie.
- Afhankelijkheid van externe IT-leveranciers: voor een aantal landen, waaronder Nederland, Italië, Duitsland en Spanje, is USG People voor haar activiteiten deels afhankelijk van IT-dienstverleners als gevolg van de keuze om voor (gedeeltelijke) outsourcing te kiezen.
- Het verminderen van subsidies: in een aantal landen hebben de in de afgelopen jaren ontvangen subsidies



een relatief grote invloed gehad op het rendement in deze landen (België, Frankrijk). Een aantal subsidies is in 2008 inmiddels niet meer verstrekt als gevolg van veranderende wetgeving.

- Onvoldoende markt(groei)potentieel: indien de toetredingsdrempels in sommige Europese landen zouden worden verlaagd betekent dit een verhoging van de kans op concurrentie.

Voorbeelden van risico's gerelateerd aan de naleving van wet- en regelgeving zijn de boetes en het mogelijke verlies van uitzendlicenties. Immers, het niet naleven van de veelal complexe fiscale en sociale wet- en regelgeving, de arbeidsomstandighedenwetgeving en de branche- of klantspecifieke CAO's in de verschillende landen, kan leiden tot boetes en zelfs tot verlies van uitzendlicenties.

**3. Risico's gerelateerd aan financiële verantwoording en verslaggeving.** De financiën en de verslaggeving daarvan zijn een belangrijk thema in de risicobeheersings- en controlesystemen van USG People. Voorbeelden van dergelijke risico's zijn:

- Een toename van te laat of niet betalende debiteuren: het aantal verwachte faillissementen in 2009 en de versoering van betalingscondities zijn daarvan voorbeelden. Dit risico wordt versterkt doordat kredietverzekeringsmaatschappijen een groter aantal afnemers niet meer verzekert of het verzekerde bedrag verlaagt.
- Impairment van goodwill: dit heeft in 2008 reeds plaatsgevonden voor € 68 miljoen, voornamelijk met betrekking tot Spanje en Frankrijk. Indien verbetering in de economische situatie uitblijft, danwel de economie verder verslechtert, dient te worden bepaald of een verdere impairment van goodwill wellicht noodzakelijk is.
- Verslechtering van financieringsmogelijkheden: het dalen van de resultaten kan tot gevolg hebben dat USG People niet meer blijft opereren binnen de voorwaarden van de bankconvenanten met als gevolg dat de financieringskosten zullen stijgen.

USG People heeft de risicobeheersings- en controle-

systemen zodanig ingericht dat de risico's soms door één, maar meestal door een combinatie van maatregelen worden beheerst. In de volgende subparagraaf zijn de systemen beschreven van (het samenstel van) beheersmaatregelen gericht op de hierboven genoemde risico's. Daarnaast verwijzen wij naar de toelichting op de jaarrekening voor de risico's rondom de financiële instrumenten en de beheersing daarvan.

#### INTERNE RISICOBEBEERSING- EN CONTROLESYSTEMEN.

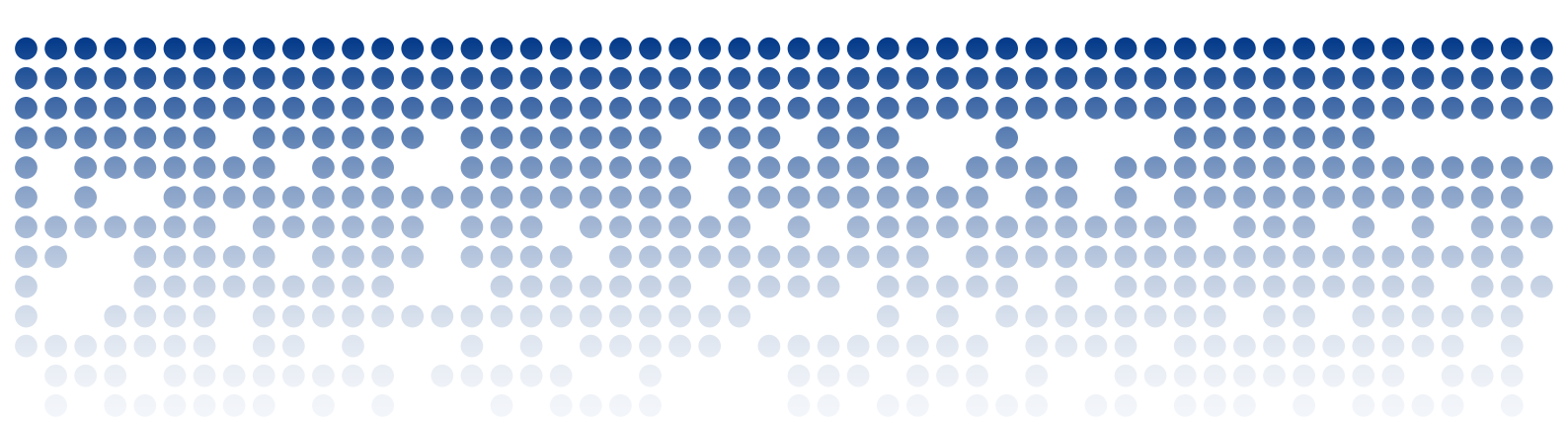
Aan de basis van ons raamwerk van interne risicobeheersing- en controlesystemen ligt het Enterprise Risk Management Framework, dat is ontwikkeld door de Commission of Sponsoring Organisations (COSO) van de Treadway Commissie. Binnen USG People zijn de Executive Board en de Board of Management verantwoordelijk voor het functioneren van deze systemen.

De interne risicobeheersing- en controlesystemen binnen USG People zijn erop gericht om:

- De risico's van de strategie en strategische doelstellingen te beperken.
- De effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsprocessen te waarborgen.
- (In- en externe) relevante wet- en regelgeving na te leven.
- Zorg te dragen voor een betrouwbare financiële verslaggeving.

Het raamwerk binnen USG People kent vijf elementen: het beheersingskader, de risicobeoordeling, de beheersmaatregelen, de wijze van informeren en communiceren, en monitoring. Hieronder worden deze kort geschetst. Daarnaast zijn in het verslagjaar een aantal wijzigingen in de systemen aangebracht voor het verbeteren van de interne beheersing. Een aantal van deze wijzigingen wordt hieronder genoemd.

**1. Beheersingskader.** Het beheersingskader geeft de algemene kaders voor de risicobeheersing- en controlesystemen. Het weerspiegelt tevens de algemene houding en het bewustzijn van de managementlagen betreffende



(het belang van) de interne beheersing. Daarnaast omvat het generieke afspraken die de basis vormen voor de interne beheersing. Voorbeelden van elementen uit het beheersingskader zijn:

- de bestuursstructuur;
- de gedragscode;
- de corporate guidelines;
- de business principles;
- het directiereglement;
- de klokkenluidersregeling;
- het human resource-beleid;
- de regeling tegen handelen met voorkennis.

In landen waar USG People met meerdere merken actief is, voert een shared service center de administratieve activiteiten uit. Deze structuur creëert schaalvoordelen en maakt het mogelijk controle-technische functiescheidingen en interne controlemaatregelen efficiënt en effectief door te voeren.

In 2008 is het beheersingskader verder geactualiseerd. Tevens is dit kader aangevuld door versterking van de IT-Governance en door een meer centrale aansturing en besluitvorming.

**2. Risicobeoordeling.** Risicobeoordeling wordt binnen USG People opgevat als het identificeren en analyseren van risico's die een bedreiging vormen voor het behalen van doelstellingen. Elke manager besteedt in zijn of haar functioneren aandacht aan risicobeoordeling. Aanvullend daarop hanteert USG People risicoworkshops. Daarin voert het management, buiten de dagelijkse setting om, risicoanalyses uit waarmee belangrijke risico's worden geïdentificeerd en acties worden gedefinieerd. In 2008 is hieraan een structurele maatregel toegevoegd door het houden van risk reviews op de interne 'Letter of Representation' (LOR) welke per kwartaal wordt opgesteld.

Daarnaast hebben in 2008 een aantal specifieke analyses plaatsgevonden. Zo is in de regio Zuid-West Europa bij de werkmaatschappijen een portfolio- en margeanalyse uitgevoerd. In Duitsland en Italië zijn risk assessments gehouden met de managementteams met als doel om de

grootste risico's voor de (lokale) strategie te identificeren.

**3. Beheersingsmaatregelen.** De beheersingsmaatregelen zijn de richtlijnen en procedures die door het (lokale) management worden gehanteerd voor de beheersing van processen en systemen. Als voorbeelden van dergelijke maatregelen kunnen de onderstaande worden genoemd:

- Het vaststellen van margebeleid per merk en per segment.
- Het vaststellen van beleid ter voorkoming van leegloop.
- Voor de continuïteit, betrouwbaarheid en integriteit van de informatievoorziening en hun invloed op de operationele en financiële processen valt te denken aan IT-beheer, waaronder operationeel en tactisch systeem-beheer, backup- en recovery-systemen, redundantie in netwerken en systemen, het beschikken over uitwijk-mogelijkheden en het aanwezig zijn van beveiligings-systemen (onder andere firewalls en intrusion detection).
- Met betrekking tot financiële aspecten kunnen de volgende maatregelen worden genoemd:
  - Adequate bewaking van de convenanten met de banken door de centrale treasury functie.
  - Beschikken over een kredietverzekeringscontract, waardoor het incassorisico wordt beperkt.
  - Het hanteren van financiële derivaten om een deel van het renterisico af te dekken.
- Voor de kritieke processen en systemen beschikt USG People over meerdere procesbrede beheersings-maatregelen om de interne beheersing te waarborgen. Hierbij valt te denken aan verbandscontroles en controletechnische functiescheiding en autorisatie-matrices.

In 2008 zijn onder andere de volgende verbeteringen doorgevoerd:

- Het aanscherpen van het kostenbeheer door invoering van een USG People breed contract-management-systeem, waardoor meer grip ontstaat op inkoopcontracten.
- De effectuering van een ketenstructuur in Nederland, waardoor activiteiten in front- en backoffice beter op elkaar zijn afgestemd.

**4. Informatie en communicatie.** De informatie- en communicatiesystemen ondersteunen bij het vastleggen en uitwisselen van informatie, zodat iedereen zijn of haar werk goed kan vormgeven. De hieronder genoemde systemen zijn daarvan voorbeelden:

- De centrale c.q. geïntegreerde personeels-, loon-, omzet- en financiële administraties in alle landen.
- Een corporate consolidatiesysteem waarmee de externe verslaglegging wordt voorbereid en wordt toegepast door alle werkmaatschappijen.
- Een commercieel informatiesysteem per land dat inzicht geeft in de activiteitenplanning.
- Trainingen en informatiebijeenkomsten gericht op wet- en regelgeving en interne procedures die zijn toegespitst op de specifieke landen en werkmaatschappijen.

Een aanvullende activiteit in 2008 is een reeks sessies geweest welke werden geleid door de Executive Board en werden gehouden met het management in de diverse landen met als doel de kritieke succesfactoren en de waarden en normen (business principles) van USG People te borgen.

**5. Monitoring.** Er is op continue en periodieke basis in 2008 beoordeeld of de risicobeheersings- en controlesystemen nog steeds goed zijn ontworpen en of ze adequaat functioneren. Monitoring geven wij onder andere vorm door:

- Het business planning- en controleproces voor financiële en niet-financiële prestaties.
- De Letter of Representation (LOR), een verklaring over onder meer de juistheid en volledigheid van de gepresenteerde financiële rapportages en de correcte toepassing van de gedragsregels van USG People. Het management van de werkmaatschappijen geeft periodiek een LOR af.
- De Internal Audit-functie richt zich op het evalueren van het beheerssysteem.
- De auditcommissie is onder andere verantwoordelijk voor het toezicht houden op de controle en beoordeling van het financiële verslaggevingproces en de beoordeling van de interne risicobeheersing- en controle-omgeving.

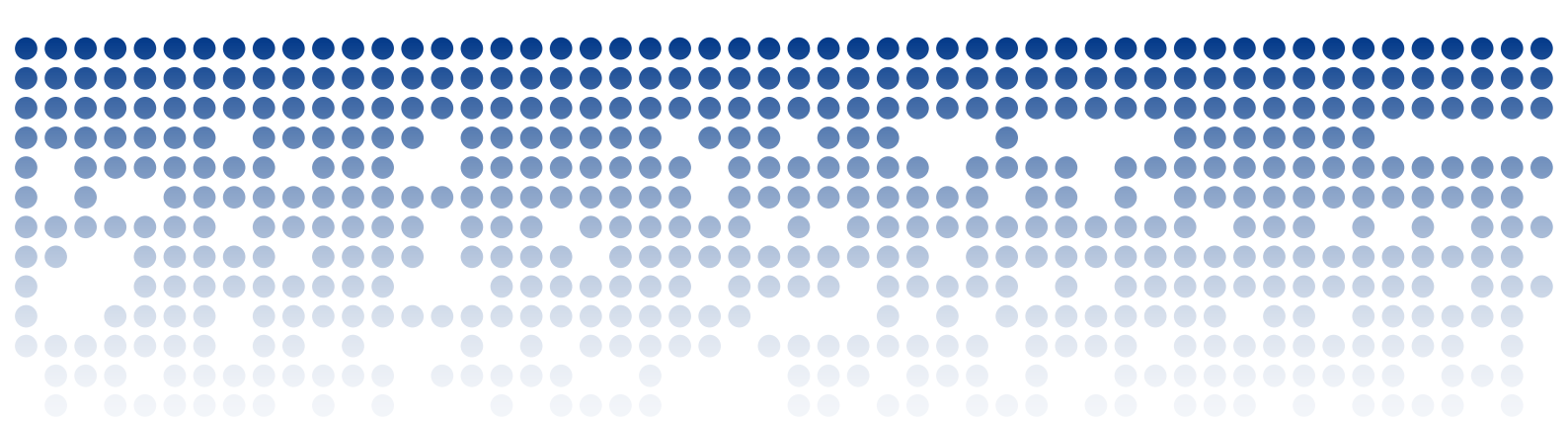
**ONZE HOUDING TEN OPZICHTE VAN RISICO'S IN 2009 EN DE GEVOLGEN DAARVAN.** Het management legt in 2009 de nadruk op het managen van risico's, waarbij specifiek aandacht wordt besteed aan financieel management en cashmanagement. Dit mede als reactie op de verslechterde marktomstandigheden. Om dit gestalte te geven zijn een reeks aanvullingen en verbeteringen gepland voor 2009. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- Het meer expliciteren van het risicomanagement in de Monthly Business Reviews. Het verder uitbouwen van een risk review-procedure en risk assessments.
- Het verder in lijn brengen van de commerciële en operationele processen met de strategie.
- Het verbeteren van de balans in de producten/diensten portfolio met een focus op het midden- en kleinbedrijf.
- Meer focus op werkkapitaalbeheer door: (1) het intensiveren van periodieke analyses, (2) de aanscherping van het klantvrijgave-proces en de verscherping van de kredietcontrole en (3) de implementatie van de portfolio-manager, waarmee nog meer inzicht ontstaat rondom debiteurenbeheer.

**VERKLARING BETREFFENDE DE BEOORDELING VAN RISICOMANAGEMENT EN INTERNE BEHEERSING EN TRANSPARANTIERICHTLIJN.** Naar de mening van de Executive Board van USG People geven de risicobeheersings- en controlesystemen als hiervoor beschreven een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving van het lopende jaar geen onjuistheden van materieel belang bevat. De Executive Board is tevens van mening dat de risicobeheersings- en controlesystemen ten aanzien van de financiële verslaggevingrisico's in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt en dat er geen indicaties zijn dat deze in het lopende boekjaar niet naar behoren zullen werken.

De Raad van Commissarissen en de auditcommissie worden als toezichthouders van de onderneming periodiek geïnformeerd over de mate waarin USG People de interne risicobeheersing- en controlesystemen beheerst.

De Executive Board is zich ervan bewust dat risicobeheersing- en controlesystemen, hoe uitgebreid ook, geen



absolute zekerheid bieden dat deze systemen alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels geheel kunnen voorkomen.

Het beleid van de Executive Board blijft gericht op het continu toetsen en verbeteren van de interne risicobeheersing- en controlesystemen om de betrouwbaarheid en effectiviteit van de processen te optimaliseren.

**Bestuursverklaring uit hoofde van de transparantielijn.** De bestuurders van de Executive Board van USG People (Ron Icke, CEO en Rob Zandbergen, CFO) verklaren zover hun bekend, dat:

- 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; en
- 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 en dat in het jaarverslag de wezenlijke risico's waarmee USG People wordt geconfronteerd, zijn beschreven.



## Corporate Governance

**INLEIDING.** Integriteit, transparantie en een heldere communicatie zijn voor USG People de speerpunten van een gedegen Corporate Governance. Het nauwkeurig naleven van deze basisbeginselen staat bij ons hoog in het vaandel. Onze interne processen zijn op een zo zorgvuldig en transparant mogelijke manier ingericht en waarborgen de naleving van deze waarden door de hele organisatie. Een van de voornaamste doelen van een goede Corporate Governance is het scheppen van vertrouwen voor alle stakeholders. Vertrouwen in de wijze van besturen, in het toezicht, in het beheersen van risico's, in de financiële verslaggeving en daarmee vertrouwen in de onderneming als geheel.

De Nederlandse Corporate Governance Code (hierna: de 'Code') zoals deze in 2003 werd opgesteld, werd bij algemene maatregel van bestuur van 30 december 2004 aangewezen als gedragscode in de zin van artikel 2:391 lid 5 van het Burgerlijk Wetboek (BW). De Monitoring Commissie Corporate Governance Code heeft de Code in december 2008 aangepast en vervangt de Code uit 2003. USG People heeft de ontwikkelingen rondom de aangepaste Code nauwlettend en met interesse gevolgd. De aangepaste Code treedt in werking vanaf het boekjaar 2009. In het jaarverslag over 2009 zal uitgebreid worden ingegaan op de aanpassingen en veranderingen volgens de aangepaste Code. In het jaarverslag over 2008 staat de oorspronkelijke Code nog centraal.

**AFWIJKINGEN VAN DE CODE.** De Code is gebaseerd op het principe van 'pas toe of leg uit'. Dit houdt in dat beursvennootschappen sinds 1 januari 2004 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 Executive Board en de Raad van Commissarissen gerichte principes en best practice bepalingen die niet worden toegepast. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (hierna: 'AVA') van 9 mei 2006, werd samen met de aandeelhouders uitgebreid stilgestaan bij de Corporate Governance structuur van USG People en een aantal afwijkingen van de Code. Alle afwijkingen werden goedgekeurd door de aandeel-

houders. Derhalve voldoet USG People aan de Code. De afwijkingen van de Code worden hieronder omschreven en toegelicht.

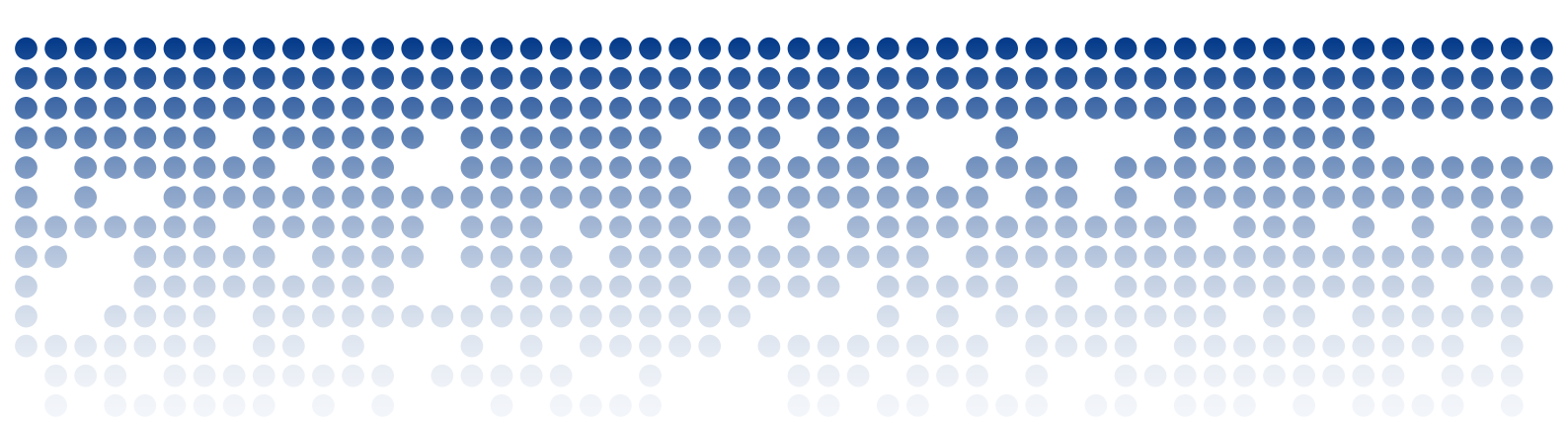
Best practice bepaling II.1.1.: Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar.

- Deze best practice bepaling past niet binnen de bedrijfscultuur en de kernwaarden van USG People. De huidige leden van de Executive Board zijn benoemd voor onbepaalde tijd. Ook voor toekomstige benoemingen wenst USG People de mogelijkheid open te houden om haar bestuurders – als daarvoor gewichtige redenen zijn – voor een periode voor langer dan vier jaar te kunnen benoemen. Eén en ander is mede ingegeven door het feit dat leden van de Executive Board in het verleden dikwijls zijn voortgekomen uit de eigen gelederen. Een benoeming voor vier jaar wordt in dat geval als niet opportuun ervaren.

Best practice bepaling II.1.4.: Met betrekking tot de verklaring van de Executive Board omtrent de interne risico-beheersings- en controlesystemen, volgt USG People de aanbevelingen van de commissie-Frijns op. De Executive Board verklaart derhalve dat 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. Strikt genomen wijkt USG People derhalve af van hetgeen genoemd staat in best practice bepaling II.1.4.

Best practice bepaling II.2.3.: Aandelen die zonder financiële tegenprestatie aan bestuurders worden toegekend, worden aangehouden voor telkens een periode van ten minste vijf jaar of tot ten minste het einde van het dienstverband indien deze periode korter is.

- USG People schrijft in haar Unique Share Plan voor dat deze aandelen ten minste drie jaar moeten worden aangehouden.



Best practice bepaling II.2.7.: De maximale vergoeding bij onvrijwillig ontslag bedraagt éénmaal het jaarsalaris (het ‘vaste’ deel van de bezoldiging). Indien het maximum van éénmaal het jaarsalaris voor een bestuurder die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt deze bestuurder in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris.

- Naast de voorgeschreven maximale vergoeding van éénmaal het jaarsalaris bij onvrijwillig ontslag van een bestuurder, acht USG People het wenselijk de mogelijkheid open te houden om daarnaast ook een vergoeding toe te kennen ter hoogte van de opzegtermijn van zes maanden. Dit is ondermeer ingegeven door het feit dat een dergelijke regeling ook onderdeel uitmaakte van de arbeidsvoorwaarden van de voormalige bestuurders van Solvus NV. Betreft het een ontslag in de eerste benoemingstermijn waarbij een vergoeding van éénmaal het jaarsalaris kennelijk onredelijk is, dan komt deze persoon in dat geval in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris, conform artikel II 2.7. van de Code.

Best practice bepaling II.2.6. en III.7.3.: Een bestuurder (of commissaris) meldt veranderingen in zijn bezit aan effecten die betrekking hebben op Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen periodiek, doch ten minste éénmaal per kwartaal, bij de compliance officer.

- Per 1 januari 2006 kent USG People een regeling waar bij voor leden van de Raad van Commissarissen en leden van de Executive Board een voorafgaande meldingsplicht geldt met betrekking tot handel in effecten van directe concurrenten (de zogenaamde ‘Peer Group’). De AVA heeft deze regeling op 9 mei 2006 geaccordeerd. Hierdoor zijn de leden van deze organen niet langer verplicht – zoals de bepalingen uit de Code voorschrijven – om veranderingen in hun bezit van Nederlandse effecten ten minste één maal per kwartaal te melden, maar moeten zij wel voorafgaand aan transacties in de Peer Group toestemming vragen aan de Compliance Officer van USG People.

De hiervoor genoemde afwijkingen zijn met de aandeelhouders besproken en goedgekeurd, waardoor USG People de Code naleeft. Sindsdien hebben zich geen substantiële wijzigingen in de Corporate Governance structuur voorgedaan.

**STRUCTUUR.** USG People is een beursgenoteerde naamloze vennootschap waarop het structuurregime van toepassing is. De wettelijke bepalingen in dit kader schrijven mede de inrichting van de vennootschap en de taken en bevoegdheden van de Executive Board en de Raad van Commissarissen voor.

**EXECUTIVE BOARD.** De leden van de Executive Board zijn belast met de uitvoerende taken en het dagelijks bestuur. In dat kader is zij verantwoordelijk voor de vaststelling en de realisatie van de doelstellingen, de strategie en het behalen van de resultaten zoals die jaarlijks worden gesteld. Voorts is de Executive Board 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.

In 2008 bestond de Executive Board uit Ron Icke (CEO) en Rob Zandbergen (CFO). De leden van de Executive Board worden benoemd door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen geeft de AVA kennis van een voorgenomen benoeming van leden van de Executive Board. Gedurende het jaar hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van het orgaan.

**RAAD VAN COMMISSARISSEN.** Het is de taak van de Raad van Commissarissen om toezicht te houden op het beleid en de algemene gang van zaken binnen USG People, zoals het financiële beleid, de risicobeheersings- en controle-systemen en de ondernemingsstructuur. De Raad van Commissarissen geeft hierover gevraagd en ongevraagd advies aan de Executive Board. Daarnaast wordt de strategie regelmatig door de Raad van Commissarissen besproken en geëvalueerd. De Raad van Commissarissen dient goedkeuring te geven voor 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 de realisatie van de doelstellingen;
- de vaststelling en wijziging van de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd, bijvoorbeeld ten aanzien van financiële ratio's;
- 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 en/of dergelijke personen;
- alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van de leden van de Executive Board spelen en die van materieel belang zijn voor USG People en/ of de betrokken leden van de Executive Board;
- 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 Executive Board;
- de toewijzing van taken van de Executive Board aan individuele leden van de Executive Board;
- alle overige handelingen waarvoor goedkeuring vereist is volgens de wet of de statuten, het reglement van de Executive Board, het reglement van de Raad van Commissarissen, de Nederlandse Corporate Governance Code of enige andere toepasselijke regelgeving.

In 2008 bestond de Raad van Commissarissen uit Cor Brakel (voorzitter), Christian Dumolin, Joost van Heyningen Nanninga, Marike van Lier Lels en Alex Mulder. Tot 9 mei 2006 was Alex Mulder voorzitter van de Executive Board, zodat op grond daarvan niet alle leden van de Raad van Commissarissen als onafhankelijk te beschouwen zijn.

Commissarissen worden op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de AVA. De voordracht wordt, met redenen omkleed, door de Raad van Commissarissen bekendgemaakt aan de Centrale Ondernemingsraad. Ook de AVA heeft de bevoegdheid om personen als commissaris voor de dragen.

De Raad van Commissarissen kent twee interne commissies: de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. De interne commissies formuleren gedetailleerde en onderbouwde adviezen en aanbevelingen en dragen op die manier bij aan de besluitvorming van de voltallige Raad van Commissarissen. De auditcommissie bestaat uit Christian Dumolin (voorzitter), Marike van Lier Lels en Alex Mulder. Joost van Heyningen Nanninga is voorzitter van de remuneratie- en benoemingscommissie en Cor Brakel is lid van deze commissie. Voor een uitgebreide toelichting op de werkzaamheden van de interne commissies wordt verwezen naar de verslagen van de commissies elders in dit jaarverslag.

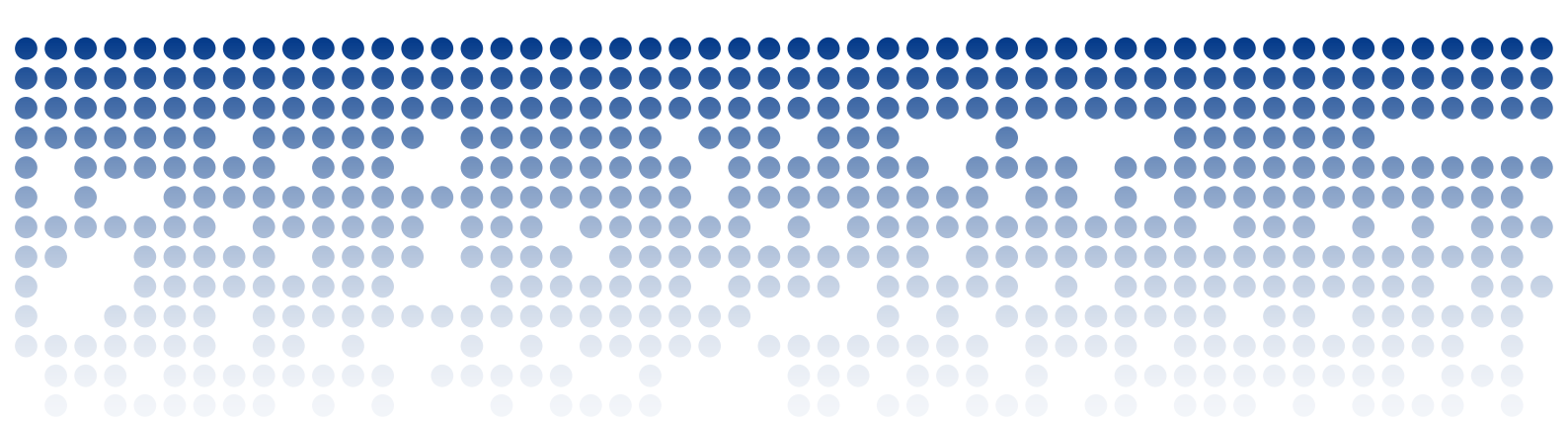
**AANDEELHOUDERS.** De aandeelhouders van USG People oefenen hun rechten uit via de jaarlijkse en eventuele Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De jaarlijkse AVA vond in 2008 plaats op 29 april. Op 23 december 2008 heeft er een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BAVA) plaatsgevonden. Iedere stemgerechtigde aandeelhouder is bevoegd de AVA bij te wonen, het woord te voeren en stemrecht uit te oefenen.

De agenda van de jaarvergadering vermeldt onder meer de volgende punten:

- het jaarverslag;
- het vaststellen van de jaarrekening;
- het reserverings- en dividendbeleid;
- de bestemming van de winst;
- de decharge aan de Executive Board;
- de decharge aan de Raad van Commissarissen;
- de kennisgeving over de eventuele benoeming van commissarissen en leden van de Executive Board;
- de (her) benoeming van de externe accountant;
- de bezoldiging van de Raad van Commissarissen.

#### **KAPITAALSTRUCTUUR EN BESCHERMINGSMAATREGELEN.**

USG People kende in 2008 geen beschermingsmaatregelen. De vennootschap kende uitsluitend gewone aandelen, waarbij ieder aandeel één stem vertegenwoordigt. Er zijn geen statutaire of contractuele voorschriften die een aandelenoverdracht beperken.



Per 31 december 2008 bedroeg het maatschappelijk kapitaal € 96.000.000, verdeeld in 192.000.000 aandelen met elk een nominale waarde van € 0,50. Het geplaatst kapitaal per dezelfde datum bedroeg 64.980.130 aandelen. Aan de aandelen zijn de gebruikelijke rechten verbonden, zoals het stemrecht en het dividendrecht. USG People kent geen bijzondere zeggenschapsrechten toe aan specifieke aandeelhouders of aandelen.

Gezien de ontwikkeling van de aandelenkoers in 2008 is het echter relatief eenvoudig geworden om een invloedrijk pakket aandelen op te bouwen, zonder dat aandeelhouders zouden kunnen profiteren van een attractief openbaar bod. Voorts meent USG People dat aandeelhouders, werknemers en andere stakeholders gebaat zijn bij een stabiele en evenwichtige besluitvorming in de AVA. Door in de statuten de mogelijkheid te creëren om – indien dit in de toekomst nodig mocht zijn – beschermingspreferente aandelen uit te geven, verwacht USG People dat zij haar onderhandelingspositie kan versterken. De aandeelhouders hebben op 23 december 2008 ingestemd met de statutenwijziging zoals deze aan hen is voorgelegd. De statuten van USG People schrijven voor dat bij een statutenwijziging een afschrift van het voorstel tegelijkertijd met de oproeping bekend gemaakt wordt. De statutenwijziging heeft plaatsgevonden per 5 januari 2009. Indien de noodzaak zich voordoet is het derhalve mogelijk om beschermingspreferente aandelen uit te geven tot een maximum dat overeenkomt met 100% van het op dat moment totaal geplaatste kapitaal (anders dan in de vorm van preferente aandelen) verminderd met 1 aandeel. In het jaarverslag over 2009 zal uitgebreider worden stilgestaan bij de beschermingspreferente aandelen en de Stichting Preferente Aandelen USG People N.V. die in 2009 zal worden opgericht. Het bestuur van de stichting zal worden gevormd door de heren drs. J.F. van Duyne, drs. R. Pieterse en prof. mr. M.W. den Boogert.

#### **UITGIFTE VAN AANDELEN EN HET VOORKEURSRECHT.**

De Executive Board 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 zoals deze luidt ten tijde van de uitgifte. Jaarlijks wordt tijdens de AVA om goedkeuring gevraagd de termijn waarvoor dit geldt te verlengen met 18 maanden vanaf de datum van de AVA.

Het is bij USG People gebruikelijk om jaarlijks tijdens de AVA goedkeuring te vragen om de duur te verlengen waarin de Executive Board als bevoegd orgaan wordt aangewezen om het wettelijk voorkeursrecht te beperken of uit te sluiten. De verlenging geldt voor dezelfde periode als waarvoor de Executive Board gemachtigd is tot het uitgeven van aandelen. De Executive Board zal van deze bevoegdheid alleen gebruik maken als het belang van USG People daarmee gediend is.

**INKOOP EIGEN AANDELEN.** Tijdens de AVA op 29 april 2008 is door de aandeelhouders een machtiging aan de Executive Board gegeven 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.

In 2008 is er geen gebruik gemaakt van deze machtiging.

**GROOTAANDEELHOUDERS.** Volgens de Wet Melding Zeggenschap zijn aandeelhouders verplicht om belangen die groter zijn dan bepaalde vastgestelde percentages te melden bij de Autoriteit Financiële Markten. Per 31 december 2008 kende USG People een tweetal grootaandeelhouders: de heer A.D. Mulder houdt een belang van 19,86% van de aandelen. Franklin Resources Inc. heeft een belang van 5,09% in USG People.

Er hebben geen transacties plaatsgevonden tussen de vennootschap en bovengenoemde grootaandeelhouders.



**DIVIDENDBELEID.** Het dividendbeleid is gericht op een dividenduitkering van circa eenderde van de nettowinst voor amortisatie, rekening houdend met belasting-effecten. Jaarlijks wordt bepaald of het dividend kan worden opgenomen naar keuze in contanten of geheel in gewone aandelen ten laste van het agio of ten laste van de overige reserves.

**RISICOBEEHEERSINGS- EN CONTROLESYSTEMEN.**

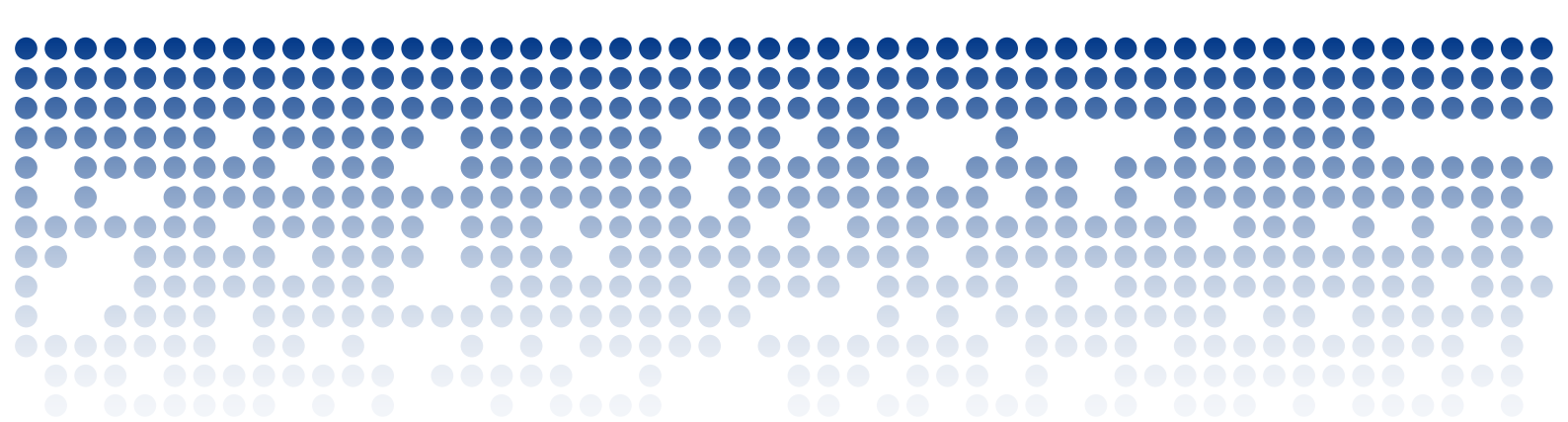
Een beschrijving van de interne risicobeheersings- en controlesystemen is te vinden in het hoofdstuk Risicoparagraaf, elders in dit jaarverslag. Aan de orde komen onder andere de betrouwbaarheid van de systemen en het naleven van de wet- en regelgeving.

**ACCOUNTANT.** PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. is door de AVA in april 2008 benoemd om de jaarrekening over het boekjaar 2008 te controleren. De goedkeurende verklaring is elders in het jaarverslag opgenomen.

**EFFECTENTRANSACTIES.** Leden van de Executive Board 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. Daarnaast verbiedt de regeling het handelen in de zogenaamde 'gesloten perioden'. De controle op de naleving van de Modelcode valt onder verantwoordelijkheid van de Compliance Officer van USG People.

Naast de Modelcode zijn de leden van de Executive Board en 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. Deze transacties 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. Een en ander is hiervoor ook nader toegelicht bij best practice bepaling II 2.6. en III.7.3.

**TEGENSTRIJDIG BELANG.** Alle transacties waarbij een tegenstrijdig belang van bestuurders of commissarissen een rol kan spelen, dienen te worden gepubliceerd in het jaarverslag. In 2008 hebben er geen transacties plaatsgevonden die gekwalificeerd kunnen worden als tegenstrijdig belang. Volgens de Code dienen dergelijke transacties onder in de branche gebruikelijke voorwaarden overeen te worden gekomen. Ter voorkoming van enige belangenverstrengeling zijn ook in de op de Executive Board en de Raad van Commissarissen van toepassing zijnde reglementen bepalingen opgenomen met betrekking tot dergelijke transacties.



## Interne organisatie

**BUSINESS PRINCIPLES.** Wij geloven er sterk in dat onze multibrand aanpak en het ondernemerschap van onze mensen en vestigingen de behoeften van de specifieke doelgroepen aanspreekt. Om duurzaam succes te realiseren, moet deze krachtige diversiteit worden beleefd in een omgeving van eenheid. De kernwaarden van USG People zijn vastgelegd in een publicatie (business principles) en zijn natuurlijk ook terug te vinden op internet en de diverse intranetsites van onze werkmaatschappijen. Alle leidinggevendenden binnen USG People moeten ervoor zorgen dat de business principles bekend zijn bij alle medewerkers. Onze kernwaarden zijn: respect, ontwikkeling, gedrevenheid, verbondenheid en resultaatgerichtheid.

**Respect** is de hoeksteen van onze business. Het is een eerste vereiste voor het creëren van het wederzijdse vertrouwen dat nodig is in de omgang met onze stakeholders en voor het realiseren van onze missie. Eigenschappen die wij waarderen zijn dan ook onder meer het vermogen om diversiteit te onderkennen, op waarde te schatten en te verwelkomen, het vermogen om te luisteren naar verschillende standpunten, deze te begrijpen en er empathie mee te tonen, en om vrijheid van meningsuiting in acht te nemen. Respect uit zich in oprechtheid, ondersteuning en betrouwbaarheid naar elkaar toe.

**Ontwikkeling** is de sleutel tot zowel continuïteit als duurzaam succes in een steeds complexere markt met toenemende concurrentie. Eigenschappen die wij waarderen zijn dan ook onder meer de ambitie om talenten te ontwikkelen, nieuwsgierigheid naar en het openstaan voor nieuwe ideeën, en het vermogen om te leren van fouten. Hiermee willen wij een bedrijfscultuur creëren van wederzijds leren, delen en coachen – een cultuur van dialoog, experimenteren en voortdurende verbetering.

**Gedrevenheid** in ons werk is het cruciale element waarmee wij ons onderscheiden. Gedrevenheid is meer dan alleen belangstelling en enthousiasme – het is ook de wens om bepaalde doelstellingen te realiseren. Eigenschappen die wij waarderen zijn onder meer het vermo-

gen om te motiveren en te overtuigen, de bereidheid om uitdagingen aan te pakken en het vermogen om tegenslagen te overwinnen. Gedreven zijn betekent met andere woorden onvermoeibaar zijn in het naleven van onze kernwaarden en het verwezenlijken van onze ambities. Als wij ons met gedrevenheid toeleggen op het vervullen van de behoeften van onze klanten, het zorgen voor onze flexwerkers en elkaar helpen om te slagen, zorgt dit voor plezier en trots in ons dagelijks werk.

**Verbondenheid** ligt ten grondslag aan ons commitment aan onze stakeholders. Het stimuleert onze loyaliteit aan collega's en klanten, en ondersteunt onze toewijding aan de business. Eigenschappen die wij waarderen zijn dan ook onder meer het vermogen een gevoel van gemeenschap en saamhorigheid te creëren, de wens om anderen te helpen, woorden in daden om te zetten en het vermogen om te werken in teamverband. Verbondenheid bevordert betrokkenheid en wederzijds respect, de eerste vereisten voor topprestaties in teamverband.

**Resultaatgerichtheid** is een van de belangrijkste voorwaarden voor succes. Het betekent bovenal het naleven van onze business principles in de dagelijkse praktijk, gecombineerd met vastberaden professionaliteit en ondernemerschap. Eigenschappen die wij waarderen zijn dan ook onder meer toewijding en focus, en wij streven naar het creëren van een gezonde competitieve sfeer gebaseerd op proactiviteit, flexibiliteit en de wil om te winnen. Een resultaatgerichte houding draagt er aan bij dat we de niveaus van winst, groei, klanttevredenheid en innovatie bereiken die wij nastreven.

Naast de kernwaarden zijn in de publicatie ook de wederzijdse verplichtingen van onze organisatie en onze stakeholders vastgelegd, evenals de wijze van naleving van deze principes. Om onze medewerkers te ondersteunen bij de naleving van de business principles geven wij handvatten voor de omgang met hierna genoemde vijf voorkomende dilemma's:

- Het conflict tussen mijn en dijn, hetgeen kan leiden tot oneigenlijk gebruik van bedrijfseigendommen.

- Kennis is macht, hetgeen kan leiden tot misbruik van informatie.
- Wederkerigheid, ofwel de neiging om een gunst te belonen met een wederdienst, hetgeen kan leiden tot corruptie.
- Natuurlijke aantrekkingskracht, hetgeen kan leiden tot ongewenste intimiteiten of zelfs seksuele intimidatie.
- Het streven naar succes boven alles, hetgeen kan leiden tot intimidatie.

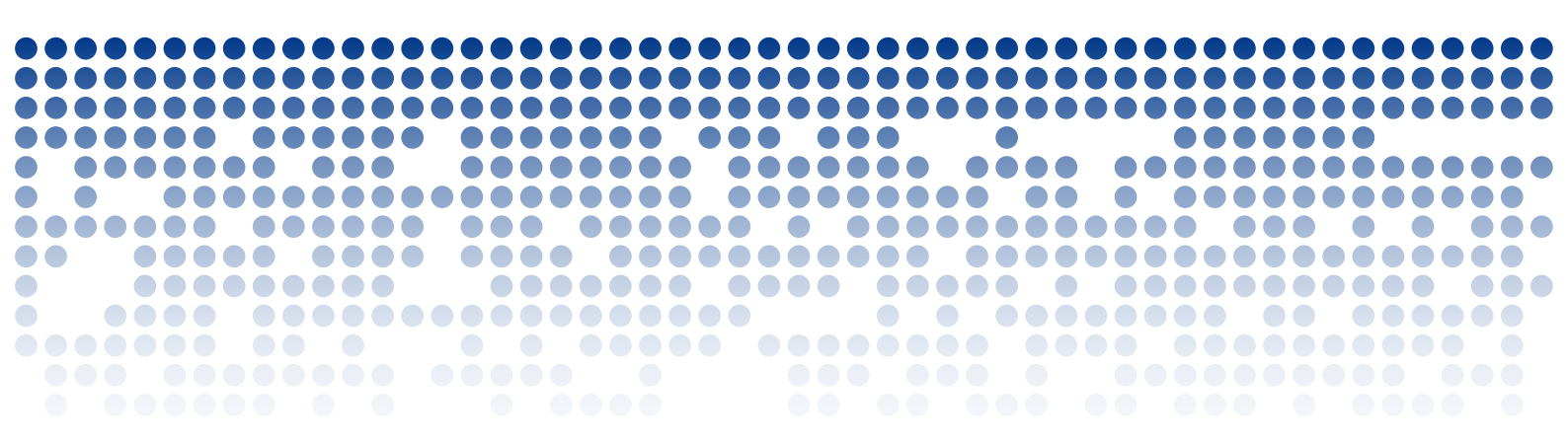
**HR-BELEID.** Ons succes wordt grotendeels bepaald door de toewijding, creativiteit, betrokkenheid en ondernemende instelling van onze medewerkers. Zij zijn immers de belangrijkste bepalende factor voor het succes van onze organisatie. Het in de afgelopen jaren ontwikkelde Corporate HR beleid hebben we in 2008 herijkt om zeker te stellen dat USG People zich in het gewenste tempo en in de gewenste richting kan blijven ontwikkelen. Onze medewerkers zien we als dé groei-energie van onze organisatie. Management development, succession planning en arbeidsmarktpositionering zijn dan ook belangrijke pijlers onder het Corporate HR beleid. Ook beoordelen en belonen heeft in 2008 hoog op de HR agenda gestaan. Zo is er een 'Stock Appreciation Rights' (SAR) regeling ingevoerd voor het totale management en is er een nieuwe belonings- en beoordelingssystematiek voor het seniormanagement geïmplementeerd.

**LEVEN LANG LEREN.** Wij zien het als onze plicht om onze medewerkers het beste van onszelf te geven en zo onze medewerkers te stimuleren het beste uit zichzelf te halen. Centraal in het HR-beleid staat dan ook het streven talenten van medewerkers te ontwikkelen, in hun huidige functie maar ook in hun verdere carrière. Op deze manier zijn wij ervan overtuigd de voorwaarden te scheppen waaronder mensen voor langere tijd succesvol aan de organisatie worden gebonden. Wij bieden getalenteerde medewerkers mogelijkheden om te groeien binnen onze organisatie door:

- het maximale uit onze mensen te krijgen;
- kennis en cultuur binnen de organisatie te verankeren;
- 'eigen talent' te ontwikkelen voor sleutelposities.

In de werkomgeving van onze werkmaatschappijen is de bijdrage van de individuele medewerker groot, vooral door de nauwe relatie met de klanten. Nieuwe medewerkers starten met een uitgebreide basisopleiding. Deze geeft niet alleen een overzicht van wie wij zijn, maar biedt tegelijk een platform om elkaar door de hele organisatie heen te leren kennen en zo later gemakkelijker best practices uit te wisselen. De opleiding zorgt er ook voor dat de nieuwe collega goed beslagen ten ijs komt. De basisopleiding wordt via de blended leermethode aangeboden. Dit is een combinatie van klassikaal leren, learning-on-the-job en e-learning. Onderdeel van deze leermethode is de e-campus, de elektronische leeromgeving van USG People. Na het bewezen succes van de e-campus Nederland in 2007 en 2008 wordt nu onderzocht hoe de e-campus ook in andere landen ingezet kan worden.

**TALENT- EN MANAGEMENT-DEVELOPMENT.** Een van de pijlers van ons HR-beleid is het ontwikkelen van ons management(talent) voor strategische sleutelposities. Het hiervoor gekozen ontwikkelingsmodel is gebaseerd op het 'Competing Values Framework' van R. Quinn. Dit raamwerk zet vier, ogenschijnlijk met elkaar in spanning zijnde denkwijzen over effectieve organisaties tegenover elkaar. Elk perspectief geeft 'de juiste manier van organiseren' weer en staat voor een waarde die de organisatie wil creëren. Deze vier waarden concurreren continu om de aandacht van de organisatie. Het 'Talent-managementsysteem' van USG People is ook gebaseerd op dit model en biedt talenten uitgebreide ontwikkelingsmogelijkheden. In 2008 namen 32 talentvolle Nederlandse managers deel aan deze programma's. Binnen het *management development* voor het hogere management wordt ook de bekende 'Strategic Course' ingezet volgens het model van Quinn. De Strategic Course heeft tot doel het hogere management te ondersteunen in het bereiken van hun strategische doelstellingen. Dit door het aanreiken van praktische en actuele thema's door professionals uit het onderwijs, de politiek, de wetenschap of het bedrijfsleven. In 2008 volgden in totaal zo'n 140 managers uit heel Europa een of meerdere onderdelen van de Strategic Course.



**HIGH POTENTIALS.** De medewerker van vandaag is de manager van morgen. Daarom zorgen we er steeds voor dat we een accuraat en helder beeld van de high potentials in de organisatie hebben. Dit zijn medewerkers die zich onderscheiden door een snelle ontwikkeling, creativiteit en pro-activiteit, de potentie van leiderschap en de ambitie om in de toekomst de verantwoordelijkheid voor een team of een deel van de business te gaan dragen. Deze potentials begeleiden we met persoonlijke en professionele support en bijbehorende beloning. Bij USG People zijn veel managers op deze manier in hun huidige rol gegroeid. Driekwart van onze sleutelposities wordt ingevuld door eigen mensen.

**MEDEZEGGENSCHAP.** De Centrale Ondernemingsraad van USG People kwam in 2008 vijftien keer bijeen, waarvan achtmaal met het bestuur en één keer met een afvaardiging van de Raad van Commissarissen. Onderwerpen die werden besproken waren onder andere de nieuwe lease-regeling, het arbo-beleid, een instemmingsaanvraag van de SAR regeling, een instemmingsaanvraag van de harmonisatie pensioenregelingen en een instemmingsaanvraag privacy statement flexwerkers.

**ICT.** USG People kent een multibrandstrategie waarbij relatief autonome werkmaatschappijen zo dicht mogelijk bij de klant staan om deze zo goed mogelijk te bedienen. Om deze strategie te ondersteunen maakt USG People gebruik van decentrale en specifieke applicaties die het mogelijk maken klanten zo effectief en efficiënt mogelijk te benaderen. Deze lokale applicaties worden speciaal ontwikkeld om rekening te kunnen houden met verschillen per land en merk. Door onder meer verschillen in wetgeving en sociale stelsels is het niet mogelijk om in alle landen gebruik te maken van dezelfde gestandaardiseerde applicaties. Dit heeft vooral invloed op de back-office taken. De applicaties die in de kantoren gebruikt worden, lenen zich meer tot standaardisatie. Om deze reden zijn er per land en op het niveau van USG People applicatie-landschapsstudies gestart. Het doel hiervan is vernieuwing, integratie en standaardisatie.

De back-office functionaliteiten zullen ondersteund worden door standaard ERP pakketten.

De front-office applicaties worden ook deels vernieuwd en zijn daarom flexibel en modulair opgebouwd. Zo kunnen we snel inspelen op wijzigingen in de markt en zodoende kansen benutten. Het functioneren van deze applicaties wordt gewaarborgd door scherpe kwaliteitseisen. In verband met de efficiency wordt waar mogelijk een modulaire ontwikkeling toegepast. Ook wordt gestimuleerd dat delen van de applicaties elders binnen de organisatie kunnen worden gebruikt.

De ICT strategie is er op gericht:

- De businessactiviteiten zo veel mogelijk te ondersteunen.
- Wijzigingen in diensten en producten en bijvoorbeeld wetgeving snel te kunnen verwerken door een modulaire en gestandaardiseerde opbouw van de applicaties.
- Nieuwe technologieën en ontwikkelingen toe te passen, met nadruk op de e-applicaties.
- ICT toepassingen zo snel mogelijk geschikt te maken voor de organisatie en in toenemende mate ook voor de klanten.
- Een hoge beschikbaarheid te realiseren om processen zo snel mogelijk en zo ongestoord mogelijk te laten verlopen.
- De veiligheid van data en informatie te garanderen.
- De beschikbaarheid van de businessapplicaties te vergroten.
- Nieuwe toepassingen zo veel mogelijk web-enabled te maken.

Een decentrale benadering stelt hoge eisen aan de beheersing. Deze benadering krijgt gecontroleerd inhoud. Het ICT beleid, de randvoorwaarden en de technische infrastructuur zijn zaken die op corporate niveau worden bepaald en veelal ook worden beheerd. Kwaliteit en performance van de infrastructuur bepalen in hoge mate de decentrale beschikbaarheid en performance van de applicaties. Om schaalvoordelen te realiseren met behoud van land-specifieke kenmerken heeft USG People de ICT activiteiten per land in een shared service center georganiseerd.



## Vooruitzichten

Het conjunctuurbeeld is in 2008 snel verslechterd in de Europese markt. Vooral in de laatste maanden van het jaar zagen we een sterke afname in vraag in de industrie en kondigden banken, verzekeraars en veel grote productiebedrijven ontslagen aan. De volumes in de uitzendmarkten liepen daardoor hard terug en de neerwaartse trend zet zich in het begin van 2009 voort.

USG People profiteerde in 2008 van haar sterke positie in Nederland en België waar de markt een meer geleidelijke daling liet zien. In beide landen presteerde onze groep beter dan de markt mede door de diversiteit in onze specialistische diensten en onze sterke positie in het midden- en kleinbedrijf. De meeste van deze veelal laatcyclische diensten krijgen in 2009 naar verwachting ook te maken met de achteruitgang van de markt. We voeren daarom over de gehele linie kostenreducties door. In de landen die het meest worden getroffen door de economische achteruitgang zijn reeds herstructureringsoperaties opgestart en uitgevoerd waarmee de organisatie en het netwerk zijn aangepast. Deze herstructureringen leiden tot een lager kostenniveau en naar de toekomst een hogere structurele winstpotentie.

We stellen de focus, die in de afgelopen jaren was gericht op winstgevende groei, nu bij naar het behouden van het groeipotentieel en een gezonde winst. De operationele kasstroom die daaruit voortkomt wordt primair aangewend voor het terugbrengen van de schuldpositie.

We richten ons op een adequaat management van de cyclus, wat in een neerwaartse conjunctuur betekent dat kostenniveaus worden aangepast aan de lagere volumes zonder daarbij groeipotentieel te verliezen in de markten die bij een herstel en voor de langere termijn aantrekkelijke groeikansen bieden.

Wij verwachten dat de moeilijke marktomstandigheden zullen aanhouden in 2009. Herstel van de markten zal daarbij mede afhangen van herstel van vertrouwen alsmede gezamenlijke overheidsmaatregelen. Voorts hangt het af van de invoering van de nieuwe Europese richtlijn

voor uitzendwerk waarin is bepaald dat alle beperkende wet- en regelgeving ten aanzien van uitzendwerk in de komende drie jaar dient te worden opgeheven in de landen van de Europese Unie.

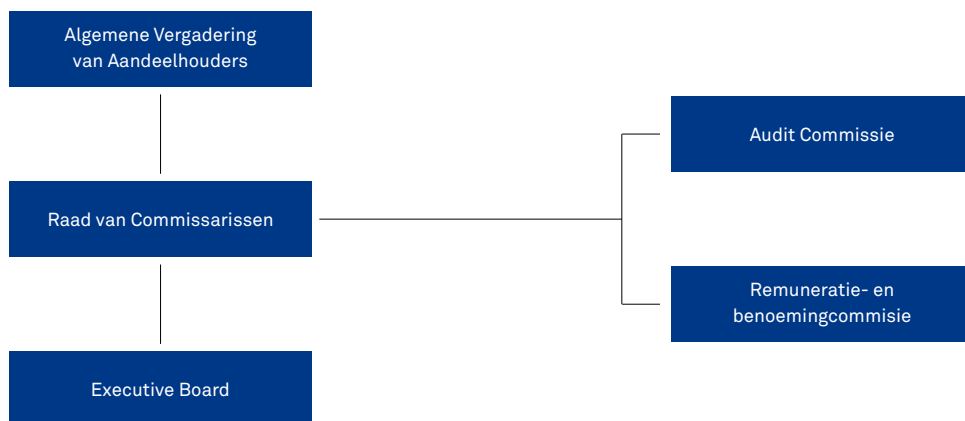
In de huidige onzekere marktomstandigheden is het momenteel niet mogelijk om een concrete winstverwachting voor 2009 te geven.

Almere, 3 maart 2009

Executive Board

Ron Icke, CEO

Rob Zandbergen, CFO



#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

**COR BRAKEL** (1937) is sinds 1998 voorzitter van de Raad van Commissarissen van USG People N.V. Hij was tot eind 1999 voorzitter van de Raad van Bestuur van Wolters Kluwer N.V. Hiervoor werkte hij onder meer bij Shell en Elsevier. Cor Brakel is econoom en bekleedt commissariaten bij onder meer Aalberts Industries N.V., Berlage Winkelfonds Duitsland N.V. en Talergroup Gibraltar. Zijn zittingsperiode eindigt in 2010. Cor Brakel heeft de Nederlandse nationaliteit.



#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

**CHRISTIAN DUMOLIN** (1945) was van 1998 tot de overname van Solvus N.V. door USG People N.V. in 2005 lid van de Raad van Commissarissen van Solvus N.V. in de rol van onafhankelijk bestuurder. De heer Christian Dumolin is voorzitter en CEO van de Koramic Investment Group. Daarnaast bekleedt hij bestuursfuncties (commissariaten en adviseurs functies) bij de Aufsichtsrat Wienerberger in Wenen als ondervoorzitter, als lid van de Raad van Toezicht van de Commissie voor Bank-, Financier- en Assurantiwezen (CBFA), lid van de Algemene Raad Vlerick Leuven Gent Management School, lid van het Directiecomité Verbond Belgische Ondernemingen (VBO), lid van de Raad van Bestuur Vlaamse Jonge Ondernemingen (VLAJO), lid van de Board of Trustees van het Corporate Governance Institute en is hij bestuurder bij diverse vennootschappen, waaronder Clear2Play, De Steeg Investments, E & L Real Estate, Vitalo Industries en Spector. De heer Dumolin is eveneens Ere-Regent van de Nationale Bank van België. Zijn zittingsperiode is per 29 april 2008 verlengd en eindigt in 2012. Christian Dumolin heeft de Belgische nationaliteit.



#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

**JOOST VAN HEYNINGEN NANNINGA** (1946) is sinds april 2001 commissaris bij USG People N.V. Hij is werkzaam als partner van Egon Zehnder International en beschikt daarmee over een brede expertise op het gebied van personeel en organisatie. Joost van Heyningen Nanninga is onder meer lid van de Raad van Commissarissen van Krauthammer (Brussel). Daarnaast is hij actief als lid van diverse stichtingen en verenigingen, waaronder de United World College Foundation en de Vereniging Rembrandt. Zijn zittingsperiode eindigt in 2009. Joost van Heyningen Nanninga heeft de Nederlandse nationaliteit.



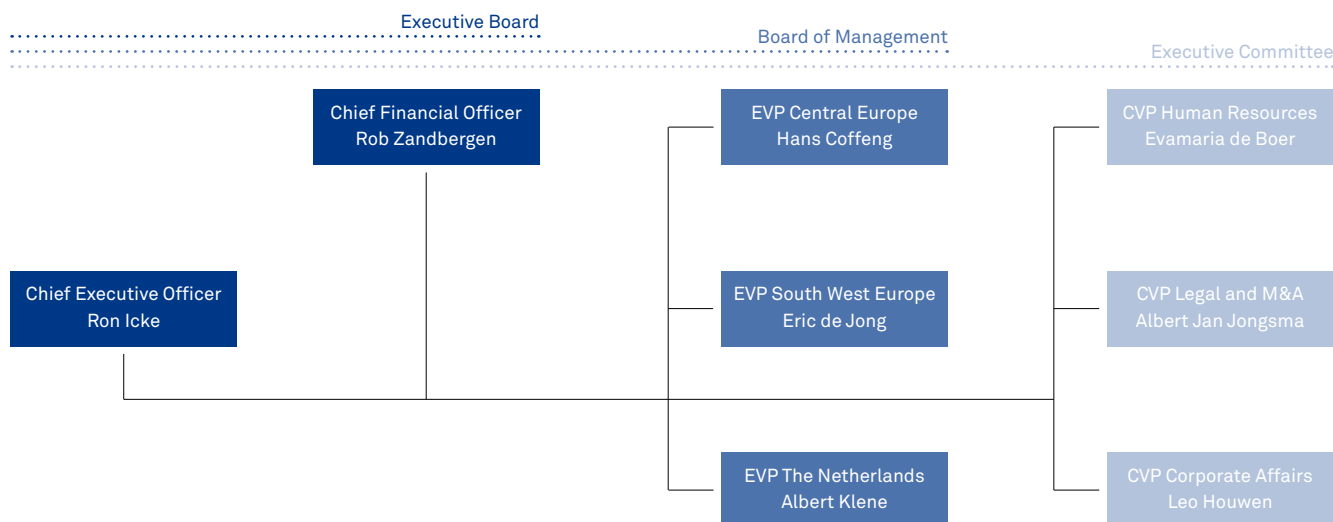
#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

**MARIKE VAN LIER LELS** (1959) 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, Connexxion, TKH Group, Maersk Nederland, Getronics en Slavenburg Holdings. Ze is voorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting Natuur en Milieu, tevens is zij lid van het Audit Committee van de Algemene Rekenkamer, lid van de Raad voor Verkeer en Waterstaat, lid van de Adviesraad Wetenschap en Technologie en lid van de Centrale Plan Commissie van het CPB. Haar zittingsperiode eindigt in 2012. Marike van Lier Lels heeft de Nederlandse nationaliteit.



#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

**ALEX MULDER** (1946) is oprichter van Unique Uitzendbureau 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. Zijn zittingsperiode als commissaris bij USG People eindigt in 2010. Alex Mulder heeft de Nederlandse nationaliteit.



**RON ICKE, CEO** (1957) is sinds november 2005 CEO van USG People N.V. In die functie is hij tevens voorzitter van de Board of Management en de Executive Committee. Ron Icke begon in 1991 in de sector als directeur van uitzendbureau Goudsmit. Toen Goudsmit in 1997 een fusie aanging met Unique International werd hij benoemd tot CFO van de nieuwe combinatie Unique International N.V., het latere USG People N.V. Daarnaast is hij commissaris bij Heijmans N.V. en Gropeco. Ron Icke studeerde in 1986 af als registeraccountant aan het NIVRA (Koninklijk Nederlands Instituut voor Registeraccountants) in Amsterdam. Hij begon zijn carrière bij PricewaterhouseCoopers, waar hij veertien jaar actief was als accountant, verantwoordelijk voor de algemene controlepraktijk en het onderzoek bij overnames. Ron Icke heeft de Nederlandse nationaliteit.



**ROB ZANDBERGEN, CFO** (1958) is sinds begin 2003 actief in de uitzendsector, aanvankelijk als CFO van het in 2005 overgenomen beursgenoteerde Solvus N.V. Na de overname werd hij bij USG People N.V. benoemd tot CFO. Daarnaast is hij bestuurder bij StiPP, het pensioenfonds voor uitzendkrachten in Nederland. Rob Zandbergen studeerde af aan de Koninklijke Militaire Academie in Breda (administratief-economische richting), waarna hij bedrijfseconomie studeerde aan de Universiteit van Amsterdam. Bij het Nederlandse ministerie van Defensie heeft hij diverse financiële managementfuncties uitgeoefend bij de afdelingen interne controle, controlling en purchasing. In 1990 begon hij als corporate controller bij KPN internationaal en later volgden diverse nationale en internationale financiële directiefuncties. Vervolgens werd hij CFO bij de Nederlandse beursgenoteerde onderneming SNT Group N.V. Rob Zandbergen heeft de Nederlandse nationaliteit.





**HANS COFFENG, EVP CENTRAL EUROPE** (1967) begon in 1993 als stagiair bij Unique Nederland in het kader van zijn studie sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Zijn eerste baan was intercedent. Na diverse functies werd hij in 1999 benoemd tot algemeen directeur van Unique Nederland. In 2001 werd Hans Coffeng directeur van de divisie United Office Services en per januari 2003 Executive Vice President van de regio Nederland en lid van de Board of Management. Sinds oktober 2006 is Hans Coffeng, als Executive Vice President van de regio Centraal Europa, verantwoordelijk voor alle activiteiten in Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland, Polen, Italië, Tsjechië en Slowakije. Naast zijn werkzaamheden voor USG People N.V. is Hans Coffeng commissaris bij woningcorporatie Nijestee in Groningen. Hans Coffeng heeft de Nederlandse nationaliteit.



**ERIC DE JONG, EVP SOUTH WEST EUROPE** (1963) studeerde internationale bedrijfskunde aan de Agrarische Hogeschool en behaalde zijn MBA in Groot-Brittannië. In 1986 begon hij zijn loopbaan als intercedent bij Start Uitzendbureau B.V. Na het uitoefenen van diverse management- en directiefuncties werd hij in 2002 benoemd tot algemeen directeur. Sinds 1 oktober 2007 maakt Eric de Jong deel uit van de Board of Management van USG People N.V. Als Executive Vice President van de regio Zuidwest Europa is hij verantwoordelijk voor alle activiteiten in België, Spanje, Portugal, Frankrijk en Luxemburg. Eric de Jong heeft de Nederlandse nationaliteit.



**ALBERT KLENE, EVP THE NETHERLANDS** (1961) werkte vanaf 1987, na zijn studie economie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam, bij Koninklijke TPG Post. Bij dit bedrijf vervulde hij een groot aantal managementfuncties, waarvan als laatste Director Operations European Mail Networks. In 2005 maakte hij de overstap naar Solvus N.V. als Executive Vice President. Sinds 2006 is Albert Klene lid van de Board of Management van USG People N.V. Als Executive Vice President is hij verantwoordelijk voor alle activiteiten in Nederland. Albert Klene heeft de Nederlandse nationaliteit.



**EVAMARIA DE BOER, CVP HUMAN RESOURCES** (1957) werkte tijdens haar studie HBO Arbeidsmarktpolitiek en Personeelsbeleid in 1980 als uitzendkracht bij Unique Uitzendbureau. In 1982 trad zij in dienst als intercedente bij Unique, waarna zij in 1984 personeelsfunctionaris werd en in 1987 manager Personeel & Organisatie. Nadat zij in 1993 hoofd Personeel & Organisatie was geworden bij Amsterdam RAI, keerde ze in 1998 terug als lid van het directieteam van Unique Nederland. In 2001 werd Evamaria de Boer benoemd tot Corporate Director Human Resources. Daarnaast werd zij twee jaar later medeverantwoordelijk voor de aansturing van United Services Netherlands (het shared service center in Nederland). In 2005 werd zij benoemd tot Corporate Vice President Human Resources en lid van de Executive Committee. Sinds eind 2008 maakt zij als adviseur deel uit van de Topkring van Fabrique, een multidisciplinair ontwerp bureau in Delft. Evamaria de Boer heeft de Oostenrijkse nationaliteit.

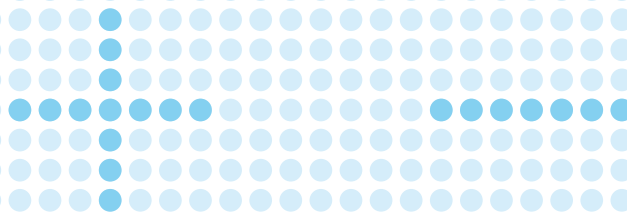


**ALBERT JAN JONGSMA, CVP LEGAL AND MERGERS & ACQUISITIONS** (1968) is sinds 1995 werkzaam voor USG People N.V. Na zijn studie rechten volgde hij diverse opleidingen, waaronder een MBA. Na een carrière van bedrijfsjurist tot Corporate Director Legal & Acquisitions bij USG People N.V., werd hij in september 2006 benoemd tot Corporate Vice President Legal & M&A en is hij lid van de Executive Committee. Albert Jan Jongsma heeft de Nederlandse nationaliteit.



**LEO HOUWEN, CVP CORPORATE AFFAIRS** (1949) startte, na diverse commerciële functies, in 1975 bij Interlance Uitzendbureau als districtsmanager. Na de functie van commercieel directeur werd hij in 1980 benoemd tot algemeen directeur van het bedrijf, dat later werd overgenomen door Vedior Holding. In 1989 maakte hij als algemeen directeur bij Vedior Uitzendbureau de overstap naar Unique Uitzendbureau, waar hij vanaf 1992 deel uitmaakte van de Executive Committee. Sinds 1994 is Leo Houwen lid van het dagelijks bestuur van de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) in Nederland, tegenwoordig in de functie van vicevoorzitter. Ook is hij board member van de Euro CIETT, de internationale koepelorganisatie voor belangenbehartiging van de uitzendbranche op Europees niveau. Leo Houwen is als Corporate Vice President verantwoordelijk voor corporate affairs en lid van de Executive Committee. Leo Houwen heeft de Nederlandse nationaliteit.







|     |    |                                                                                                    |
|-----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 96  |    | GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING                                                          |
| 97  |    | GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER                                                             |
| 98  |    | GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN                                             |
| 99  |    | GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT                                                                  |
| 100 | 1  | ALGEMEEN                                                                                           |
| 100 | 2  | BELANGRIJKE GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN BEPALING VAN HET RESULTAAT                               |
| 111 | 3  | FINANCIEEL RISICOMANAGEMENT                                                                        |
| 118 | 4  | SCHATTINGEN EN OORDEELSVORMING DOOR HET MANAGEMENT                                                 |
| 120 | 5  | SEGMENTATIE                                                                                        |
| 122 | 6  | INVESTERINGEN EN DESINVESTERINGEN VAN DOCHTERONDERNEMINGEN                                         |
| 124 | 7  | KOSTPRIJS VAN DE OMZET                                                                             |
| 124 | 8  | VERKOOPKOSTEN EN ALGEMENE BEHEERSKOSTEN                                                            |
| 128 | 9  | OVERIGE BATEN EN LASTEN                                                                            |
| 128 | 10 | FINANCIERINGSLASTEN                                                                                |
| 128 | 11 | FINANCIERINGSINKOMSTEN                                                                             |
| 129 | 12 | BELASTINGEN                                                                                        |
| 130 | 13 | MATERIËLE VASTE ACTIVA                                                                             |
| 131 | 14 | GOODWILL                                                                                           |
| 132 | 15 | OVERIGE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA                                                                   |
| 133 | 16 | BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VOOR KASSTROOMGENERERENDE EENHEDEN<br>WAARIN GOODWILL IS GEACTIVEERD |
| 134 | 17 | FINANCIËLE VASTE ACTIVA                                                                            |
| 134 | 18 | LATENTE BELASTINGVORDERING EN VERPLICHTING                                                         |
| 135 | 19 | HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN                                                          |
| 137 | 20 | LIQUIDE MIDDELEN                                                                                   |
| 137 | 21 | EIGEN VERMOGEN                                                                                     |
| 139 | 22 | RESULTAAT PER AANDEEL                                                                              |
| 140 | 23 | LANGLOPENDE RENTEDRAGENDE LENINGEN EN SCHULDEN                                                     |
| 143 | 24 | PENSIOENGERELATEERDE VORDERINGEN EN VOORZIENINGEN                                                  |
| 145 | 25 | OVERIGE VOORZIENINGEN                                                                              |
| 146 | 26 | BANKKREDIETEN EN LENINGEN                                                                          |
| 146 | 27 | CREDITEUREN EN OVERIGE SCHULDEN                                                                    |
| 146 | 28 | RENTERISICO                                                                                        |
| 147 | 29 | VOORWAARDELIJKE ACTIVA EN VERPLICHTINGEN                                                           |
| 148 | 30 | VERBONDEN PARTIJEN                                                                                 |
| 148 | 31 | GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM                                                                      |
| 149 | 32 | BELANGRIJKSTE DOCHTERONDERNEMINGEN EN DEELNEMINGEN USG PEOPLE N.V.                                 |
| 151 | 33 | ENKELVOUDIGE JAARREKENING                                                                          |
| 160 | 34 | OVERIGE GEGEVENS                                                                                   |
| 164 | 35 | MEERJARENOVERZICHT                                                                                 |

## GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

Noot: Bedragen in duizenden euro's

|    |                                                              | 2008           | 2007           |
|----|--------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
|    |                                                              | .....          | .....          |
| 5  | Netto omzet                                                  | 4.024.965      | 3.887.681      |
| 7  | Kostprijs van de omzet                                       | 3.031.787      | 2.919.853      |
|    | <b>Bruto resultaat</b>                                       | <b>993.178</b> | <b>967.828</b> |
| 8  | Verkoopkosten                                                | -754.567       | -612.749       |
| 8  | Algemene beheerskosten                                       | -122.171       | -112.029       |
| 9  | Overige baten en lasten                                      | 225            | 809            |
|    | <b>Bedrijfsresultaat</b>                                     | <b>116.665</b> | <b>243.859</b> |
| 10 | Financieringslasten                                          | -54.136        | -36.024        |
| 11 | Financieringsinkomsten                                       | 1.301          | 3.000          |
|    | <b>Resultaat voor belastingen</b>                            | <b>63.830</b>  | <b>210.835</b> |
| 12 | Belastingen                                                  | -45.735        | -70.322        |
|    | <b>Netto resultaat</b>                                       | <b>18.095</b>  | <b>140.513</b> |
|    | <b>Toerekenbaar aan:</b>                                     |                |                |
|    | Aandeelhouders van de vennootschap                           | 16.885         | 140.011        |
|    | Aandeel derden                                               | 1.210          | 502            |
|    |                                                              | <b>18.095</b>  | <b>140.513</b> |
|    | <b>Resultaat per aandeel toerekenbaar aan aandeelhouders</b> |                |                |
|    | (in euro's, per aandeel van € 0,50 nominaal)                 |                |                |
| 22 | Gewoon                                                       | € 0,26         | € 2,21         |
| 22 | Verwaterd                                                    | € 0,27         | € 2,04         |

## GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER

| Noot: |                                                      | Bedragen in duizenden euro's                   | 2008             | 2007             |
|-------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------|------------------|
|       |                                                      |                                                | .....            | .....            |
|       |                                                      | <b>Vaste Activa</b>                            |                  |                  |
| 13    | Materiële vaste activa                               |                                                | 72.782           | 66.680           |
| 14    | Goodwill                                             |                                                | 922.813          | 861.375          |
| 15    | Overige immateriële vaste activa                     |                                                | 140.319          | 105.797          |
| 17    | Financiële vaste activa                              |                                                | 7.946            | 7.049            |
| 18    | Latente belastingvorderingen                         |                                                | 50.721           | 41.065           |
| 24    | Overige vaste activa                                 |                                                | 5.534            | 4.992            |
|       |                                                      |                                                | <b>1.200.115</b> | <b>1.086.958</b> |
|       |                                                      | <b>Vlottende activa</b>                        |                  |                  |
| 19    | Handelsvorderingen en overige vorderingen            |                                                | 680.820          | 800.353          |
|       | Belastingvorderingen                                 |                                                | 3.579            | 17.002           |
| 20    | Liquide middelen                                     |                                                | 82.713           | 55.136           |
|       |                                                      |                                                | <b>767.112</b>   | <b>872.491</b>   |
|       |                                                      | <b>Totaal activa</b>                           | <b>1.967.227</b> | <b>1.959.449</b> |
| 21    | Eigen vermogen toerekenbaar aan eigen aandeelhouders |                                                |                  |                  |
|       | Aandelenkapitaal                                     |                                                | 321.244          | 321.095          |
|       | Benoemde reserves                                    |                                                | 16.071           | 15.881           |
|       | Ingehouden winsten                                   |                                                | 332.462          | 347.708          |
|       |                                                      |                                                | <b>669.777</b>   | <b>684.684</b>   |
|       |                                                      | <b>Aandeel derden</b>                          | 1.402            | 1.028            |
|       |                                                      | <b>Totaal eigen vermogen</b>                   | <b>671.179</b>   | <b>685.712</b>   |
|       |                                                      | <b>Langlopende verplichtingen</b>              |                  |                  |
| 23    | Leningen                                             |                                                | 486.534          | 460.499          |
| 24    | Pensioengerelateerde voorzieningen                   |                                                | 1.733            | 1.513            |
| 25    | Overige voorzieningen                                |                                                | 16.899           | 7.496            |
| 18    | Latente belastingverplichtingen                      |                                                | 50.491           | 38.768           |
|       |                                                      |                                                | <b>555.657</b>   | <b>508.276</b>   |
|       |                                                      | <b>Kortlopende verplichtingen</b>              |                  |                  |
| 26    | Bankkredieten en leningen                            |                                                | 147.061          | 164.060          |
| 27    | Crediteuren en overige schulden                      |                                                | 511.419          | 555.633          |
|       | Belastingverplichtingen                              |                                                | 43.353           | 33.808           |
| 28    | Financiële derivaten                                 |                                                | 15.385           | 2.415            |
| 25    | Overige voorzieningen                                |                                                | 23.173           | 9.545            |
|       |                                                      |                                                | <b>740.391</b>   | <b>765.461</b>   |
|       |                                                      | <b>Totaal verplichtingen</b>                   | <b>1.296.048</b> | <b>1.273.737</b> |
|       |                                                      | <b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b> | <b>1.967.227</b> | <b>1.959.449</b> |

## GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

|       |                                                           | Toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap |                      |                       |                   |                          |
|-------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------|--------------------------|
| Noot: | Bedragen in duizenden euro's                              | Aandelen<br>kapitaal                                | Benoemde<br>reserves | Ingehouden<br>winsten | Aandeel<br>derden | Totaal eigen<br>vermogen |
|       | <b>Balans per 1 januari 2007</b>                          | 320.580                                             | 16.973               | 236.867               | 1.129             | 575.549                  |
|       | Netto resultaat 2007                                      | -                                                   | -                    | 140.011               | 502               | 140.513                  |
|       | Koersverschillen                                          | -                                                   | -81                  | -                     | -                 | -81                      |
|       | <b>Totaal resultaat 2007</b>                              | <b>-</b>                                            | <b>-81</b>           | <b>140.011</b>        | <b>502</b>        | <b>140.432</b>           |
| 8.2   | Aandelenplan                                              | -                                                   | 3.815                | -                     | -                 | 3.815                    |
| 8.2   | Uitoefening optierechten                                  | 514                                                 | -                    | -                     | -                 | 514                      |
| 21    | Inkoop eigen aandelen                                     | -                                                   | -4.826               | -                     | -                 | -4.826                   |
|       | Acquisitie aandeel gehouden door derden                   | -                                                   | -                    | -                     | -473              | -473                     |
| 22.3  | Dividend over 2006                                        | -                                                   | -                    | -29.170               | -                 | -29.170                  |
|       | Betaald dividend aan houders<br>van minderheidsbelangen   | -                                                   | -                    | -                     | -130              | -130                     |
| 23.2  | Conversie converteerbare obligaties                       | 1                                                   | -                    | -                     | -                 | 1                        |
|       |                                                           | 515                                                 | -1.011               | -29.170               | -603              | -30.269                  |
|       | <b>Balans per 31 december 2007</b>                        | <b>321.095</b>                                      | <b>15.881</b>        | <b>347.708</b>        | <b>1.028</b>      | <b>685.712</b>           |
|       | <b>Balans per 1 januari 2008</b>                          | 321.095                                             | 15.881               | 347.708               | 1.028             | 685.712                  |
|       | Netto resultaat 2008                                      | -                                                   | -                    | 16.885                | 1.210             | 18.095                   |
|       | Koersverschillen                                          | -                                                   | -619                 | -                     | -                 | -619                     |
|       | <b>Totaal resultaat 2008</b>                              | <b>-</b>                                            | <b>-619</b>          | <b>16.885</b>         | <b>1.210</b>      | <b>17.476</b>            |
| 8.2   | Aandelenplan                                              | -                                                   | 1.532                | -                     | -                 | 1.532                    |
| 8.2   | Uitoefening optierechten                                  | 149                                                 | -                    | -                     | -                 | 149                      |
| 21    | Inkoop eigen aandelen                                     | -                                                   | -496                 | -                     | -                 | -496                     |
| 21.3  | Mutatie als gevolg van levering<br>uit aandelenplan       | -                                                   | -227                 | 227                   | -                 | -                        |
| 6.1   | Mutatie als gevolg van acquisitie<br>dochterondernemingen | -                                                   | -                    | -                     | 3.192             | 3.192                    |
|       | Acquisitie aandeel gehouden door derden                   | -                                                   | -                    | -                     | -3.090            | -3.090                   |
| 22.3  | Dividend over 2007                                        | -                                                   | -                    | -32.358               | -                 | -32.358                  |
|       | Betaald dividend aan houders<br>van minderheidsbelangen   | -                                                   | -                    | -                     | -938              | -938                     |
|       |                                                           | <b>149</b>                                          | <b>809</b>           | <b>-32.131</b>        | <b>-836</b>       | <b>-32.009</b>           |
|       | <b>Balans per 31 december 2008</b>                        | <b>321.244</b>                                      | <b>16.071</b>        | <b>332.462</b>        | <b>1.402</b>      | <b>671.179</b>           |



## GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

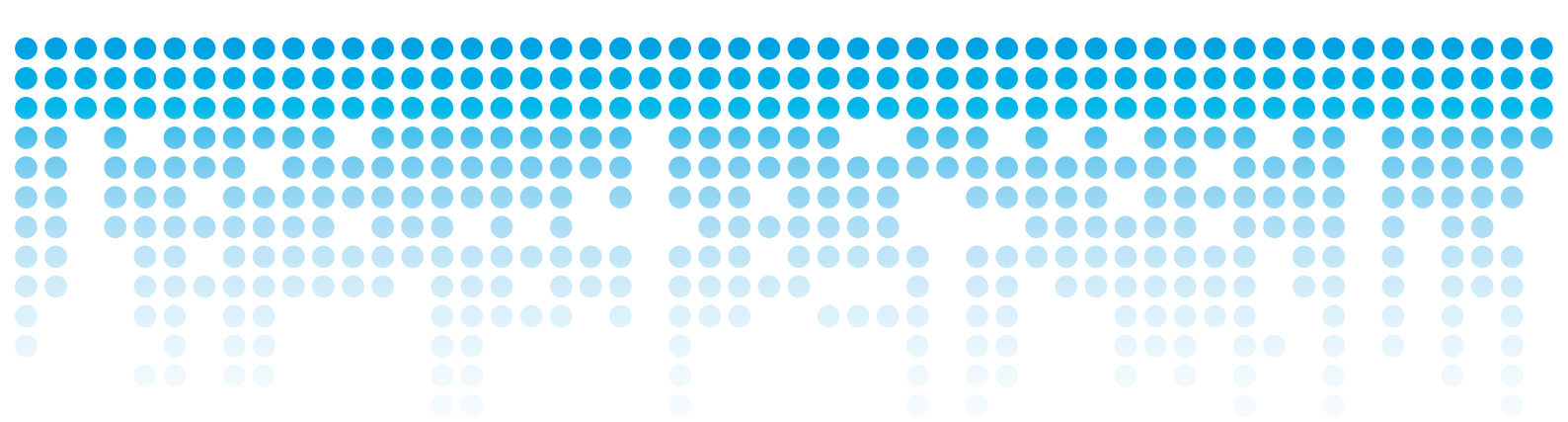
Noot:

Bedragen in duizenden euro's

2008

2007

|                                                      |                                                                                         | 2008            | 2007           |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>       |                                                                                         |                 |                |
|                                                      | Resultaat voor belasting                                                                | 63.830          | 210.835        |
|                                                      | Aanpassingen voor:                                                                      |                 |                |
| 8                                                    | Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële en immateriële vaste activa | 120.826         | 43.490         |
| 13, 15                                               | Resultaat verkoop materiële en immateriële vaste activa                                 | 479             | 206            |
| 6                                                    | Resultaat op verkoop dochteronderneming                                                 | -               | -247           |
| 10                                                   | Financieringslasten                                                                     | 54.136          | 36.024         |
| 11                                                   | Financieringsinkomsten                                                                  | -1.301          | -3.000         |
|                                                      | Amortisatiekosten leningen                                                              | -4.044          | -3.930         |
| 8.2                                                  | Kosten aandelenplan verwerkt via eigen vermogen                                         | 1.532           | 3.815          |
|                                                      | Koersverschillen                                                                        | -572            | -110           |
| 24, 25                                               | Mutatie pensioenverplichtingen en overige voorzieningen                                 | 22.731          | -8.796         |
| 24                                                   | Mutatie overige vaste activa                                                            | -542            | 5.572          |
|                                                      | Mutaties werkkapitaal:                                                                  |                 |                |
|                                                      | - handelsvorderingen en overige vorderingen                                             | 146.237         | -25.646        |
|                                                      | - crediteuren en overige schulden                                                       | -89.353         | -18.594        |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>       |                                                                                         | <b>313.959</b>  | <b>239.619</b> |
|                                                      | Betaalde vennootschapsbelasting                                                         | -37.449         | -38.230        |
| <b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b> |                                                                                         | <b>276.510</b>  | <b>201.389</b> |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>        |                                                                                         |                 |                |
| 6                                                    | Acquisities dochterondernemingen                                                        | -94.669         | -56.584        |
| 13                                                   | Netto investeringen in materiële vaste activa                                           | -23.263         | -30.206        |
| 15                                                   | Netto investeringen in immateriële vaste activa                                         | -13.432         | -11.957        |
| 6                                                    | Ontvangst uit verkoop dochteronderneming                                                | -               | 3.125          |
| 17                                                   | Betaald / terugontvangst op leningen en waarborgsommen                                  | -147            | 21             |
| <b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  |                                                                                         | <b>-131.511</b> | <b>-95.601</b> |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>       |                                                                                         |                 |                |
| 21                                                   | Ontvangsten uit uitgifte van aandelen                                                   | 149             | 514            |
| 21                                                   | Inkoop eigen aandelen                                                                   | -496            | -4.826         |
| 28                                                   | Betalingen op derivaten                                                                 | -3.144          | -              |
| 28                                                   | Ontvangsten uit derivaten                                                               | 492             | 4.830          |
| 23                                                   | Ontvangsten van leningen                                                                | 39.801          | 44.314         |
| 23                                                   | Aflossingen op leningen                                                                 | -76.103         | -58.864        |
|                                                      | Betaalde interest                                                                       | -35.544         | -34.513        |
|                                                      | Ontvangen interest                                                                      | 1.329           | 3.000          |
| 22                                                   | Betaald dividend                                                                        | -32.358         | -29.170        |
|                                                      | Betaald dividend aan houders van minderheidsbelangen                                    | -938            | -130           |
| <b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> |                                                                                         | <b>-106.812</b> | <b>-74.845</b> |
| <b>Toename liquide middelen</b>                      |                                                                                         | <b>38.187</b>   | <b>30.943</b>  |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                      |                                                                                         |                 |                |
|                                                      | Liquide middelen per 1 januari                                                          | 43.532          | 12.589         |
|                                                      | Toename liquide middelen                                                                | 38.187          | 30.943         |
| 20                                                   | Liquide middelen per 31 december                                                        | <b>81.719</b>   | <b>43.532</b>  |



## Toelichting behorende bij de geconsolideerde jaarrekening

### 1 ALGEMEEN.

USG People N.V. is statutair gevestigd in Almere, Nederland. USG People biedt alle vormen van flexibele arbeid en uiteenlopende diensten aan op het gebied van human resources, opleiding & training en customer care-services. De groep opereert in dertien landen. De geconsolideerde IFRS jaarrekening van de onderneming voor het jaar geëindigd op 31 december 2008 bestaat uit die van de onderneming en haar dochterondernemingen (tezamen 'de groep' genoemd).

Een overzicht van de belangrijkste dochterondernemingen is opgenomen in toelichting 32. De juridische vorm van USG People N.V. is een rechtspersoon met beperkte aansprakelijkheid (Naamloze Vennootschap). De aandelen van de vennootschap zijn genoteerd aan de beurs van Euronext Amsterdam.

De jaarrekening is door de Directie opgesteld en goedgekeurd voor publicatie op 3 maart 2009. De jaarstukken 2008 zijn besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen van 3 maart 2009 en zullen ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 21 april 2009.

Bij het opstellen van de jaarrekening van USG People N.V. is ten aanzien van de enkelvoudige winst- en verliesrekening gebruik gemaakt van de vrijstelling ex art. 402 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

### 2 BELANGRIJKE GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN BEPALING VAN HET RESULTAAT.

#### 2.1 GRONDSLAGEN VAN OPMAAK EN WAARDERING.

De geconsolideerde jaarrekening 2008 is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRSs) zoals aanvaard binnen de Europese Unie. De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro (€). Bedragen worden gemeld in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven. De euro is de functionele en presentatievaluta van de vennootschap.

Het opmaken van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS-regelgeving vereist van het management dat zij beoordelingen, inschattingen en aannames maakt die de toepassing van richtlijnen en de gerapporteerde bedragen voor activa, vermogen, schulden, verplichtingen, inkomsten en uitgaven beïnvloeden. De gemaakte inschattingen en daarmee samenhangende aannames zijn gebaseerd op historische ervaringen en diverse andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als redelijk worden beschouwd. Financiële activa en financiële verplichtingen (inclusief derivaten) worden initieel gewaardeerd op reële waarde. De vervolgwaaarding van vorderingen en verplichtingen geschiedt tegen geamortiseerde kostprijs. De vervolgwaaarding van derivaten geschiedt tegen reële waarde. De gemaakte inschattingen 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 echter afwijken van gemaakte inschattingen. Schattingen en onderliggende aannames worden voortdurend beoordeeld. Wijzigingen in schattingen en aannames worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien als de herziening uitsluitend op de desbetreffende periode betrekking heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden als de herziening zowel de huidige als toekomstige perioden beïnvloedt.

Beoordelingen door het management in de toepassing van IFRS die een belangrijk effect hebben op de jaarrekening en inschattingen met een risico van een mogelijke materiële onjuistheid in het volgende jaar zijn opgenomen in toelichting 4.

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

**Standaarden, aanpassingen en interpretaties effectief vanaf 2008.** IFRIC 14, 'IAS 19 – De beperking van een toegezegde pensioenuitkering regeling actief, minimum

bijdrage vereisten en hun onderlinge interactie'. IFRIC 14 geeft begeleiding in het bepalen van de limiet voor het bedrag van het surplus dat kan worden opgenomen als een actiefpost. Het geeft ook duidelijkheid omtrent de wijze dat statutaire of contractuele minimum bijdrages invloed hebben op een pensioenactief of een pensioenverplichting. Het toepassen van IFRIC 14 heeft invloed gehad op resultaat noch vermogen.

**Standaarden, aanpassingen en interpretaties eerder dan verplicht verwerkt in de jaarrekening.** IFRS 2 (aanpassing), 'Voorwaarden en annuleringen'. De aanpassing bepaalt dat annuleringen op initiatief van de ontvanger van op aandelen gebaseerde beloning gelijk behandeld moeten worden aan annuleringen op initiatief van de gever van op aandelen gebaseerde beloning. De aanpassing is verplicht voor boekjaren beginnende op of na 1 januari 2009. Omdat de aanpassing met terugwerkende kracht moet worden toegepast is er voor gekozen om de aanpassing al in 2008 toe te passen. Het gevolg van deze aanpassing op het resultaat en vermogen van 2007 en 2008 is niet significant.

**Standaarden, aanpassingen en interpretaties effectief in 2008 maar van geen belang voor de groep.** IFRIC 12, 'Dienstverlening uit hoofde van concessieovereenkomsten'. IFRIC 12 heeft betrekking op de ontwikkeling, financiering, operatie en onderhoud van infrastructuur voor de publieke sector. IFRIC 13, 'Klantenloyaliteitsprogramma's'. Omdat de groep geen klantenloyaliteitsprogramma's voert, is deze interpretatie niet van belang voor de groep. IAS 39, 'Financiële instrumenten: opname en waardering' en IFRS 7, 'Financiële instrumenten: informatieverschaffing' (aanpassing). De aanpassing biedt de mogelijkheid om voor verkoop beschikbare financiële activa onder bijzondere omstandigheden in een andere financiële activa categorie in te delen waarbij de waardering niet op reële waarde hoeft plaats te vinden. Omdat de groep geen voor verkoop beschikbare financiële activa heeft, is deze aanpassing van geen belang voor de groep.

**Standaarden, aanpassingen en interpretaties die nog niet effectief zijn en ook nog niet zijn geïmplementeerd door de groep.** De volgende standaarden, aanpassingen en interpretaties zijn verplicht vanaf 2009 of later en zijn door de groep nog niet geïmplementeerd.

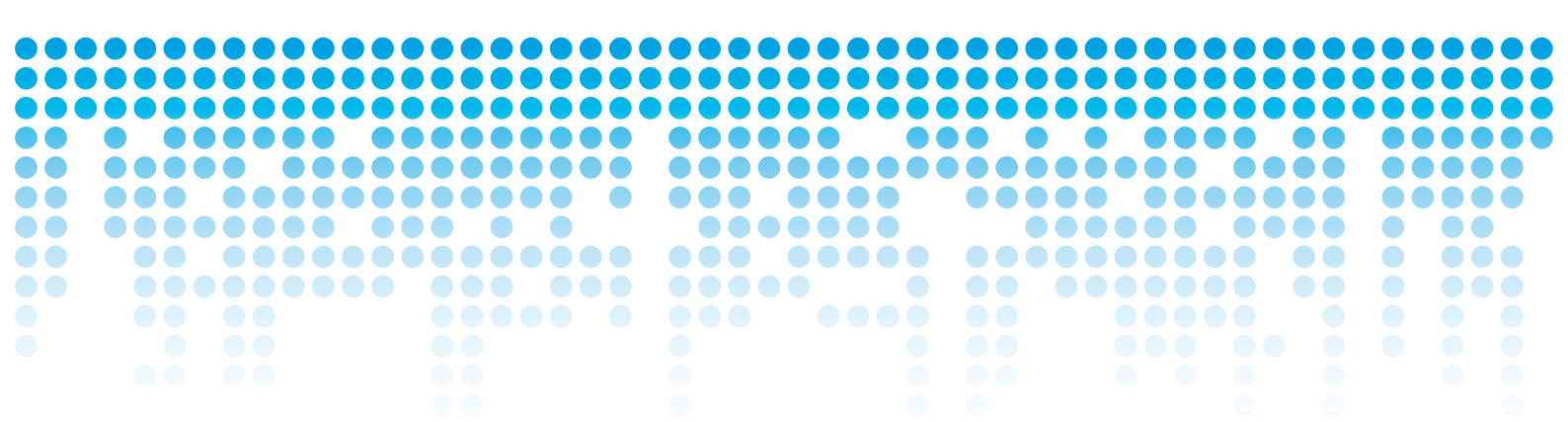
IAS 1 (aanpassing) 'Presentatie van de jaarrekening'. De aanpassing van de standaard zal vanaf 1 januari 2009 verplicht zijn. De aanpassing heeft betrekking op de wijze van rapporteren van de mutaties in het vermogen. De wijziging zal geen invloed hebben op de omvang van het resultaat noch van het vermogen.

IAS 23 (aanpassing) 'Financieringskosten'. De aanpassing van de standaard zal vanaf 1 januari 2009 verplicht zijn. De aanpassing verplicht dat als financieringskosten gerelateerd kunnen worden aan bepaalde activa, de financieringskosten als onderdeel van deze activa wordt opgenomen. De mogelijkheid om de financieringskosten meteen als kosten te nemen vervalt. Deze aanpassing is op dit moment niet van toepassing op de groep.

IFRS 8 'Operationele segmenten'. IFRS 8 vervangt IAS 14. De standaard zal verplicht zijn vanaf 1 januari 2009. De nieuwe standaard vereist dat de segmentrapportage in de jaarrekening aansluit bij de rapportage aan de Executive Board (hierna te noemen Board) van de groep. Het effect op resultaat en vermogen is nihil.

IFRS 3 'Bedrijfscombinaties' en IAS 27 'De geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening'. De, door de Europese Unie nog niet aangenomen, aanpassing van de standaarden zal verplicht zijn voor boekjaren beginnende na 1 juli 2009. De aanpassing heeft betrekking op de verwerking van earn-outs, uitgaven gedaan in verband met acquisities anders dan de acquisitieprijs zelf, verkrijgen van niet controlerende belangen gehouden door derden en het wijzigen van een controlerend in een niet controlerend belang en omgekeerd. Mochten voornoemde transacties plaatsvinden dan zal dat gevolgen hebben voor vermogen en resultaat in het jaar van deze transacties.

IAS 38 'Immateriële activa'. De aanpassing van de standaard zal verplicht zijn voor boekjaren beginnende na 1 januari 2009. Voor de groep betekent de aanpassing dat kosten gemaakt voor brochures etc. genomen moeten



worden op het moment dat de brochures gedrukt zijn, niet als ze gebruikt zijn. Het effect op resultaat en vermogen van de groep is minimaal.

**Standaarden, aanpassingen en interpretaties die nog niet effectief zijn en voor de groep niet van belang zijn.**

IAS 32 'Financiële instrumenten: presentatie' en IAS 1 'Presentatie van de jaarrekening', (aanpassing) 'financieel instrument met terugneemverplichting en verplichtingen ontstaan bij liquidatie'. De aanpassing betreft het classificeren van financiële instrumenten als vermogen als het instrument een verplichting in zich heeft om een deel van de netto activa over te dragen bij liquidatie van de onderneming. Omdat de groep geen verplichtingen heeft zoals hiervoor omschreven, is deze aanpassing niet van belang voor de groep.

IFRS 1 'Eerste toepassing van IFRS' en IAS 27 'De geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening', (aanpassing) 'kosten van een investering bij eerste toepassing'. Omdat de groep al rapporteert conform IFRS-regelgeving is deze wijziging niet van toepassing op de groep.

IFRIC 15 'Overeenkomst voor de constructie van vastgoed'. Omdat de groep zelf geen vastgoed ontwikkelt is deze interpretatie niet van toepassing op de groep.

In mei 2008 heeft de IASB een groot aantal verbeteringen van de IFRS-regelgeving gepubliceerd met veelal een verplichte toepassing vanaf 1 januari 2009. Behalve de hiervoor beschreven verbetering van IAS 38 'Immateriële activa', hebben de verbeteringen geen invloed op omvang en presentatie van het resultaat en het vermogen van de groep of zijn niet van belang voor de groep.

## **2.2 CONSOLIDATIE DOCHTERONDERNEMINGEN.**

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

De overnamemethode (*'purchase method'*) wordt toegepast op de verwerving van dochterondernemingen door de groep. De verkrijgingsprijs van de overgenomen onderneming wordt bepaald door de reële waarde van de afgestane activa, de uitgegeven eigen-vermogensinstrumenten en de verplichtingen aangegaan of overgenomen op de transactiedatum, de nabetalingsverplichtingen waarvan de verwachting is dat ze tot een uitbetaling zullen leiden alsmede de kosten die direct toerekenbaar zijn aan de overname. 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, ongeacht het bestaan van minderheidsbelangen. Het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs van de overgenomen entiteit en de reële waarde van aan de groep toerekenbare en identificeerbare activa en verplichtingen wordt verantwoord als goodwill. Indien de verkrijgingsprijs van de overgenomen entiteit lager is dan de reële waarde van de aan de groep toerekenbare en identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen entiteit, dan wordt het verschil direct verantwoord in de winst- en verliesrekening (zie toelichting 2.5).

Transacties met minderheidsaandeelhouders worden verwerkt als transacties met derden. Bij aankopen van belangen gehouden door minderheidsaandeelhouders wordt het verschil tussen het betaalde bedrag en het verkregen aandeel van de netto vermogenswaarde (verantwoord als aandeel derden in het eigen vermogen) verwerkt als goodwill.

Intercompany 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 VREEMDE VALUTA.**

**2.3.1 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). Deze geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's (€), zijnde de functionele en presentatievaluta van de vennootschap.

### 2.3.2 VREEMDE VALUTATRANSACTIES EN

**OMREKENING.** Transacties in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen op balansdatum worden in de functionele valuta omgerekend tegen de op balansdatum geldende koers. Valuta omrekeningsverschillen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord.

### 2.3.3 DE JAARREKENING VAN BUITENLANDSE

**DEELNEMINGEN.** De activa en verplichtingen van buitenlandse deelnemingen, met inbegrip van goodwill en bij consolidatie ontstane reële waardecorrecties, worden in de presentatievaluta omgerekend tegen de koersen die gelden op de balansdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse deelnemingen worden in de presentatievaluta omgerekend tegen koersen die de wisselkoersen benaderen die golden op de datum van de transactie. Valutatranslatieverschillen worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van het eigen vermogen in de reserve omrekeningsverschillen gebracht.

## 2.4 MATERIËLE VASTE ACTIVA.

**2.4.1 ACTIVA IN EIGENDOM.** De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de kostprijs, verminderd met afschrijvingen, bepaald op basis van de geschatte gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

**2.4.2 ACTIVA IN LEASE.** Leaseovereenkomsten waarbij de groep feitelijk alle risico's en voordelen van eigendom heeft, worden geclassificeerd als financiële lease. Materiële vaste activa die door financiële lease zijn verworven, worden gewaardeerd tegen de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimum verplichte leasebetalingen bij aanvang van de lease, verminderd met cumulatieve afschrijvingen

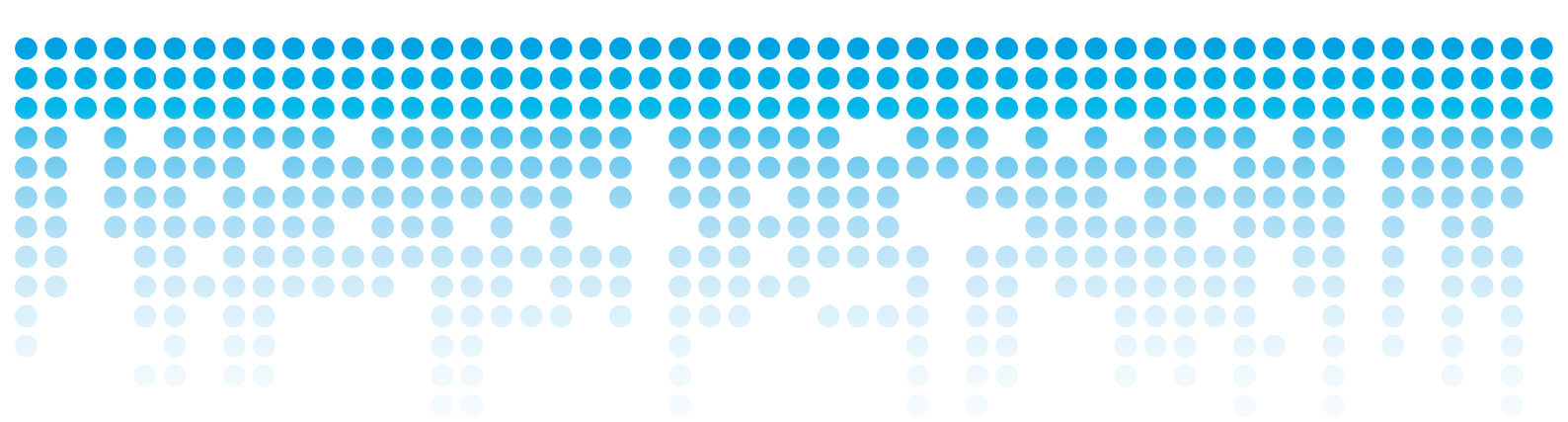
(zie toelichting 2.4.3) en bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 2.11). Lease-betalingen worden verantwoord conform toelichtingen 2.20.1 en 2.20.2.

**2.4.3 AFSCHRIJVING.** Afschrijvingskosten worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van een actief. Op terreinen wordt niet afgeschreven. De geschatte gebruiksduur van materiële vaste activa varieert en is voor de verschillende onderdelen 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 (componentenmethode) worden jaarlijks op balansdatum getoetst en zo nodig aangepast via een schattingswijziging in het boekjaar en volgende perioden.

**2.5 GOODWILL.** Alle acquisities zijn opgenomen onder toepassing van de overnamemethode ('*purchase method*'). Goodwill vloeit voort uit de acquisitie van dochterondernemingen. Goodwill vertegenwoordigt het verschil tussen de verkrijgingsprijs en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen op de overnamedatum. Voor het onderkennen van een bijzondere waardevermindering wordt de goodwill toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. De goodwill wordt toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheden die verwacht worden voordeel te hebben van de acquisitie. Goodwill wordt niet afgeschreven, maar jaarlijks getest op bijzondere waardevermindering (toelichting 2.11). Bijzondere waardeverminderingen worden niet teruggedraaid. Eventuele negatieve goodwill voortvloeiend uit verwervingen wordt direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Bij eventuele verkoop van een entiteit wordt de boekwaarde van de goodwill in het resultaat verwerkt.



## 2.6 OVERIGE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA.

**2.6.1 HANDELSMERKEN EN LICENTIES.** Handelsmerken en licenties, geregistreerd of wettelijk beschermd, verkregen uit overname worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, die daarna geldt als kostprijs. Handelsmerken en licenties hebben een eindige gebruiksduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Afschrijvingskosten worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van maximaal tien jaar voor de handelsmerken in eigendom. De handelsmerken in licentie worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de duur van de licentieovereenkomst.

**2.6.2 CLIËNTENRELATIES.** Cliëntenrelaties verkregen uit overname worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, welke daarna geldt als kostprijs. Cliëntenrelaties hebben een eindige gebruiksduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Afschrijvingskosten van de cliëntenrelaties worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van maximaal acht jaar.

**2.6.3 KANDIDATENBESTANDEN.** Kandidatenbestanden verkregen uit overname worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, die daarna geldt als kostprijs. Kandidatenbestanden hebben een eindige gebruiksduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Afschrijvingskosten van de kandidatenbestanden worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van maximaal zes jaar.

**2.6.4 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 ontwikkelingsfase van een intern project en als kan worden aangetoond dat het project

technisch uitvoerbaar is, de intentie aanwezig is om het project te voltooien en het actief te gebruiken, het actief in de toekomst economische voordelen zal genereren, er technische, financiële en andere middelen aanwezig zijn om het actief te voltooien en te gebruiken en als het mogelijk is de uitgaven te bepalen die kunnen worden toegerekend aan het ontwikkelde actief. Afschrijvingskosten worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van vijf jaar.

**2.6.5 OVERIGE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA.** Overige door de groep verworven immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 2.11). Afschrijvingskosten worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van vijf jaar.

**2.6.6 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA.** Jaarlijks wordt voor bovenstaande immateriële vaste activa getoetst of de resterende gebruiksduur en de afschrijvingsmethoden nog juist zijn. Indien de toets leidt tot een herinschatting van de resterende gebruiksduur of afschrijvingsmethoden worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

## 2.7 FINANCIËLE VASTE ACTIVA.

**2.7.1 LENINGEN EN VORDERINGEN.** Leningen en vorderingen zijn niet-beursgenoteerde financiële activa (niet zijnde financiële derivaten) met vaste of bepaalde aflossingen. De waardering vindt plaats conform toelichting 2.8. Presentatie geschiedt onder vlottende activa, behalve wanneer de vervaldatum meer dan 12 maanden na de balansdatum ligt, in welk geval classificatie als vaste activa plaatsvindt. Leningen en vorderingen worden onder handels- en overige vorderingen in de balans opgenomen.

**2.7.2 WAARBORGSMOMMEN.** Waarborgsommen (hoofdzakelijk huurgaranties en garanties afgegeven in verband met het voeren van een uitzendonderneming) die geen vaste vervaldag hebben, worden opgenomen tegen kost-

prijs. Als ze wel een vaste vervaldag hebben, worden ze initieel opgenomen tegen de reële waarde en daarna op basis van de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

**2.7.3 MINDERHEIDSBELANGEN.** Gehouden minderheidsbelangen, zijnde dochterondernemingen waarover de groep niet in staat is beslissende zeggenschap uit te oefenen, worden gewaardeerd tegen de laatst bekende netto vermogenswaarde. Mutaties in de waardering worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

**2.8 HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN.** Handelsvorderingen en overige vorderingen zijn initieel gewaardeerd tegen de reële waarde en daarna op basis van de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode (veelal nominale waarde) verminderd met bijzondere waardeverminderingen voor oninbaar geachte posten. Na de eerste verwerking geschiedt waardering tegen de geamortiseerde kostprijs. Belangrijke financiële problemen van de debiteur, waarschijnlijkheid van faillissement of financiële reorganisatie, of het meer dan 180 dagen verstreken zijn van de betalings termijn zijn redenen om een voorziening te treffen voor oninbaarheid. Uit ervaring blijkt dat als een vordering meer dan 180 dagen na de afgesproken betaaldatum nog niet is ontvangen, er een gerede kans bestaat dat de vordering niet zal worden ontvangen. Het bedrag van de voorziening is het verschil tussen de boekwaarde van de vordering en de contante waarde van de toekomstige verwachte kasstromen, contant gemaakt tegen de oorspronkelijke effectieve interestvoet. De boekwaarde van het activum wordt verminderd met de voorziening voor oninbaarheid en de kosten worden in de verkoopkosten verantwoord. Als een handelsvordering of overige vordering oninbaar is, dan wordt het geheel 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.

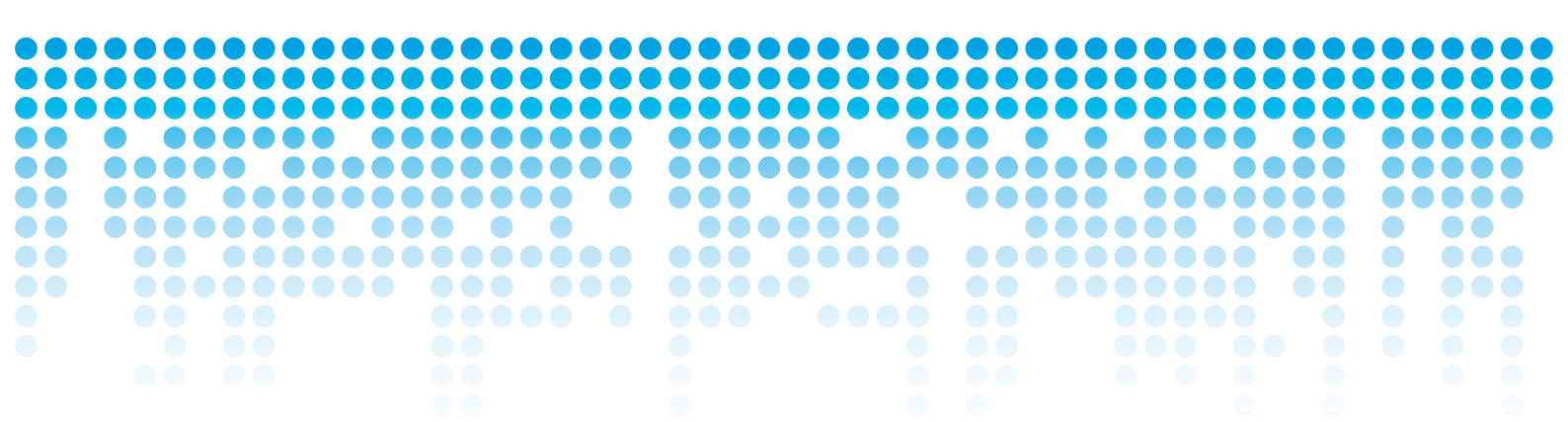
Geleverde diensten die nog niet aan de klant zijn gefactureerd zijn mede opgenomen onder handelsvorderingen.

**2.9 FINANCIËLE DERIVATEN.** Financiële derivaten worden bij eerste verwerking in de jaarrekening op de datum van afsluiting van een contract opgenomen tegen de reële waarde en worden vervolgens gewaardeerd tegen de reële waarde op elke rapportagedatum. Mutaties in de reële waarde van de financiële derivaten worden direct opgenomen in de winst- en verliesrekening. De groep past geen hedge-accounting toe zoals bepaald is in IAS 39.

**2.10 LIQUIDE MIDDELEN.** Liquide middelen, bestaande uit kas, banksaldi en direct opvraagbare deposito's, worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Rekening-courantschulden worden opgenomen als leningen onder de kortlopende schulden op de balans.

**2.11 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN NIET-FINANCIËLE ACTIVA.** Op activa met een onbepaalde gebruiksduur wordt niet afgeschreven, maar vindt er jaarlijks een toetsing op bijzondere waardeverminderingen plaats. Voor activa waarop wel wordt afgeschreven vindt jaarlijks een beoordeling plaats of er aanwijzingen zijn dat deze activa aan een bijzondere waardevermindering onderhevig zijn. 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 reële waarde van een actief onder verrekening van verkoopkosten, en de bedrijfswaarde. Om bijzondere waardeverminderingen op goodwill te kunnen bepalen worden individuele activa ingedeeld op het laagste niveau binnen de groep waarop goodwill wordt opgevolgd voor interne managementdoeleinden. Niet-financiële activa, anders dan goodwill, die aan een bijzondere waardevermindering onderhevig zijn geweest, worden op iedere balansdatum beoordeeld op een mogelijke terugboeking van de waardevermindering.

**2.11.1 BEREKENING VAN REALISEERBARE WAARDE.** De realiseerbare waarde van activa is de hoogste van de reële waarde minus verkoopkosten en van de bedrijfswaarde. 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. Voor een actief dat geen kasstromen genereert en dat in hoge mate onafhankelijk is van andere activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

## 2.12 AANDELENKAPITAAL.

**2.12.1 AANDELENKAPITAAL.** Het aandelenkapitaal wordt gekwalificeerd als eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders. Kosten, direct toerekenbaar aan de uitgifte van nieuwe aandelen of opties, worden in mindering op de opbrengst in het vermogen verantwoord. Als enige entiteit van de groep aandelen USG People N.V. inkoopt dan wordt het opgeofferde bedrag, inclusief eventuele toerekenbare kosten en belastingen, in mindering gebracht op het eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders tot het moment dat de aandelen worden ingetrokken of opnieuw worden uitgegeven. Het (te) ontvangen bedrag bij het uitgeven van eerder ingekochte aandelen, verminderd met eventueel toewijsbare kosten en belastingen, wordt ten gunste van het vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders gebracht.

**2.12.2 DIVIDENDEN.** Dividenden worden als een verplichting verantwoord in de periode waarin ze verschuldigd worden.

**2.13 CONVERTEERBARE ACHTERGESTELDE OBLIGATIELENING.** Leningen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening tegen reële waarde opgenomen, onder verrekening van transactiekosten en daarna tegen geamortiseerde kostprijs. 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. De reële waarde van het als verplichting aangemerkte deel van de converteerbare obligatielening is vastgesteld met behulp van de markttrente van een vergelijkbare, niet-converteerbare obligatielening. De geamortiseerde kostprijs wordt opgenomen als verplichting tot de conversiedatum

of tot het einde van de looptijd van de obligatie. Het overige deel van de opbrengst wordt aan de conversieoptie toegerekend, dat opgenomen wordt in het eigen vermogen, onder verrekening van belastingen.

Leningen worden verantwoord als kortlopende verplichtingen tenzij de groep een onvoorwaardelijk recht heeft om afwikkeling van de verplichting middels een uitstroom van middelen tot minstens 12 maanden na de balansdatum uit te stellen.

**2.14 LANGLOPENDE RENTEDRAGENDE LENINGEN EN SCHULDEN.** Leningen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening tegen reële waarde opgenomen, onder verrekening van transactiekosten en daarna tegen geamortiseerde kostprijs. 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 een onvoorwaardelijk recht heeft om afwikkeling van de verplichting tot minstens 12 maanden na de balansdatum uit te stellen.

**2.15 LATENTE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN.** Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de fiscale waarden van activa en verplichtingen en de boekwaarden daarvan in de geconsolideerde jaarrekening. Indien een latentie zou ontstaan bij de eerste verwerking in de jaarrekening van een actief of verplichting voortvloeiend uit een transactie (anders dan een bedrijfscombinatie) die noch de commerciële noch de fiscale winst (verlies) beïnvloedt, wordt deze latentie niet verwerkt. Latenties worden berekend op basis van vastgestelde belastingtarieven (en wetten) of waartoe materieel reeds op balansdatum besloten is en die naar verwachting van toepassing zullen zijn op het moment dat de gerelateerde latente belastingvorderingen gerealiseerd worden of de latente belastingverplichtingen betaald worden.

Latente belastingvorderingen worden verwerkt voorzover



het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen en beschikbare compensabele fiscale verliezen benut kunnen worden.

Latente belastingverplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen die ontstaan op investeringen in dochterondernemingen en deelnemingen en die ontstaan door verschil in groepswaarderingen en fiscale waarderingen, tenzij de groep in staat is het tijdstip van afloop van het tijdelijke verschil te bepalen en het niet waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst zal aflopen.

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen die ontstaan op investeringen in dochterondernemingen en deelnemingen en die ontstaan door verschil in groepswaarderingen en fiscale waarderingen en alleen in zoverre het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de nabije toekomst zal worden afgewikkeld en dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het tijdelijke verschil kan worden verrekend. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd als daartoe een wettelijk afdwingbaar recht bestaat en indien de belastingen door dezelfde autoriteit worden geheven.

## 2.16 PENSIOENGERELATEERDE VOORZIENINGEN.

**2.16.1 PENSIOENREGELINGEN OP BASIS VAN HET BESCHIKBARE PREMIESTELSEL.** Een pensioenregeling op basis van beschikbare premiestelsel (*'defined contribution schemes'*) is een pensioenregeling waarbij de groep vaste bijdragen betaalt aan een andere entiteit. 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.

**2.16.2 TOEGEZEGD-PENSIOENREGELINGEN.** Een pensioenregeling op basis van toegezegde pensioenrechten (*'defined benefit schemes'*) is een pensioenregeling die een bedrag aan pensioenrechten bepaalt die een werknemer zal ontvangen bij pensionering, meestal afhankelijk van factoren als leeftijd, dienstjaren en beloning. De netto verplichting 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 toegezegde pensioenregelingen op de balansdatum, waarop de reële waarde van de fondsbeleggingen 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. Wanneer de uitkeringen voor een pensioenregeling worden verhoogd, wordt het gedeelte van de hogere uitkering dat betrekking heeft op verstreken diensttijd van werknemers lineair als last in de winst- en verliesrekening verwerkt over een periode van vijf jaar of een kortere periode afhankelijk van het moment van verlening van de aanspraken. Voorzover de aanspraken onmiddellijk worden verleend, wordt de last onmiddellijk in de winst- en verliesrekening verwerkt. Actuariële winsten en verliezen, groter dan 10% van de hoogste van de fondsbeleggingen en verplichtingen, die het gevolg zijn van wijzigingen in actuariële veronderstellingen worden ten gunste of ten laste van het resultaat gebracht gedurende de verwachte, gemiddelde toekomstige dienstjaren van de betreffende personeelsleden. De nog niet verwerkte pensioenkosten van de verstreken diensttijd worden direct verwerkt in de winst- en verliesrekening, tenzij de wijzigingen in de pensioenregeling afhankelijk zijn van het in dienst blijven voor een bepaalde periode (de wachtperiode). In dit geval worden de lasten over de verstreken diensttijd lineair verwerkt gedurende de wachtperiode. Wanneer de berekening resulteert in een actiefpost voor de groep, wordt deze beperkt tot het netto totaal van de niet-verwerkte actuariële verliezen en de contante waarde van toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies.

## 2.17 OVERIGE VOORZIENINGEN.

**2.17.1 ALGEMEEN.** In de balans wordt een voorziening verwerkt wanneer sprake is van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting voor de groep als gevolg van een gebeurtenis in het verleden en het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is. Indien het effect daarvan materieel is, worden de voorzieningen vastgesteld door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld en, indien nodig, van de specifieke risico's van de verplichting.

**2.17.2 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.

**2.17.3 OVERIGE WERKNEMERSVOORZIENINGEN.** De groep neemt voorzieningen op voor toekomstige uitkeringen aan personeelsleden. Bij deze voorzieningen wordt, voorzover van toepassing, rekening gehouden met toekomstige loonstijging en verloop van personeel. Onderdeel van voorzieningen zijn onder andere jubileumuitkeringen, doorbetaling bij langdurige ziekte en uitkeringen bij einde van dienstverband.

**2.17.4 REGELINGEN VOOR UITKERINGEN BIJ VERTREK.** De netto verplichting van de groep voor uitgestelde personeelsbeloningen is het bedrag van de toekomstige uitkering die werknemers in ruil voor hun diensten hebben verdiend in de huidige en vorige perioden. De netto verplichting van de groep met betrekking tot de vertrekregeling (niet zijnde pensioenvoorzieningen) is het bedrag aan toekomstige uitkeringen op basis van hun opgebouwde arbeidsjaren. De verplichting wordt berekend door de 'projected unit credit' methode toe te passen. 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.

## 2.18 CREDITEUREN EN OVERIGE VERPLICHTINGEN.

Handelsschulden en overige te betalen posten worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, daarna tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

## 2.19 OPBRENGSTEN.

**2.19.1 NETTO OMZET.** Opbrengsten worden verwerkt voorzover het waarschijnlijk is dat de economische voordelen naar de groep zullen vloeien en voorzover de opbrengsten betrouwbaar gewaardeerd kunnen worden. De opbrengsten van de groep zijn hoofdzakelijk afkomstig uit dienstverlening aan derden (exclusief groepsdiensten) onder aftrek van omzetbelasting en aan klanten verleende kortingen. Deze dienstverlening bestaat met name uit:

- Uitzend- en detacheringdiensten: het uitleen van personeel waarbij de in het boekjaar gewerkte uren tegen de daarbij afgesproken tarieven als omzet worden verwerkt.
- Callcenterdiensten: het behandelen van telefoonverkeer voor derden. De omzet bestaat uit eenheden (tik of telefoongesprek) betrekking hebbende op dit boekjaar en tegen het afgesproken tarief.
- 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.
- Reïntegratiediensten: het begeleiden van reïntegratiediensten voor derden op basis van een uurtarief voor de gewerkte uren voorzover in het boekjaar verleend.
- Vergoedingen voor IT- en engineeringprojecten op basis van een vaste prijs worden verwerkt als omzet al naar gelang de voltooiingsfase van het contract gedurende het boekjaar.
- 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.

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

**2.19.2 OVERIGE BATEN EN LASTEN.** Overige baten en lasten vloeien voort uit niet-reguliere bedrijfsactiviteiten, zoals de verkoop van niet-monetaire activa of schulden.

## 2.20 KOSTEN.

**2.20.1 OPERATIONELE LEASEBETALINGEN.** De lease-overeenkomst, waarbij de voor- en nadelen 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.

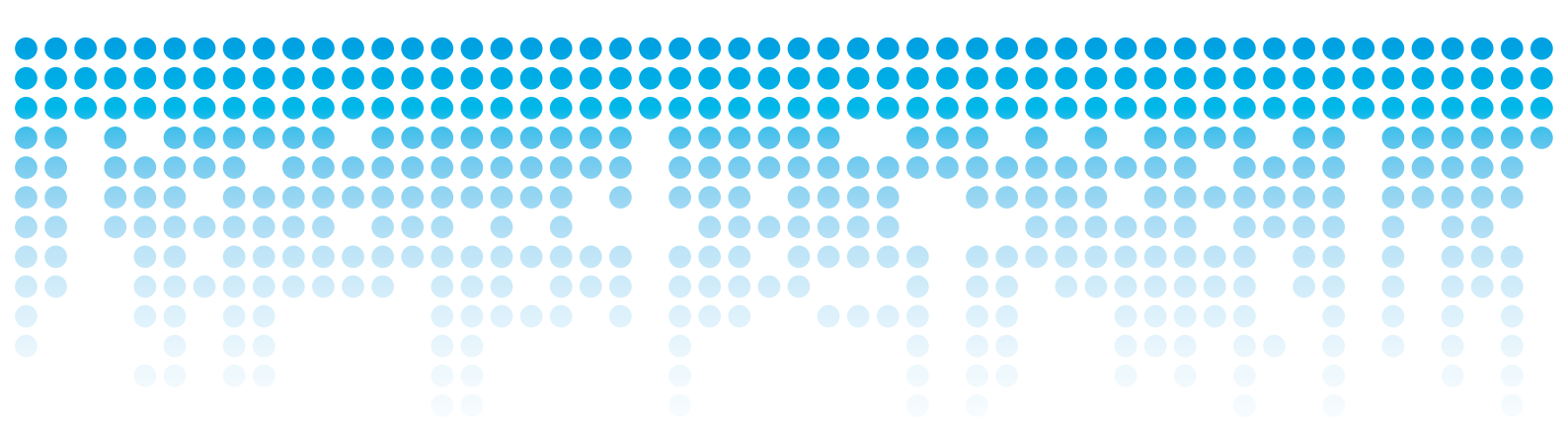
**2.20.2 FINANCIËLE LEASEBETALINGEN.** De lease-overeenkomst, waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom geheel of nagenoeg geheel bij de lessee liggen, wordt als financiële lease aangemerkt. De minimale leasebetalingen worden deels als financieringskosten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringskosten worden zodanig toegerekend aan iedere periode van de totale leasetermijn, dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

**2.20.3 BELONING OP BASIS VAN AANDELEN.** USG People N.V. heeft opties verstrekt in de jaren tot en met 2004. Deze zijn volledig en onvoorwaardelijk uitoefenbaar. Op grond van IFRS 1 is geen waardering noodzakelijk noch het nemen van een resultaat in de winst- en verliesrekening voor in aandelen af te wikkelen optieplannen die volledig en onvoorwaardelijk uitoefenbaar waren voor 1 januari 2005. Op het moment van uitoefening van opties worden hieruit verkregen opbrengsten, onder verrekening van transactiekosten, verantwoord als aandelenkapitaal (tegen de nominale waarde) en agio.

De beloning op basis van aandelen die niet onder de hiervoor genoemde optieregeling valt wordt als volgt verwerkt. De reële waarde van de voorwaardelijk toegekende aan-

delen (in aandelen afgewikkeld) op basis van het aandelenplan binnen de groep ('Unique Share Plan'), inclusief de door de vennootschap gedragen loonbelasting en sociale premies inzake deze aandelen (in geldmiddelen afgewikkeld), worden in de winst- en verliesrekening als last opgenomen. Het totale bedrag dat als last is verantwoord in de winst- en verliesrekening gedurende de wachtperiode wordt bepaald op basis van de reële waarde van de (voorwaardelijk) toegekende aandelen bepaald op de toekenningsdatum en eventuele fiscale verplichtingen voor de personeelsleden die voor rekening van de groep komen bepaald per rapportagedatum en moment van afwikkeling. De niet-marktgerelateerde prestatievoorwaarden als omzetgroei, winstgevendheid en verwacht personeelsverloop zijn meegenomen in de schatting van het uiteindelijk aantal te verstrekken aandelen. Per balansdatum wordt op basis van de prestatievoorwaarden de schatting van het uiteindelijk aantal te verstrekken aandelen herzien. Aan het einde van de prestatieperiode en op de datum van onvoorwaardelijk worden, worden de feitelijk gerealiseerde prestatievoorwaarden en het 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 prestatieperiode. In geval van annulering, zowel op initiatief van het personeelslid als van de werkgever, worden nog niet genomen kosten voor de periode tussen annulering en einde van de prestatieperiode in één keer ten laste van het resultaat genomen. 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. De lasten voor de fiscale verplichtingen van de deelnemers die door de groep worden gedragen, bepaald per rapportage datum en moment van afwikkeling, worden in de jaarrekening opgenomen onder de voorzieningen.

Naast het hiervoor genoemde aandelenplan heeft de groep Stock Appreciation Rights (SAR's) verstrekt. De reële waarde van de toegekende SAR's (in geldmiddelen afgewikkeld) wordt in de winst- en verliesrekening als last opgenomen. Het totale bedrag dat als last is



verantwoord in de winst- en verliesrekening gedurende de wachtperiode wordt bepaald op basis van de reële waarde van de (voorwaardelijk) toegekende SAR's. De koers van het aandeel USG People vormt een marktgerelateerde voorwaarde. De niet-marktgerelateerde prestatievoorwaarde verwacht personeelsverloop is meegenomen in de schatting van het uiteindelijk uit te betalen bedrag. Per balansdatum wordt de schatting van het uiteindelijk te betalen bedrag 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 SAR's. Voor de reële waarde van de SAR's, bepaald op rapportagedatum en op uitkeringsdatum, wordt een voorziening aangehouden.

**2.20.4 FINANCIERINGSLASTEN.** Financieringslasten omvatten de verschuldigde rente op opgenomen gelden die wordt berekend met behulp van de effectieve-interest-methode, negatieve veranderingen in de reële waarde en de gerealiseerde waarde van financiële derivaten en overige betaalde rente.

**2.20.5 FINANCIERINGSINKOMSTEN.** Financieringsinkomsten omvatten de ontvangen rente op uitstaande gelden en positieve veranderingen in de reële waarde en de gerealiseerde waarde van financiële derivaten.

**2.21 BELASTINGEN.** Belastingen naar de winst over het resultaat van het boekjaar omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belastingen en latente belasting. Belasting naar de winst wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord, behalve voorzover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt. In dat laatste geval wordt de samenhangende belasting ook in het eigen vermogen verwerkt. De over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belasting bestaat uit de winstbelasting over het belastbare resultaat, die wordt berekend aan de hand van belastingtarieven die wettelijk zijn vastgesteld, en correcties op belasting over eerdere

boekjaren. Additionele belastingen naar de winst voor dividenduitkeringen worden tegelijkertijd verwerkt met de verplichting om het desbetreffende dividend te betalen.

**2.22 NETTO RESULTAAT PER AANDEEL.** Het netto resultaat per gewoon aandeel wordt berekend als aan de houders van gewone aandelen toekomende nettowinst gedeeld door het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen over de betreffende periode. De verwaterde winst van een gewoon aandeel is de winst gedeeld door het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen, inclusief het aantal gewone aandelen dat uitgegeven zou zijn bij uitoefening van uitstaande aandelenopties en de conversieoptie van de converteerbare obligatielening (alleen voor zover deze conversie of uitoefening tot verwatering zal leiden).

**2.23 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 een gemiddelde koers gedurende het verslagjaar. Ontvangsten en uitgaven voor winstbelasting zijn opgenomen onder kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde en ontvangen rente zijn opgenomen onder kasstroom uit financieringsactiviteiten. Kasstromen als gevolg van de verwerving dan wel afstoting van financiële belangen (dochterondernemingen en deelnemingen) zijn opgenomen onder kasstroom uit investeringsactiviteiten, waarbij rekening wordt gehouden met de aanwezige liquide middelen in deze belangen. Uitgekeerde dividenden worden opgenomen onder kasstroom uit financieringsactiviteiten. Als liquide middelen in het kasstroomoverzicht worden de in de balans als liquide middelen opgenomen bedragen verminderd met rekeningcourantschulden bij banken.

**2.24 SEGMENTENRAPPORTAGE.**

**2.24.1 ALGEMEEN.** Er wordt gesegmenteerde informatie verstrekt voor de bedrijfs- en geografische segmenten van de groep. De segmentatie zoals beschreven in



toelichting 2.24.2 is ontstaan door de werkzaamheden van de groep te segmenteren naar volumes, intensiteit van klantencontact en soort werkzaamheden. Deze indeling is gebaseerd op risico- en rendementsprofielen van de betreffende segmenten. Segmentresultaten, -activa, en -verplichtingen bestaan uit items die direct toewijsbaar zijn aan het desbetreffende segment, evenals items die redelijkerwijs naar het segment gealloceerd kunnen worden. Niet-gealloceerde items bestaan voornamelijk uit latente belastingen en langlopende rentedragende leningen en gemeenschappelijke activa en kosten. De investeringen in materiële en immateriële vaste activa van een segment betreffen het totaal van de in de verslagperiode gemaakte kosten voor verwerving van de activa van het segment die naar verwachting langer dan een verslagperiode in gebruik zullen zijn.

**2.24.2 BEDRIJFSSEGMENTEN.** De groep heeft haar werkzaamheden ingedeeld naar de volgende bedrijfssegmenten:

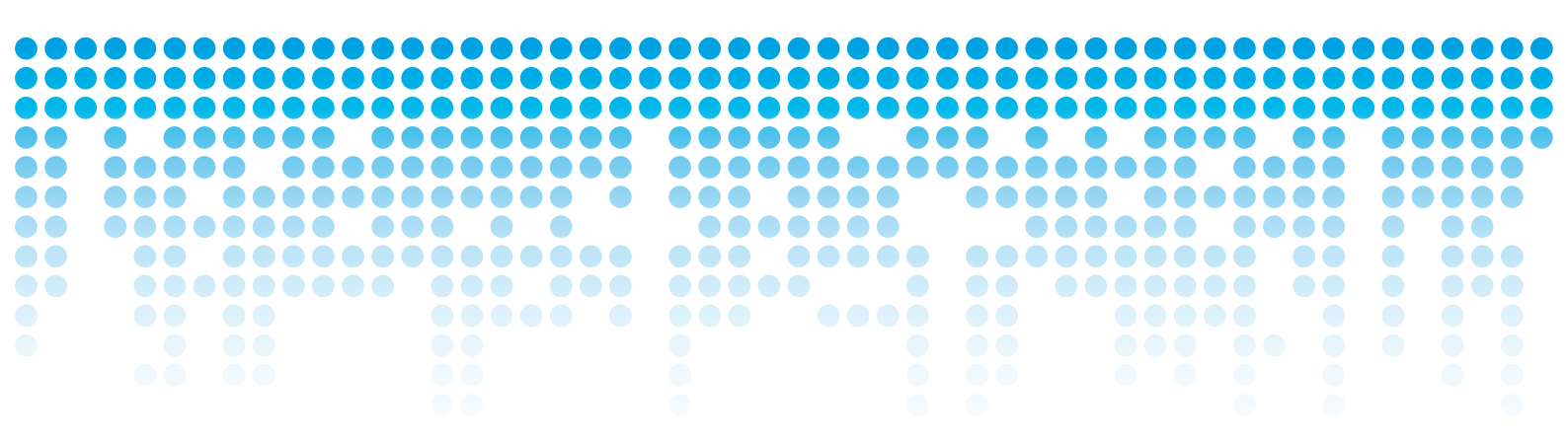
- General Staffing: het bieden van flexibele oplossingen op het gebied van algemeen uitzenden en detachering voor zowel bedrijven als werkzoekenden. De dienstverlening vindt voornamelijk plaats in de sectoren overheid, onderwijs, horeca, bouw, zorg, techniek, industrie, transport en logistiek.
- Specialist Staffing: het bieden van gespecialiseerde flexoplossingen voor onder meer administratieve, financiële, secretariële, callcenter, technische en medische functies.
- Professionals: in dit segment worden hoogwaardige specialisten geworven en gedetacheerd in vakgebieden als bouwkunde, civiele techniek, werktuigbouwkunde, elektrotechniek, chemie en petrochemie, telecommunicatie, ICT, HR en legal. Tevens worden onder dit segment de activiteiten verantwoord betreffende HR-oplossingen als direct search, assessments, loopbaanbegeleiding, coaching, HR-consultancy, outplacement en reïntegratie.
- Customer Care: dit zijn hoogwaardige customer-contactcenters, gericht op kennisintensieve dienstverlening op het gebied van onder meer verkoop, personeelswerving, informatieverstrekking, klachten- en e-mailresponsbehandeling.

- In het overzicht segmentatie naar activiteit (toelichting 5) is Customer Care onder Overige activiteiten verantwoord.

### 3 FINANCIËEL RISICOMANAGEMENT.

**3.1 FINANCIËLE RISICOFACTOREN.** Door de activiteiten van de groep is de groep blootgesteld aan een verscheidenheid van financiële risico's: marktrisico (inclusief valutarisico, risico omtrent interestpercentage voor de bepaling van reële waarden, kasstroom- en reële waarde interestrisico en overige prijsrisico's), kredietrisico en liquiditeitsrisico.

De huidige financieel-economische situatie heeft geleid tot verhoogde aandacht voor financiële risico's maar heeft niet geleid tot een wezenlijke wijziging van het financieel risicobeleid van de groep. De groep besteedt wel meer aandacht aan kostenbeheersing en aan de risico's waarbij vooral extra aandacht uit gaat naar het creditmanagement en dit zowel op vlak van de beheersing van de kredietrisico's als op vlak van het beperken van het aantal dagen klantenkrediet. Door het in mei 2007 aanpassen van onder andere de looptijd van de syndicaatslening (toelichting 23.1) heeft de groep het liquiditeitsrisico aanzienlijk beperkt. 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, wanneer 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 Executive Board (CEO en CFO). De volgende categorieën financiële instrumenten zijn van toepassing op de groep:



| 2008                                                              | Activa & passiva<br>gewaardeerd tegen<br>reële waarde via de |                           |                |                           |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|---------------------------|
|                                                                   | Leningen &<br>vorderingen                                    | winst- en verliesrekening | Reële waarde   | Maximaal<br>kredietrisico |
| Financiële vaste activa                                           | 7.946                                                        | -                         | 3.834          | 11.348                    |
| Handelsvorderingen                                                | 654.957                                                      | -                         | 654.957        | 674.818                   |
| Overige vorderingen zijnde<br>financiële instrumenten             | 14.190                                                       | -                         | 14.190         | 14.190                    |
| Liquide middelen                                                  | 82.713                                                       | -                         | 82.713         | 82.713                    |
|                                                                   | <b>759.806</b>                                               | <b>-</b>                  | <b>755.694</b> | <b>783.069</b>            |
| Converteerbare achtergestelde<br>obligatielening                  | 100.120                                                      | -                         | 79.349         |                           |
| Achtergestelde lening Start                                       | 62.500                                                       | -                         | 52.717         |                           |
| Syndicaatslening tranche A                                        | 297.571                                                      | -                         | 282.345        |                           |
| Syndicaatslening tranche B                                        | 80.000                                                       | -                         | 77.221         |                           |
| Financiële leaseverplichtingen                                    | 881                                                          | -                         | 895            |                           |
| Overige langlopende kredietfaciliteiten                           | 3.901                                                        | -                         | 3.851          |                           |
| Bankkredieten en leningen                                         | 88.623                                                       | -                         | 88.623         |                           |
| Crediteuren en overige schulden<br>zijnde financiële instrumenten | 122.722                                                      | -                         | 122.722        |                           |
| Derivaten                                                         | -                                                            | 15.385                    | 15.385         |                           |
|                                                                   | <b>756.318</b>                                               | <b>15.385</b>             | <b>723.108</b> |                           |

| 2007                                                           | Leningen & vorderingen | Activa & passiva<br>gewaardeerd tegen<br>reële waarde via de<br>winst- en verliesrekening |                | Reële waarde   | Maximaal kredietrisico |
|----------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------------------------|
|                                                                |                        |                                                                                           |                |                |                        |
| Financiële vaste activa                                        | 7.049                  | -                                                                                         | 3.944          | 10.171         |                        |
| Handelsvorderingen                                             | 770.411                | -                                                                                         | 770.411        | 788.973        |                        |
| Overige vorderingen zijnde financiële instrumenten             | 14.398                 | -                                                                                         | 14.398         | 14.398         |                        |
| Liquide middelen                                               | 55.136                 | -                                                                                         | 55.136         | 55.136         |                        |
|                                                                | <b>846.994</b>         | <b>-</b>                                                                                  | <b>843.889</b> | <b>868.678</b> |                        |
| Converteerbare achtergestelde obligatielening                  | 96.790                 | -                                                                                         | 91.000         |                |                        |
| Achtergestelde lening Start                                    | 75.000                 | -                                                                                         | 70.250         |                |                        |
| Syndicaatslening tranche A                                     | 296.858                | -                                                                                         | 270.942        |                |                        |
| Financiële leaseverplichtingen                                 | 1.788                  | -                                                                                         | 1.772          |                |                        |
| Overige langlopende kredietfaciliteiten                        | 5.627                  | -                                                                                         | 5.482          |                |                        |
| Bankkredieten en leningen                                      | 148.497                | -                                                                                         | 148.497        |                |                        |
| Crediteuren en overige schulden zijnde financiële instrumenten | 131.467                | -                                                                                         | 131.467        |                |                        |
| Derivaten                                                      | -                      | 2.415                                                                                     | 2.415          |                |                        |
|                                                                | <b>756.027</b>         | <b>2.415</b>                                                                              | <b>721.825</b> |                |                        |

### 3.1.1 MARKTRISICO.

**Kasstroom en reële waarde interestrisico.** Omdat de groep geen significante interest dragende activa heeft, is het inkomen van de groep zo goed als onafhankelijk van wijzigingen in de rentevoet.

Het kasstroom- en reële waarde interestrisico van de groep is voornamelijk een gevolg van de lange- en kortetermijnleningen. Om het kasstroom- en reële waarde interestrisico te beperken is een deel van de leningen afgesloten voor langere termijn met een vast interestpercentage. De opgenomen gelden uit hoofde van leningen tegen variabele interestpercentages stellen de groep bloot aan kasstroom- en reële waarde interestrisico's. Het beleid van de groep is om een deel, afhankelijk van de marktverwachtingen van het interestpercentage, van de kasstroom- en reële waarde interestrisico's af te dekken middels financiële derivaten. Eventuele afdek-

king van het kasstroom- en reële waarde interestrisico gebeurt na akkoord van de Board.

Gedurende zowel 2007 als 2008 waren alle leningen uitgegeven in euro's.

De groep analyseert regelmatig in hoeverre de huidige afdekking van het kasstroom- en reële waarde interestrisico nog voldoet; hiervoor worden diverse scenario's gesimuleerd.

Een stijging van het Euribor 1-maands interestpercentage met 50 basispunten heeft, rekeninghoudend met de risicoafdekking en alle andere omstandigheden gelijk houdend uitgaande van de financiële instrumenten per einde boekjaar, een resultaatverandering (voor belasting) van € 1,8 miljoen positief (2007: € 0,9 miljoen negatief) tot gevolg. Een daling van het Euribor 1-maands interest-

percentage met 50 basispunten heeft, rekeninghoudend met de risicoafdekking en alle andere omstandigheden gelijk houdend, een resultaatverandering (voor belasting) van € 2,2 miljoen negatief (2007: € 0,9 miljoen positief) tot gevolg.

In toelichting 28 wordt beschreven welke financiële derivaten de groep heeft afgesloten om het kasstroom- en reële waarde interestrisico af te dekken.

**Vreemde valuta risico.** Gezien de omvang van de activiteiten van de groep in valuta anders dan euro (omzet minder dan 3% van de totale omzet en activa minder dan 1% van de totale activa) worden eventuele valutarisico's niet afgedekt. Een redelijkerwijs te verwachten wijziging in wisselkoersen opzichte van de relevante valuta heeft geen significante impact op het resultaat en het eigen vermogen.

**Prijrisico.** De groep loopt geen overige prijsrisico's.

**3.1.2 KREDIETRISICO.** Kredietrisico's ontstaan uit liquide middelen, financiële derivaten en deposito's uitstaand bij banken, als wel uit openstaande vorderingen op klanten. Alleen bij de verstrekken van het syndicaatskrediet worden deposito's uitgezet en derivaten afgesloten. Vorderingen op klanten uit hoofde van verkopen zijn veelal verzekerd bij een kredietverzekeringsmaatschappij met een A-rating (S&P). Verkopen aan overheden en aan banken in Nederland worden niet verzekerd. In het geval een vordering als gevolg van een verkoop niet is verzekerd, dan zal voor de verkoop plaatsvindt, de klant worden beoordeeld op zijn financiële positie rekening houdend met ervaringen uit het verleden en andere overwegingen. Kredietlimieten worden toegekend aan klanten op basis van opgaven van de verzekeringsmaatschappij dan wel, door de Board goedgekeurde, interne richtlijnen. Kredietlimieten worden regelmatig beoordeeld. Om kredietrisico's goed in te kunnen schatten ontvangt de Board informatie op het gebied van ouderdom (ouderdomsanalyse en omloopsnelheid van de debiteuren) van vorderingen per werkmaatschappij en apart per key account, aantal dispuuten en ontvangsten. Voor een verdere analyse van de kredietrisico's op de debiteuren wordt verwezen naar toelichting

19 "handelsvorderingen en overige vorderingen".

**3.1.3 LIQUIDITEITSRISICO.** Om liquiditeitsrisico's te beheersen zorgt de afdeling treasury ervoor dat de liquide middelen en de kredietfaciliteiten voldoende aanwezig zijn. Treasury monitort de liquiditeit van de groep op basis van budgetten, forecasts en strategische plannen. Daarnaast wordt de liquiditeit van de groep gewaarborgd door te voldoen aan de voorwaarden van de syndicaatslening en andere leningen. Om het liquiditeitsrisico te beoordelen maakt de Executive Board gebruik van cash-flowrapportages en forecastrapportages.

De belangrijkste voorwaarden uit de syndicaatslening betreffen de senior leverage ratio (die gelijk aan of beneden de 2,5 dient te blijven) en de interest coverage ratio (die gelijk aan of boven de 4,0 dient te blijven). Ieder kwartaal worden beide ratio's aan de banken gerapporteerd. Ultimo 2008 was er nog een niet opgenomen ruimte in het syndicaatskrediet van € 235 miljoen (2007: € 218 miljoen).

**Senior leverage ratio.** De senior leverage ratio gedefinieerd volgens het convenant met de banken was als volgt:

|                                                                                  | 2008           | 2007           |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Bedrijfsresultaat                                                                | 116.665        | 243.859        |
| Bij: afschrijvingen en amortisatie                                               | 120.826        | 43.490         |
| Af: aanpassingen ingevolge convenant                                             | -351           | -              |
| Af: resultaat verkochte dochterondernemingen                                     | -              | 247            |
|                                                                                  | <b>237.140</b> | <b>287.102</b> |
| Totale netto schuldpositie per 31 december <sup>1)</sup>                         | 550.883        | 571.838        |
| Af: achtergestelde converteerbare obligatielening en achtergestelde lening Start | 162.620        | 171.790        |
|                                                                                  | <b>388.263</b> | <b>400.048</b> |
| Senior leverage ratio                                                            | 1,6            | 1,4            |

1) 2007 inclusief waarde derivaat. Vanaf 2008 hoeft deze waarde niet meer in de berekening van de senior leverage ratio meegenomen te worden.

De senior leverage ratio evolueerde over de afgelopen jaren als volgt:

|                   | Convenant | Gerealiseerd |
|-------------------|-----------|--------------|
| 31 december 2005  | ≤ 3,5     | 3,2          |
| 31 maart 2006     | ≤ 3,5     | 3,1          |
| 30 juni 2006      | ≤ 3,5     | 2,7          |
| 30 september 2006 | ≤ 3,5     | 2,3          |
| 31 december 2006  | ≤ 3,0     | 1,9          |
| 31 maart 2007     | ≤ 3,0     | 1,7          |
| 30 juni 2007      | ≤ 3,0     | 1,9          |
| 30 september 2007 | ≤ 3,0     | 1,8          |
| 31 december 2007  | ≤ 2,5     | 1,4          |
| 31 maart 2008     | ≤ 2,5     | 1,6          |
| 30 juni 2008      | ≤ 2,5     | 1,8          |
| 30 september 2008 | ≤ 2,5     | 1,6          |
| 31 december 2008  | ≤ 2,5     | 1,6          |

Tot het einde van de looptijd van de lening mag de senior leverage ratio volgens het convenant met de banken maximaal 2,5 bedragen.

**Interest coverage ratio.** De interest coverage ratio gedefinieerd volgens het convenant met de banken was als volgt:

|                                                                                   | 2008          | 2007          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Totale financieringslasten                                                        | 52.835        | 33.024        |
| Af: Amortisatie kosten van gesyndiceerde lening en converteerbare obligatielening | -4.044        | -3.930        |
| Af: Aanpassingen ingevolge convenant                                              | -15.329       | 2.443         |
|                                                                                   | <b>33.462</b> | <b>31.537</b> |
| Interest cover ratio (ebitda / interest)                                          | 7,1           | 9,1           |

De aanpassing ingevolge het convenant in zowel de berekening van de interest coverage ratio als de senior 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 vennootschappen, het effect van toegezegd-pensioenregelingen en waardering derivaten.

De interest coverage ratio evolueerde over de afgelopen jaren als volgt:

|                   | Convenant | Gerealiseerd |
|-------------------|-----------|--------------|
| 31 december 2005  | ≥ 3,5     | 6,1          |
| 31 maart 2006     | ≥ 3,5     | 6,0          |
| 30 juni 2006      | ≥ 3,5     | 6,2          |
| 30 september 2006 | ≥ 4,0     | 7,5          |
| 31 december 2006  | ≥ 4,0     | 7,2          |
| 31 maart 2007     | ≥ 4,0     | 7,7          |
| 30 juni 2007      | ≥ 4,0     | 8,2          |
| 30 september 2007 | ≥ 4,0     | 8,4          |
| 31 december 2007  | ≥ 4,0     | 9,1          |
| 31 maart 2008     | ≥ 4,0     | 9,1          |
| 30 juni 2008      | ≥ 4,0     | 8,9          |
| 30 september 2008 | ≥ 4,0     | 10,2         |
| 31 december 2008  | ≥ 4,0     | 7,1          |

Tot het einde van de looptijd van de lening moet de interest coverage ratio volgens het convenant met de banken minimaal 4,0 bedragen.

Op de volgende pagina volgt een tabel met daarin de analyse van de financiële verplichtingen van de groep die afgewikkeld zullen worden op een netto basis in relevante ouderdomsgroeperingen. De in de tabel genoemde bedragen zijn de contractueel afgesproken, niet contant gemaakte kasstromen. Bedragen te betalen binnen één jaar zijn, vanwege het geringe belang, niet contant gemaakt en komen derhalve overeen met de bedragen getoond in toelichtingen 23, 26, 27 en 28.



Conditie en aflossingstermijnen 2008 op basis van nominale waarde inclusief te betalen interest.

|                                               | <b>Totaal</b>  | <b>0 - 3<br/>mnd</b> | <b>3 - 6<br/>mnd</b> | <b>6 - 12<br/>mnd</b> | <b>1 - 2<br/>jaar</b> | <b>2 - 5<br/>jaar</b> | <b>Meer dan<br/>5 jaar</b> |
|-----------------------------------------------|----------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Converteerbare achtergestelde obligatielening | 128.799        | -                    | -                    | 3.450                 | 3.450                 | 121.899               | -                          |
| Effectiseringsprogramma                       | 48.084         | 48.084               | -                    | -                     | -                     | -                     | -                          |
| Achtergestelde lening Start                   | 70.000         | 15.000               | -                    | -                     | 14.500                | 40.500                | -                          |
| Syndicaatslening, tranche A                   | 333.075        | -                    | 24.042               | 23.711                | 46.430                | 238.892               | -                          |
| Syndicaatslening, tranche B1 & B2             | 85.335         | 5.705                | 661                  | 1.323                 | 77.646                | -                     | -                          |
| Overige kredietfaciliteiten                   | 4.242          | -                    | 3.838                | -                     | 404                   | -                     | -                          |
| Financiële lease verplichtingen               | 951            | 177                  | 177                  | 354                   | 199                   | 44                    | -                          |
| Crediteuren en overige schulden               | 122.722        | 122.722              | -                    | -                     | -                     | -                     | -                          |
| Derivaat op syndicaatslening (28.1)           | 12.294         | 985                  | 1.355                | 2.406                 | 4.532                 | 3.016                 | -                          |
|                                               | <b>805.502</b> | <b>192.673</b>       | <b>30.073</b>        | <b>31.244</b>         | <b>147.161</b>        | <b>404.351</b>        | <b>-</b>                   |

Conditie en aflossingstermijnen 2007 op basis van nominale waarde inclusief te betalen interest.

|                                               | <b>Totaal</b>  | <b>0 - 3<br/>mnd</b> | <b>3 - 6<br/>mnd</b> | <b>6 - 12<br/>mnd</b> | <b>1 - 2<br/>jaar</b> | <b>2 - 5<br/>jaar</b> | <b>Meer dan<br/>5 jaar</b> |
|-----------------------------------------------|----------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Converteerbare achtergestelde obligatielening | 132.249        | -                    | -                    | 3.450                 | 3.450                 | 125.349               | -                          |
| Effectiseringsprogramma                       | 47.699         | -                    | -                    | 47.699                | -                     | -                     | -                          |
| Achtergestelde lening Start                   | 85.500         | 15.500               | -                    | -                     | 15.000                | 42.000                | 13.000                     |
| Syndicaatslening, tranche A                   | 362.494        | -                    | 7.575                | 7.575                 | 52.177                | 295.167               | -                          |
| Syndicaatslening, tranche B1                  | 44.431         | 44.431               | -                    | -                     | -                     | -                     | -                          |
| Overige kredietfaciliteiten                   | 6.117          | 1.050                | -                    | 1.291                 | 3.776                 | -                     | -                          |
| Financiële lease verplichtingen               | 1.905          | 267                  | 268                  | 533                   | 813                   | 24                    | -                          |
| Crediteuren en overige schulden               | 131.467        | 131.467              | -                    | -                     | -                     | -                     | -                          |
| Derivaat op syndicaatslening (28.1)           | 2.415          | 2.415                | -                    | -                     | -                     | -                     | -                          |
|                                               | <b>814.277</b> | <b>195.130</b>       | <b>7.843</b>         | <b>60.548</b>         | <b>75.216</b>         | <b>462.540</b>        | <b>13.000</b>              |

**3.2 KAPITAALRISICOBEBEER.** Het doel van de groep voor kapitaalrisicobebear is het veiligstellen van de continuïteit van de groep en het beschikbaar stellen van opbrengsten voor de aandeelhouders en toezeggingen aan andere belanghebbenden en het onderhouden van een optimale kapitaalstructuur om de kosten van kapitaal te verminderen. Om de kapitaalstructuur in stand te houden dan wel aan te passen kan de groep het dividend

aanpassen, kapitaal terugbetalen aan aandeelhouders, nieuwe aandelen uitgeven of activa verkopen om verplichtingen te verminderen. De groep hanteert de gearing ratio om het kapitaal te beheren. Deze ratio wordt berekend als netto schuld gedeeld door totaal kapitaal. Netto schuld bestaat uit de totale schulden (inclusief leningen en crediteuren zoals getoond in de geconsolideerde balans) verminderd met liquide middelen. Totaal kapitaal is

het totaal eigen vermogen plus de netto schuld.

Gedurende 2008 (zoals in 2007) was het doel van de groep om de gearing ratio zodanig te houden dat wordt voldaan aan de bij de syndicaatslening (toelichting 23.1) behorende vereisten. De gearing ratio was in 2008 en in 2007 als volgt:

|                                                                                                    | 2008             | 2007             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Totaal schulden                                                                                    | 1.296.048        | 1.273.737        |
| Af: achtergestelde lening Start en<br>converteerbare obligatielening                               | 162.620          | 171.790          |
| Af: liquide middelen                                                                               | 82.713           | 55.136           |
| <b>Netto schuld</b>                                                                                | <b>1.050.715</b> | <b>1.046.811</b> |
| Totaal eigenvermogen inclusief<br>achtergestelde lening Start en<br>converteerbare obligatielening | 833.799          | 857.502          |
| <b>Totaal kapitaal</b>                                                                             | <b>1.884.514</b> | <b>1.904.313</b> |
| Gearing ratio                                                                                      | 0,56             | 0,55             |

**3.3 INSCHATTING REËLE WAARDE.** De reële waarde van financiële instrumenten die op een actieve markt worden verhandeld is gebaseerd op marktprijzen per balansdatum. De reële waarde van financiële instrumenten die niet op een actieve markt worden verhandeld wordt bepaald met behulp van waarderingstechnieken. De groep maakt gebruik van diverse methoden en maakt aannames die gebaseerd zijn op marktcondities per balansdatum. Voor lange termijnschulden worden marktprijzen of door handelaren afgegeven marktprijzen voor gelijkwaardige instrumenten gebruikt. Andere technieken, zoals geschatte contante waarde berekeningen worden gebruikt voor de waardebepaling van de overige financiële instrumenten. De reële waarde van de interestderivaten wordt bepaald aan de hand van de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Onderstaand volgt een opsomming van de belangrijkste methodes en aannames die gebruikt zijn om de reële waardes, zoals in toelichting 3.1 weergegeven, in te schatten:

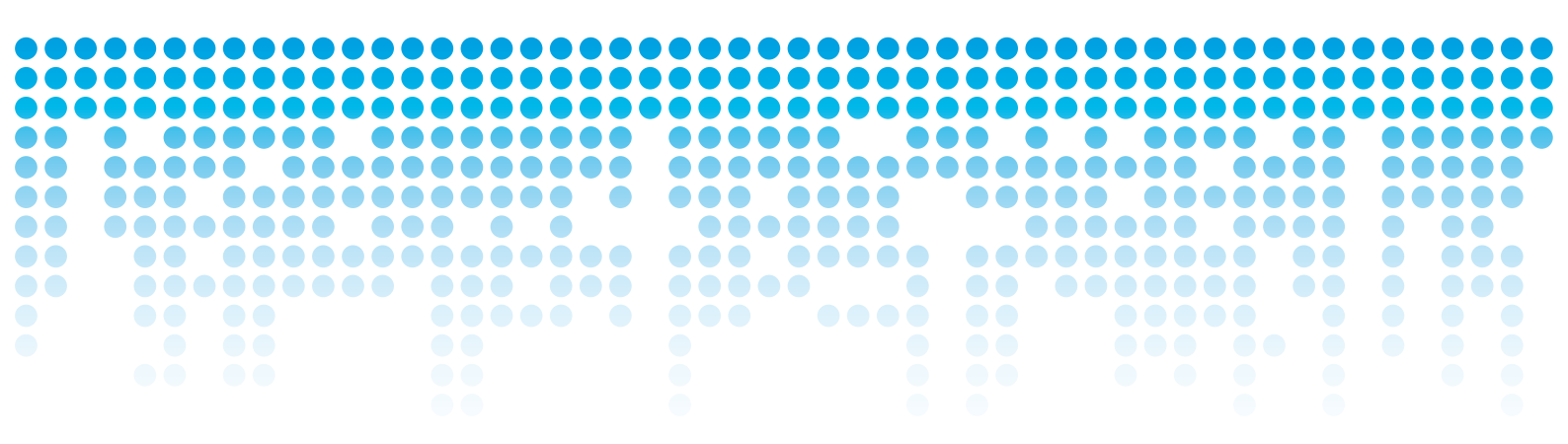
- Rentedragende leningen en schulden: de reële waarde is berekend op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen uit hoofde van aflossingen en rentebetalingen.

- Converteerbare achtergestelde obligatielening: de reële waarde is gebaseerd op genoteerde handelsprijzen.
- Reële waarde leaseverplichtingen: de reële waarde is geschat op basis van de contante waarde van toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de rentevoet voor vergelijkbare leaseovereenkomsten.
- Waarborgsommen: 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 gelijkgesteld aan de nominale waarde. Alle 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 gebruik gemaakt van opgaven van de banken met wie de derivaten zijn afgesloten. De waardering van de derivaten door de banken geschiedt middels het model Black-Scholes voor *i*-rates.

Rentepercentage zoals gebruikt voor bepaling van reële waarde: 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:

|                                  | 2008  | 2007 |
|----------------------------------|-------|------|
| Langlopende leningen en schulden | 5,6%  | 8,3% |
| Achtergestelde leningen          | 15,5% | 8,3% |

De reële waarde is bepaald door te refereren aan de marktwaarde per balansdatum dan wel door de relevante kasstromen contant te maken waarbij voor gelijksoortige instrumenten een identieke actuele discontovoet wordt gebruikt.



#### 4 SCHATTINGEN EN OORDEELSVORMING DOOR HET MANAGEMENT.

De Executive Board heeft met de Raad van Commissarissen gesproken over de ontwikkeling en keuze van, en informatieverschaffing over de kritische grondslagen voor financiële verslaggeving en schattingen, alsook toepassing van deze grondslagen.

**4.1 BELANGRIJKSTE BRONNEN VAN INSCHATTINGS-ONZEKERHEDEN.** Toelichting 16 bevat informatie over de aannames en hun risicofactoren met betrekking tot bijzondere waardevermindering van goodwill. In toelichting 3.1.1 is aangegeven dat de groep slechts beperkt gevoelig is voor vreemde valutaverschuivingen.

**4.2 KRITISCHE WAARDERINGSINSCHATTINGEN IN DE TOEPASSING VAN DE GROEPSVERSLAGGEVINGS-REGELS.** 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.** Jaarlijks gaat de groep na of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen van goodwill, conform de methode zoals beschreven in toelichting 2.5. 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.

Er zijn gevoeligheidsanalyses uitgevoerd welke kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering. De uitkomsten van de gevoeligheidsanalyses zijn als volgt:

- Een stijging van de disconteringsvoet met 50 basispunten kan het surplus van de bedrijfswaarde boven de boekwaarde verlagen met 13% en kan een bijzondere waardevermindering tot gevolg hebben van € 7 miljoen.
- Indien de omzetprojecties voor 2009 worden verlaagd met 10% kan dat een bijzondere waardevermindering tot gevolg hebben van € 13 miljoen.

Bij de gevoeligheidsanalyses zijn de overige inputvariabelen, die worden gebruikt in de berekeningen, gelijk gehouden aan de basisprojecties. In de werkelijkheid zullen de verschillende inputvariabelen elkaar beïnvloeden waardoor de uitkomsten van de analyse slechts een indicatie geeft van de impact van eenzijdige wijzigingen.

**Belastingen.** De groep is in verschillende landen belastingplichtig. Er zijn vele transacties en berekeningen waarvoor de uiteindelijke belastingconsequenties onzeker zijn, mede in relatie tot de realisatie in de tijd. De groep houdt rekening met verplichtingen die voortvloeien uit belastingcontroles door inschattingen te maken van extra belastingsschulden. Indien de werkelijke belastingconsequenties afwijken van de oorspronkelijk opgenomen bedragen, zullen de verschillen gevolgen hebben voor de (latente) belastingvoorzieningen in de periode waarin deze verschillen naar voren komen.

**Immateriële vaste activa.** Bij overnames wordt een waarde toegekend aan immateriële vaste activa als merkenrechten, cliëntenrelaties en kandidatenbestanden. De bepaling van de waarde op het moment van overname en de bepaling van de gebruiksduur zijn met onzekerheden omkleed. De waarde wordt onder andere bepaald door discontering van verwachte toekomstige resultaten van op het moment van overname bestaande klanten. De gebruiksduur wordt bepaald aan de hand van ervaringen uit het verleden en algemeen binnen de uitzendbranche aanvaarde gebruiksduren.



## 5 SEGMENTATIE.

### SEGMENTATIE NAAR ACTIVITEIT.

|                                                                        | General staffing |           | Specialist staffing |           | Professionals |         |
|------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|---------------------|-----------|---------------|---------|
|                                                                        | 2008             | 2007      | 2008                | 2007      | 2008          | 2007    |
| Netto Omzet                                                            | 2.492.799        | 2.386.544 | 1.124.563           | 1.100.790 | 381.862       | 377.872 |
| Kosten                                                                 | 2.490.829        | 2.281.402 | 1.014.266           | 970.406   | 355.706       | 341.163 |
| Overige baten en lasten                                                | -                | -         | -                   | -         | -             | -       |
| Bedrijfsresultaat segment                                              | 1.970            | 105.142   | 110.297             | 130.384   | 26.156        | 36.709  |
| Bedrijfsresultaat in percentage van de omzet                           | 0,1%             | 4,4%      | 9,8%                | 11,8%     | 6,8%          | 9,7%    |
| Activa                                                                 | 996.309          | 950.322   | 556.119             | 647.442   | 259.096       | 222.044 |
| Verplichtingen                                                         | 390.975          | 383.393   | 124.650             | 154.009   | 52.503        | 44.130  |
| Investerings                                                           | 11.046           | 19.276    | 9.410               | 7.471     | 3.573         | 1.673   |
| Afschrijvingen                                                         | 19.846           | 12.462    | 12.752              | 12.959    | 6.061         | 4.328   |
| Bijzondere waarde verminderingen materiële en immateriële vaste activa | 68.444           | 1.134     | 579                 | -         | 2.382         | -       |

### SEGMENTATIE GEOGRAFISCH.

|                                                                        | Nederland |           | België/ Luxemburg |         | Frankrijk |         |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------|---------|-----------|---------|
|                                                                        | 2008      | 2007      | 2008              | 2007    | 2008      | 2007    |
| Netto Omzet                                                            | 1.727.117 | 1.740.618 | 827.035           | 782.220 | 545.350   | 567.168 |
| Activa                                                                 | 789.447   | 839.041   | 386.780           | 382.959 | 213.004   | 280.938 |
| Investerings                                                           | 19.318    | 19.673    | 6.878             | 9.613   | 2.730     | 3.170   |
| Afschrijvingen                                                         | 20.345    | 21.882    | 10.212            | 9.641   | 1.082     | 2.619   |
| Bijzondere waarde verminderingen materiële en immateriële vaste activa | 2.873     | 2.304     | -                 | -       | 33.525    | -       |
| Personeel (direct en indirect) op fulltime basis                       | 42.256    | 43.682    | 21.900            | 20.571  | 17.198    | 18.375  |

\* Overig bevat Italië, Oostenrijk, Zwitserland, Polen, Tsjechië en Slowakije



| Overige activiteiten |        | Corporate |         | Niet gealloceerd<br>aan segmenten |         | Totaal    |           |
|----------------------|--------|-----------|---------|-----------------------------------|---------|-----------|-----------|
| 2008                 | 2007   | 2008      | 2007    | 2008                              | 2007    | 2008      | 2007      |
| 25.741               | 22.475 | -         | -       | -                                 | -       | 4.024.965 | 3.887.681 |
| 23.443               | 21.576 | 24.281    | 30.084  | -                                 | -       | 3.908.525 | 3.644.631 |
| -                    | 809    | 225       | -       | -                                 | -       | 225       | 809       |
| 2.298                | 1.708  | -24.056   | -30.084 | -                                 | -       | 116.665   | 243.859   |
| 8,9%                 | 7,6%   | -         | -       | -                                 | -       | 2,9%      | 6,3%      |
| 30.441               | 28.382 | 71.408    | 53.192  | 53.854                            | 58.067  | 1.967.227 | 1.959.449 |
| 3.749                | 3.490  | 270.713   | 200.154 | 453.458                           | 488.561 | 1.296.048 | 1.273.737 |
| 424                  | 1.689  | 12.882    | 13.260  | -                                 | -       | 37.335    | 43.369    |
| 987                  | 687    | 9.775     | 10.750  | -                                 | -       | 49.421    | 41.186    |
| -                    | 1.170  | -         | -       | -                                 | -       | 71.405    | 2.304     |

| Spanje/Portugal |         | Duitsland |         | Overig* |         | Niet gealloceerd |        | Totaal    |           |
|-----------------|---------|-----------|---------|---------|---------|------------------|--------|-----------|-----------|
| 2008            | 2007    | 2008      | 2007    | 2008    | 2007    | 2008             | 2007   | 2008      | 2007      |
| 339.752         | 403.974 | 310.356   | 124.274 | 275.355 | 269.427 | -                | -      | 4.024.965 | 3.887.681 |
| 114.322         | 175.554 | 302.008   | 100.157 | 107.812 | 122.733 | 53.854           | 58.067 | 1.967.227 | 1.959.449 |
| 4.486           | 7.804   | 1.538     | 1.060   | 2.385   | 2.049   | -                | -      | 37.335    | 43.369    |
| 3.689           | 2.675   | 12.723    | 1.065   | 1.340   | 3.304   | -                | -      | 49.391    | 41.186    |
| 28.558          | -       | -         | -       | 6.449   | -       | -                | -      | 71.405    | 2.304     |
| 14.503          | 18.300  | 11.304    | 4.349   | 13.870  | 15.749  | -                | -      | 121.031   | 121.026   |

## 6 INVESTERINGEN EN DESINVESTERINGEN VAN DOCHTERONDERNEMINGEN.

|                                                                         | 2008          | 2007          |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Uitstroom liquide middelen als gevolg van overname                      | 89.773        | 55.368        |
| Kostprijs betaald in liquide middelen niet-geconsolideerde deelnemingen | 504           | -             |
| Earn-out regelingen                                                     | -             | 743           |
| Uitkoop minderheidsaandeelhouders                                       | 4.392         | 473           |
| Acquisities in dochterondernemingen in kasstroomoverzicht               | <b>94.669</b> | <b>56.584</b> |

**6.1 INVESTERINGEN 2008.** In maart 2008 heeft de groep Allgeier DL GmbH in Duitsland overgenomen. De overname is door de groep verantwoord volgens de purchase method. Na de initiële allocatie van de kostprijs van de acquisitie aan de gekochte activa, schulden en voorwaardelijke verplichtingen is een bedrag van € 128,6 miljoen aan goodwill geïdentificeerd. De initiële allocatie van de kostprijs van de acquisities is op voorlopige basis bepaald. In het resultaat van de groep over 2008 is een bedrag van € 5,4 miljoen opgenomen aan positief resultaat van de overgenomen ondernemingen.

Zouden de overgenomen ondernemingen het gehele jaar 2008 zijn geconsolideerd, dan zou de netto omzet € 27,6 miljoen en het netto resultaat € 0,9 miljoen hoger zijn. De verkregen netto activa, verplichtingen en goodwill zijn als volgt:

|                                                           |                |
|-----------------------------------------------------------|----------------|
| Kostprijs, betaald in liquide middelen                    | 105.480        |
| Reële waarde van verkregen netto activa en verplichtingen | -23.096        |
| Goodwill                                                  | <b>128.576</b> |

De activa en verplichtingen uit hoofde van de acquisitie zijn op overnamedatum als volgt:

|                                                                                         | Reële waarde   | Boek-waarde    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Cliëntenrelaties                                                                        | 46.444         | 8.370          |
| Merkenrechten en licenties                                                              | 6.622          | -              |
| Materiële vaste activa                                                                  | 3.655          | 3.655          |
| Overige immateriële vaste activa                                                        | 121            | 121            |
| Handelsvorderingen en overige vorderingen                                               | 26.732         | 26.732         |
| Belastingvorderingen                                                                    | 1.385          | 1.385          |
| Financiële activa                                                                       | 246            | 246            |
| Liquide middelen                                                                        | 15.707         | 15.707         |
| Latente belastingverplichtingen                                                         | -15.920        | -2.214         |
| Voorzieningen                                                                           | -521           | -521           |
| Langlopende leningen                                                                    | -39.427        | -39.427        |
| Bankkredieten en leningen                                                               | -16.522        | -16.522        |
| Belastingverplichtingen                                                                 | -2.214         | -2.214         |
| Crediteuren en overige schulden                                                         | -46.212        | -46.213        |
| Verkregen activa en verplichtingen                                                      | <b>-19.904</b> | <b>-50.895</b> |
| Aandeel derden                                                                          | -3.192         | -1.412         |
| Verkregen netto activa en verplichtingen                                                | <b>-23.096</b> | <b>-52.307</b> |
| Tegenprestatie voldaan in liquide middelen                                              | 105.480        |                |
| Liquide middelen en rekening-courantschulden bij banken in verkregen dochteronderneming | 15.707         |                |
| Uitstroom liquide middelen als gevolg van overname                                      | <b>89.773</b>  |                |

De goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan een verbeterde aanwezigheid op de Duitse uitzendmarkt.

**6.2 DESINVESTERINGEN 2008.** In 2008 hebben geen desinvesteringen van dochterondernemingen of activiteiten plaatsgevonden.

**6.3 INVESTERINGEN 2007.** In 2007 heeft de groep Tempsys/Multicompta in België en Frankrijk (mei), All4Students in Nederland (juni), Geko Zeitarbeit in Duitsland (juli) en Professionalia in Spanje (augustus) overgenomen. De overnames zijn door de groep verantwoord volgens de *'purchase method'*. Na de initiële allocatie van de kostprijs van de acquisitie aan de gekochte activa, schulden en voorwaardelijke verplichtingen is een bedrag van € 41,6 miljoen aan goodwill geïdentificeerd. De initiële allocatie van de kostprijs van de acquisities is op voorlopige basis bepaald. In het resultaat van de groep over 2007 is een bedrag van € 1,5 miljoen opgenomen aan positief resultaat van de overgenomen ondernemingen.

Zouden de overgenomen ondernemingen het gehele jaar 2007 zijn geconsolideerd, dan zou de netto omzet € 20,7 miljoen en het netto resultaat € 1,3 miljoen hoger zijn.

De verkregen netto activa, verplichtingen en goodwill zijn als volgt:

|                                                           |               |
|-----------------------------------------------------------|---------------|
| Kostprijs, betaald in liquide middelen                    | 66.640        |
| Reële waarde van verkregen netto activa en verplichtingen | 25.037        |
| Goodwill                                                  | <b>41.603</b> |

De goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan een bredere spreiding van de activiteiten over de landen in Europa.

De activa en verplichtingen uit hoofde van de acquisitie zijn op overnamedatum als volgt:

|                                                                                         | Reële waarde  | Boek-waarde  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| Cliëntenrelaties                                                                        | 8.302         | -            |
| Merkenrechten en licenties                                                              | 6.802         | -            |
| Kandidatenbestanden                                                                     | 7.765         | -            |
| Materiële vaste activa                                                                  | 62            | 62           |
| Overige immateriële vaste activa                                                        | 667           | 667          |
| Latente belastingvorderingen                                                            | 417           | 417          |
| Financiële vaste activa                                                                 | 259           | 259          |
| Handelsvorderingen en overige vorderingen                                               | 8.428         | 8.428        |
| Liquide middelen                                                                        | 12.357        | 12.357       |
| Latente belastingverplichtingen                                                         | -5.457        | -            |
| Langlopende voorzieningen                                                               | -21           | -21          |
| Langlopende leningen                                                                    | -3.794        | -3.794       |
| Bankkredieten en leningen                                                               | -1.085        | -1.085       |
| Belastingverplichtingen                                                                 | -1.919        | -1.919       |
| Crediteuren en overige schulden                                                         | -7.746        | -7.746       |
| Verkregen activa en verplichtingen                                                      | <b>25.037</b> | <b>7.625</b> |
| Tegenprestatie voldaan in liquide middelen                                              | 66.640        |              |
| Liquide middelen en rekening-courantschulden bij banken in verkregen dochteronderneming | 11.272        |              |
| Uitstroom liquide middelen als gevolg van overname                                      | <b>55.368</b> |              |

**6.4 DESINVESTERINGEN 2007.** In maart 2007 heeft USG People N.V. Telecom Direct Almere B.V. (TDA) verkocht. De financiële gegevens van TDA zijn in de winst- en verliesrekening 2007 geconsolideerd zolang de groep zeggenschap had over de verkochte dochteronderneming.

De verkochte netto activa en verplichtingen zijn als volgt:

|                                                          |            |
|----------------------------------------------------------|------------|
| Ontvangen liquide middelen                               | 3.125      |
| Boekwaarde van vervreemde netto activa en verplichtingen | 667        |
| Goodwill op verkochte dochteronderneming                 | 2.211      |
| <b>Resultaat op verkochte dochteronderneming</b>         | <b>247</b> |

Het resultaat op verkoop dochteronderneming is verantwoord als overige baten en lasten (toelichting 9) in de winst- en verliesrekening.

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

|                                                                                         |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Materiële vaste activa                                                                  | 401          |
| Immateriële vaste activa                                                                | 11           |
| Handelsvorderingen en overige vorderingen                                               | 3.599        |
| Vennootschapsbelasting                                                                  | 286          |
| Crediteuren en overige schulden                                                         | -3.630       |
| <b>Verkochte netto activa en verplichtingen</b>                                         | <b>667</b>   |
| Tegenprestatie ontvangen in liquide middelen                                            | 3.300        |
| Liquide middelen en rekening courantschulden bij banken in verkochte dochteronderneming | 175          |
| <b>Instroom liquide middelen als gevolg van desinvestering</b>                          | <b>3.125</b> |

## 7 KOSTPRIJS VAN DE OMZET.

|                                                                            | 2008             | 2007             |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Lonen en salarissen                                                        |                  |                  |
| direct personeel                                                           | 2.343.302        | 2.228.933        |
| Sociale lasten                                                             | 524.372          | 523.080          |
| Premies voor pensioenregelingen op basis van het beschikbare premiestelsel | 15.349           | 8.309            |
| Overige kosten direct personeel                                            | 148.764          | 159.531          |
| <b></b>                                                                    | <b>3.031.787</b> | <b>2.919.853</b> |

## 8 VERKOOPKOSTEN EN ALGEMENE BEHEERSKOSTEN.

|                                                              | 2008           | 2007           |
|--------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Personeelskosten                                             | 534.181        | 483.752        |
| Afschrijvingen                                               | 49.421         | 39.868         |
| Bijzondere waardeverminderingen                              | 71.405         | 3.622          |
| Overige kosten                                               | 221.731        | 197.536        |
| <b></b>                                                      | <b>876.738</b> | <b>724.778</b> |
| Verantwoord in winst- en verliesrekening onder verkoopkosten | 754.567        | 612.749        |
| Verantwoord in winst- en verliesrekening onder beheerskosten | 122.171        | 112.029        |
| <b></b>                                                      | <b>876.738</b> | <b>724.778</b> |

### 8.1 DETAIL PERSONEELSKOSTEN.

|                                                                            | 2008           | 2007           |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Lonen en salarissen                                                        |                |                |
| indirect personeel                                                         | 355.855        | 315.791        |
| Sociale lasten                                                             | 70.610         | 62.855         |
| Premies voor pensioenregelingen op basis van het beschikbare premiestelsel | 8.035          | 7.533          |
| Kosten voor toegezegd-pensioenregelingen                                   | 1.253          | 2.417          |
| Kosten aandelenplan                                                        | 1.901          | 4.217          |
| Overige Personeelskosten                                                   | 96.527         | 90.939         |
| <b></b>                                                                    | <b>534.181</b> | <b>483.752</b> |

**8.2 AANDELEN- EN OPTIEPLANNEN.** In de lonen en salarissen is € 1.901 (2007: € 4.217) opgenomen uit hoofde van het verstrekken van aandelen aan het key-management en overige personeelsleden. In de voorzieningen is een bedrag van € 431 (2007: € 2.380) opgenomen uit hoofde van in geldmiddelen afgewikkelde op aandelen gebaseerde beloningen opgenomen. De toekenning van de aandelen uit het Unique Share Plan voor de periode 2005-2011 is voor het jaar 2008 (234.409 stuks) onvoorwaardelijk geworden. Als aan de voorwaarden zoals hieronder vermeld wordt voldaan, dan zullen de voorwaardelijk toegekende aandelen voor het 2011 (41.915 stuks) onvoorwaardelijk geleverd worden. De toekenning van de aandelen uit hoofde van het Unique Share Plan 2008-2014 zal in 2011 (maximaal 585.686 stuks) en in 2014 (maximaal 146.422 stuks) als aan de voorwaarden zoals hieronder vermeld is voldaan onvoorwaardelijk geleverd worden.

**Unique Share Plan 2005-2011.** Het Unique Share Plan 2005-2011 beslaat de periode 1 januari 2005 tot 1 januari 2011. De eerste onvoorwaardelijke toekenning heeft plaatsgevonden in mei 2008.

De belangrijkste prestatiecriteria voor de boekjaren 2005 tot en met 2007 waren:

- Over de gehele periode dient de gemiddelde groei van de omzet van USG People 12,5% per jaar te bedragen.
- De EBITA dient over het jaar 2007 minimaal 6,5% van de omzet te bedragen.
- Slechts als aan beide criteria is voldaan zal een uitkering plaatsvinden, mits de deelnemer nog in dienst is per mei 2008.

Vervolgens zullen nog 25% extra aandelen worden toegekend in mei 2011 indien de deelnemer de in mei 2008 verkregen aandelen heeft aangehouden tot ultimo 2010 en de deelnemer alsdan nog in dienst is van USG People. Bij de bepaling van de reële waarde is uitgegaan van de beurskoers van het aandeel USG People N.V. op het moment van de feitelijke toekenning van het aandelenplan rekening houdend met verwachte toekomstige dividenden (bepaald aan de hand van het dividendbeleid van de groep). Voor de leden van de Board en de Executive Committee komen de verschuldigde loonbelasting en sociale premies voor rekening van de groep. Het verloop was als volgt:

|                | Jaartal<br>toekenning | Afloop | Aantal<br>deelnemers | Stand<br>begin jaar | Onvoor-<br>waardelijk<br>geleverd | Vervallen | Stand<br>ultimo | Gemiddelde<br>koers voor<br>bepaling<br>reële waarde |
|----------------|-----------------------|--------|----------------------|---------------------|-----------------------------------|-----------|-----------------|------------------------------------------------------|
| <b>2007</b>    |                       |        |                      |                     |                                   |           |                 |                                                      |
| Key management | 2006                  | 2008   | 6                    | 131.000             | -                                 | -         | 131.000         | 31,93                                                |
|                | 2006                  | 2011   | 5                    | 30.750              | -                                 | 2.250     | 28.500          | 31,93                                                |
| Overig         | 2006                  | 2008   | 100                  | 121.682             | -                                 | 15.624    | 106.058         | 30,33                                                |
|                | 2006                  | 2011   | 100                  | 30.421              | -                                 | 3.906     | 26.515          | 30,33                                                |
| <b>2008</b>    |                       |        |                      |                     |                                   |           |                 |                                                      |
| Key management | 2006                  | 2008   | 6                    | 131.000             | 131.000                           | -         | -               | 31,93                                                |
|                | 2006                  | 2011   | 5                    | 28.500              | -                                 | -         | 28.500          | 31,93                                                |
| Overig         | 2006                  | 2008   | 100                  | 106.058             | 103.409                           | 2.649     | -               | 30,33                                                |
|                | 2006                  | 2011   | 100                  | 26.515              | -                                 | 13.100    | 13.415          | 30,33                                                |



**Unique Share Plan 2008-2014.** Het Unique Share Plan 2008-2014 beslaat de periode 1 januari 2008 tot 1 januari 2014. De eerste onvoorwaardelijke levering zal plaatsvinden in mei 2011. Behalve het nog in dienst zijn bij onvoorwaardelijke levering zijn de prestatiecriteria gebaseerd op de mate waarin de te behalen omzet en het operationeel resultaat exclusief amortisatie (EBITA) als percentage van de omzet in de jaren 2008, 2009 en 2010 daadwerkelijk zijn behaald. Voor ieder jaar geldt een matrix van omzet en EBITA waarbij maximaal 1,9 en minimaal nul maal het norm aantal onvoorwaardelijk kan worden geleverd. Voor 2008 is de matrix opgebouwd op basis van een omzet range variërend tussen € 3,9 en € 4,5 miljard en het EBITA variërend tussen 5,0% en 8,0%. Voor 2009 en 2010 kan de inhoud van de matrix van omzet en EBITA nog aangepast worden. De kolom 'Voorwaardelijk toegekend in 2008' in onderstaande tabel is gebaseerd op de

factor 1,9. Bij de kosten voor het aandelenplan is voor de prestatiecriteria 2008 rekening gehouden met een factor 0,4 en voor de jaren 2009 en 2010 met een factor 1,0. Vervolgens zullen nog 25% extra aandelen worden toegekend in mei 2014 indien de deelnemer de in mei 2011 geleverde aandelen heeft aangehouden tot ultimo 2013 en de deelnemer alsdan nog in dienst is van USG People. Bij de bepaling van de reële waarde is gebruik gemaakt 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-coupon rente geldende voor de periode van de looptijd van het aandelenplan. Voor de leden van de Board en het Executive Committee komen de verschuldigde loonbelasting en sociale premies voor rekening van de groep. Het verloop en de parameters zijn als volgt:

|                                            | Key management          |                             |                         |                             | Overige                 |               |
|--------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------|
|                                            | 2011                    |                             | 2014                    |                             | 2011                    | 2014          |
|                                            | In aandelen afgewikkeld | In geldmiddelen afgewikkeld | In aandelen afgewikkeld | In geldmiddelen afgewikkeld | In aandelen afgewikkeld |               |
| Aantal deelnemers                          | 5                       |                             |                         |                             | 97                      |               |
| Stand 1 januari                            | -                       |                             | -                       |                             | -                       | -             |
| Voorwaardelijk toegekend gedurende 2008    | 285.000                 |                             | 71.250                  |                             | 300.686                 | 75.172        |
| Vervallen gedurende jaar                   | 85.000                  |                             | 21.250                  |                             | 89.676                  | 22.419        |
| Stand 31 december 2008                     | 200.000                 |                             | 50.000                  |                             | 211.010                 | 52.753        |
| Reële waarde                               | 9,28 - 11,14            | 7,60                        | 7,52 - 9,34             | 5,91                        | 8,50                    | 6,78          |
| Gemiddelde koers voor bepalen reële waarde | 11,18 - 13,37           | 9,22                        | 11,18 - 13,37           | 9,22                        | 10,40 - 11,18           | 10,40 - 11,18 |
| Dividend yield                             | 5% - 9%                 | 5% - 9%                     | 5% - 9%                 | 5% - 9%                     | 5% - 9%                 | 5% - 9%       |
| Volatiliteit                               | 38% - 41%               | 49%                         | 41% - 42%               | 43%                         | 39% - 41%               | 41% - 42%     |
| Risk free rate                             | 3,3% - 4,0%             | 2,8%                        | 3,8% - 4,2%             | 3,5%                        | 4,0% - 4,5%             | 4,2% - 4,6%   |

**USG People SAR plan 2008-2010.** Het USG People SAR plan beslaat de periode april 2008 tot april 2013. De eerste onvoorwaardelijke uitkering kan plaatsvinden in het voorjaar 2011. Het enige 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 april 2008 (€ 14,83) en moment van onvoorwaardelijke uitkering. Uitkering na drie jaar zal met een halfjaar worden uitgesteld als het uit te keren bedrag per SAR kleiner is dan € 1. Als na dit halfjaar het uit te keren bedrag nog steeds kleiner is dan € 1, dan zal de uitkering nogmaals met een halfjaar worden uitgesteld. Als na dit tweede uitstel de uitkering nog steeds kleiner is dan € 1, dan zal er geen uitkering plaatsvinden. Bij de bepaling van de reële waarde is gebruik gemaakt van een Monte-Carlo model, zijnde een simulatie van de marktvoorwaarde zoals van toepassing op het SAR plan, waarbij de verwachte volatiliteit gebaseerd is op de historische volatiliteit voor een periode gelijk aan de resterende looptijd van de SAR en de risicovrije rentevoet gebaseerd is op de zero-coupon rente geldend voor een periode gelijk aan de resterende looptijd van

de SAR. Het verloop was als volgt:

|                                  |         |
|----------------------------------|---------|
| Afloop                           | 2011    |
| Aantal deelnemers                | 506     |
| Stand ultimo 2007                | -       |
| Voorwaardelijk toegekend in 2008 | 184.268 |
| Onvoorwaardelijk geleverd        | -       |
| Vervallen in 2008                | 10.990  |
| Stand ultimo 2008                | 173.278 |

De gehanteerde parameters zijn als volgt: reële waarde ultimo boekjaar € 1,08; gehanteerde koers voor bepalen reële waarde € 9,22; risk free rate 2,8%; volatiliteit 49%; en dividend yield 5% - 9%.

**Optierechten, uitgegeven in 2003 en 2004.** Het verloop van de optierechten was in 2007 als volgt:

| Jaartal<br>uitgifte | Looptijd | Aantal<br>deelnemers | Uitgegeven | Uitstaand<br>per 1-1 | Vervallen      | Uitgeoefend   | Uitstaand<br>31-12 | Uitoefen-<br>ingsprijs (€) |
|---------------------|----------|----------------------|------------|----------------------|----------------|---------------|--------------------|----------------------------|
| 2002                | 5 jaar   | 174                  | 162.904    | 10.408               | 504            | 9.904         | 0                  | 11,60                      |
| 2003                | 5 jaar   | 454                  | 186.676    | 15.418               | -350           | 8.252         | 7.516              | 4,58                       |
| 2004                | 5 jaar   | 318                  | 283.558    | 121.958              | -19.335        | 65.633        | 75.660             | 5,63                       |
|                     |          |                      |            | <b>147.784</b>       | <b>-19.181</b> | <b>83.789</b> | <b>83.176</b>      |                            |

Het verloop van de optierechten was in 2008 als volgt:

|      |        |     |         |               |              |               |               |      |
|------|--------|-----|---------|---------------|--------------|---------------|---------------|------|
| 2003 | 5 jaar | 454 | 186.676 | 7.516         | 3.448        | 4.068         | 0             | 4,58 |
| 2004 | 5 jaar | 318 | 283.558 | 75.660        | 1.680        | 23.132        | 50.848        | 5,63 |
|      |        |     |         | <b>83.176</b> | <b>5.128</b> | <b>27.200</b> | <b>50.848</b> |      |

De vervallen opties 2007 zijn negatief omdat in het verleden 23.000 opties ten onrechte als vervallen zijn verantwoord. In 2008 zijn 27.200 opties (2007: 83.789 opties) uitgeoefend tegen een gemiddelde koers van € 15,42 (2007: € 33,41). De totale optiewaarde van de uitoefeningen bedroeg € 0,1 miljoen (2007: € 0,5 miljoen).

### 8.3 AANTAL INDIRECTE PERSONEELSLEDEN (FTE).

|                                  | 2008  | 2007  |
|----------------------------------|-------|-------|
| Stand 31 december                | 9.098 | 8.849 |
| Gemiddeld gedurende het boekjaar | 9.209 | 8.685 |

### 9 OVERIGE BATEN EN LASTEN.

|                                                   | 2008       | 2007       |
|---------------------------------------------------|------------|------------|
| Resultaat verkoop deelnemingen                    | -          | 247        |
| Resultaat op niet meegeconsolideerde deelnemingen | 225        | 358        |
| Overig                                            | -          | 204        |
|                                                   | <b>225</b> | <b>809</b> |

### 10 FINANCIERINGSLASTEN.

|                                                               | 2008          | 2007          |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Rente leningen                                                | 36.971        | 34.203        |
| Commitment fee syndicaatslening                               | 453           | 367           |
| Overige rentelasten                                           | 1.090         | 1.454         |
| Gerealiseerd en ongerealiseerd resultaat financiële derivaten | 15.622        | -             |
|                                                               | <b>54.136</b> | <b>36.024</b> |

Van het resultaat op financiële derivaten is € 237 gerealiseerd en € 15.385 ongerealiseerd.

Voor de bepaling van de financieringslasten wordt verwezen naar toelichting 23. Voor de waardering van de financiële derivaten wordt verwezen naar toelichting 28. De overige interestlasten hebben betrekking op rente op financiële lease en rente op rekening couranten bij banken.

### 11 FINANCIERINGSINKOMSTEN.

|                                                               | 2008         | 2007         |
|---------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Gerealiseerd en ongerealiseerd resultaat financiële derivaten | -            | 2.442        |
| Ontvangen rente                                               | 893          | 467          |
| Koersverschillen                                              | 408          | 91           |
|                                                               | <b>1.301</b> | <b>3.000</b> |

Van het resultaat op financiële derivaten over 2007 is € 4.857 gerealiseerd en € -2.415 ongerealiseerd.

## 12 BELASTINGEN.

|                             | 2008          | 2007          |
|-----------------------------|---------------|---------------|
| Acute belastingen           | 58.865        | 47.841        |
| Latente belastingen         | -13.130       | 22.481        |
| <b>Last in jaarrekening</b> | <b>45.735</b> | <b>70.322</b> |

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:

|                                                             | 2008          | 2008%        | 2007          | 2007%        |
|-------------------------------------------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| Bedrijfsresultaat voor belasting                            | 63.830        |              | 210.835       |              |
| Belasting op basis van gewogen gemiddelde belastingtarieven | 21.686        | 34,0%        | 63.710        | 30,3%        |
| Fiscaal niet aftrekbare kosten                              | 27.453        | 43,0%        | 6.210         | 2,9%         |
| Effect van wijziging belastingtarieven                      | -             | -            | 2.986         | 1,4%         |
| Niet gewaardeerde verliezen                                 | 7.899         | 12,4%        | 8.958         | 4,2%         |
| Nagekomen belastinglast uit voorgaande boekjaren            | 1.656         | 2,6%         | 1.121         | 0,5%         |
| Vrijgestelde opbrengsten                                    | -12.959       | -20,3%       | -12.663       | -5,9%        |
| <b>Last in jaarrekening</b>                                 | <b>45.735</b> | <b>71,7%</b> | <b>70.322</b> | <b>33,4%</b> |

Het gewogen gemiddelde nominale belastingtarief is 34,0% (2007: 30,3%). De toename van het nominale belastingtarief ten opzichte van vorig jaar wordt veroorzaakt door een verandering in de samenstelling van de winstgevendheid van dochterondernemingen in de verschillende landen. De stijging van het effect van fiscaal niet aftrekbare kosten wordt voornamelijk veroorzaakt door de bijzondere waardeverminderingen op goodwill.

### 13 MATERIËLE VASTE ACTIVA.

|                                                                              | Gebouwen<br>en terreinen | Inrichting en<br>verbouwing | Computer en<br>randapparatuur | Overige vaste<br>bedrijfsmiddelen | Totaal        |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|---------------|
| <b>Balans 1 januari 2007</b>                                                 |                          |                             |                               |                                   |               |
| Kostprijs                                                                    | 549                      | 100.450                     | 70.285                        | 58.686                            | 229.970       |
| Cumulatieve afschrijvingen en<br>bijzondere waardeverminderingen             | -349                     | -71.577                     | -60.940                       | -41.327                           | -174.193      |
| <b>Boekwaarde</b>                                                            | <b>200</b>               | <b>28.873</b>               | <b>9.345</b>                  | <b>17.359</b>                     | <b>55.777</b> |
| <b>Mutaties in boekwaarde</b>                                                |                          |                             |                               |                                   |               |
| Verwerving van dochterondernemingen                                          | -                        | 23                          | 36                            | 3                                 | 62            |
| Investerings                                                                 | -                        | 17.719                      | 6.518                         | 7.089                             | 31.326        |
| Desinvesteringen                                                             | -                        | -122                        | -361                          | -858                              | -1.341        |
| Afschrijvingen                                                               | -25                      | -9.608                      | -5.098                        | -4.026                            | -18.757       |
| Bijzondere waardeverminderingen                                              | -                        | -                           | -6                            | -3                                | -9            |
| Koersverschillen                                                             | -                        | -                           | 4                             | 19                                | 23            |
| Desinvestering uit hoofde van<br>verkoop dochterondernemingen                | -                        | -48                         | -133                          | -220                              | -401          |
| <b>Saldo</b>                                                                 | <b>-25</b>               | <b>7.964</b>                | <b>960</b>                    | <b>2.004</b>                      | <b>10.903</b> |
| <b>Specificatie van boekwaarde<br/>per 31 december 2007 / 1 januari 2008</b> |                          |                             |                               |                                   |               |
| Kostprijs                                                                    | 549                      | 113.361                     | 47.717                        | 63.368                            | 224.995       |
| Cumulatieve afschrijvingen en<br>bijzondere waardeverminderingen             | -374                     | -76.524                     | -37.412                       | -44.005                           | -158.315      |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2007<br/>/ 1 januari 2008</b>                  | <b>175</b>               | <b>36.837</b>               | <b>10.305</b>                 | <b>19.363</b>                     | <b>66.680</b> |
| <b>Mutaties in boekwaarde</b>                                                |                          |                             |                               |                                   |               |
| Verwerving van dochterondernemingen                                          | 900                      | 421                         | -                             | 2.316                             | 3.637         |
| Investerings                                                                 | -                        | 12.977                      | 3.369                         | 7.410                             | 23.756        |
| Desinvesteringen                                                             | -                        | -306                        | -7                            | -567                              | -880          |
| Afschrijvingen                                                               | -49                      | -8.039                      | -4.434                        | -5.280                            | -17.802       |
| Bijzondere waardeverminderingen                                              | -                        | -2.287                      | -                             | -279                              | -2.566        |
| Koersverschillen                                                             | -                        | 17                          | -8                            | -52                               | -43           |
| <b>Saldo</b>                                                                 | <b>851</b>               | <b>2.783</b>                | <b>-1.080</b>                 | <b>3.548</b>                      | <b>6.102</b>  |
| <b>Specificatie van boekwaarde<br/>per 31 december 2008</b>                  |                          |                             |                               |                                   |               |
| Kostprijs                                                                    | 1.401                    | 118.592                     | 44.581                        | 61.510                            | 226.084       |
| Cumulatieve afschrijvingen en<br>bijzondere waardeverminderingen             | -375                     | -78.972                     | -35.356                       | -38.599                           | -153.302      |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2008</b>                                       | <b>1.026</b>             | <b>39.620</b>               | <b>9.225</b>                  | <b>22.911</b>                     | <b>72.782</b> |



De bijzondere waardeverminderingen in 2008 (€ 2.566) hebben betrekking op het sluiten van vestigingen in Nederland, Frankrijk en Spanje. Van de afschrijvingen op materiële vaste activa is een bedrag van € 5.360 (2007: € 5.483) opgenomen in de algemene beheerskosten. In de winst- en verliesrekening zijn leasebetalingen verwerkt van € 83.610 (2007: € 72.870) met betrekking tot auto's en huur van gebouwen. Van de boekwaarde van computer en randapparatuur is een bedrag van € 1.129 (2007: € 1.917) gefinancierd middels financiële lease.

#### 14 GOODWILL.

|                                                                                                                        | 2008           | 2007           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Kostprijs                                                                                                              | 862.545        | 811.068        |
| Bijzondere waardeverminderingen                                                                                        | -1.170         | -9.900         |
| <b>Boekwaarde 1 januari</b>                                                                                            | <b>861.375</b> | <b>801.168</b> |
| Verwerving van dochterondernemingen                                                                                    | 128.576        | 41.603         |
| Reclassificatie                                                                                                        | -              | 23.694         |
| Verwerving van belang gehouden door minderheidsaandeelhouders                                                          | 1.302          | -              |
| Nabetalingsregelingen inzake vroegere overnames                                                                        | -              | 743            |
| Verkoop van dochterondernemingen                                                                                       | -              | -2.211         |
| Bijzondere waardevermindering                                                                                          | -68.440        | -1.170         |
| Afname goodwill in verband met waardering van niet eerder gewaardeerde compensabele verliezen van overgenomen dochters | -              | -2.452         |
| <b>Totaal mutatie</b>                                                                                                  | <b>61.438</b>  | <b>60.207</b>  |
| <b>Boekwaarde 31 december</b>                                                                                          | <b>922.813</b> | <b>861.375</b> |
| Kostprijs                                                                                                              | 992.423        | 862.545        |
| Bijzondere waardeverminderingen                                                                                        | -69.610        | -1.170         |
| <b>Boekwaarde 31 december</b>                                                                                          | <b>922.813</b> | <b>861.375</b> |

resultaten van de kasstroomgenererende eenheid hebben op de goodwill bijzondere waardeverminderingen plaatsgevonden met betrekking tot de generalistische activiteiten in Frankrijk (€ 31.863), Spanje (€ 27.746), Zwitserland (€ 4.447) en Tsjechië en Slowakije (€ 2.002) en de reïntegratie activiteiten in Nederland (€ 2.382).

Als gevolg van de impairmenttoets op de goodwill heeft in 2007 een bijzondere waardevermindering met betrekking tot de Customer Care activiteiten plaatsgevonden. Reclassificatie in 2007 betreffen handelsmerken en licenties, cliëntenrelaties en latente belastingverplichtingen.

De goodwill is als volgt aan de segmenten toegerekend.

|                     | 2008           | 2007           |
|---------------------|----------------|----------------|
| General Staffing    | 426.319        | 362.641        |
| Specialist Staffing | 321.832        | 357.333        |
| Professionals       | 153.668        | 120.407        |
| Overig              | 20.994         | 20.994         |
| <b>Totaal</b>       | <b>922.813</b> | <b>861.375</b> |
| Nederland           | 413.157        | 415.540        |
| België/ Luxemburg   | 191.463        | 191.463        |
| Frankrijk           | 63.284         | 94.975         |
| Spanje/ Portugal    | 14.699         | 42.444         |
| Duitsland           | 189.126        | 59.421         |
| Overig              | 51.084         | 57.532         |
| <b>Totaal</b>       | <b>922.813</b> | <b>861.375</b> |

Vanwege de huidige economisch situatie en de gevolgen hiervan op de activiteiten en verwachte toekomstige

## 15 OVERIGE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA.

|                                                                              | Handelsmerken<br>en licenties | Cliënten<br>relaties | Kandidaten<br>bestanden | Software      | Overige     | Totaal         |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------|---------------|-------------|----------------|
| <b>Balans 1 januari 2007</b>                                                 |                               |                      |                         |               |             |                |
| Kostprijs                                                                    | 45.395                        | 90.865               | -                       | 49.732        | 554         | 186.546        |
| Cumulatieve afschrijvingen en<br>bijzondere waarde verminderingen            | -11.924                       | -16.112              | -                       | -34.712       | -513        | -63.261        |
| <b>Boekwaarde</b>                                                            | <b>33.471</b>                 | <b>74.753</b>        | <b>-</b>                | <b>15.020</b> | <b>41</b>   | <b>123.285</b> |
| <b>Mutaties in boekwaarde</b>                                                |                               |                      |                         |               |             |                |
| Verwerving van dochterondernemingen                                          | 6.802                         | 8.302                | 7.765                   | 473           | 194         | 23.536         |
| Reclassificatie                                                              | -9.884                        | -22.005              | -                       | -             | -           | -31.889        |
| Investerings                                                                 | -                             | -                    | -                       | 11.893        | 150         | 12.043         |
| Desinvesteringen                                                             | -                             | -                    | -                       | -             | -71         | -71            |
| Afschrijvingen                                                               | -3.252                        | -8.528               | -806                    | -7.359        | -32         | -19.977        |
| Bijzondere waardeverminderingen                                              | -                             | -                    | -                       | -1.125        | -           | -1.125         |
| Desinvestering uit hoofde van<br>verkoop dochterondernemingen                | -                             | -                    | -                       | -11           | -           | -11            |
| Koersverschillen                                                             | -                             | -                    | -                       | 6             | -           | 6              |
| <b>Saldo</b>                                                                 | <b>-6.334</b>                 | <b>-22.231</b>       | <b>6.959</b>            | <b>3.877</b>  | <b>241</b>  | <b>-17.488</b> |
| <b>Specificatie van boekwaarde<br/>per 31 december 2007 / 1 januari 2008</b> |                               |                      |                         |               |             |                |
| Kostprijs                                                                    | 34.254                        | 72.872               | 7.765                   | 60.443        | 616         | 175.950        |
| Cumulatieve afschrijvingen en<br>bijzondere waardeverminderingen             | -7.117                        | -20.350              | -806                    | -41.546       | -334        | -70.153        |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2007<br/>/ 1 januari 2008</b>                  | <b>27.137</b>                 | <b>52.522</b>        | <b>6.959</b>            | <b>18.897</b> | <b>282</b>  | <b>105.797</b> |
| <b>Mutaties in boekwaarde</b>                                                |                               |                      |                         |               |             |                |
| Verwerving van dochterondernemingen                                          | 6.622                         | 46.444               | -                       | 121           | -           | 53.187         |
| Investerings                                                                 | -                             | -                    | -                       | 13.572        | 7           | 13.579         |
| Desinvesteringen                                                             | -                             | -                    | -                       | -153          | -69         | -222           |
| Afschrijvingen                                                               | -6.986                        | -15.699              | -1.504                  | -7.755        | -74         | -32.018        |
| Koersverschillen                                                             | -                             | -                    | -                       | -4            | -           | -4             |
| <b>Saldo</b>                                                                 | <b>-364</b>                   | <b>30.745</b>        | <b>-1.504</b>           | <b>5.781</b>  | <b>-136</b> | <b>34.522</b>  |
| <b>Specificatie van boekwaarde<br/>per 31 december 2008</b>                  |                               |                      |                         |               |             |                |
| Kostprijs                                                                    | 41.216                        | 118.173              | 7.765                   | 63.747        | 549         | 231.450        |
| Cumulatieve afschrijvingen en<br>bijzondere waardeverminderingen             | -14.443                       | -34.906              | -2.310                  | -39.069       | -403        | -91.131        |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2008</b>                                       | <b>26.773</b>                 | <b>83.267</b>        | <b>5.455</b>            | <b>24.678</b> | <b>146</b>  | <b>140.319</b> |

Van de afschrijvingen op immateriële vaste activa is een bedrag van € 5.035 (2007: € 4.844) opgenomen in de algemene beheerskosten. De bijzondere waardevermindering van de software in 2007 heeft betrekking op het vroegtijdig vervangen van bepaalde software. Reclassificaties in 2007 betreft aanpassingen van classificaties terzake Goodwill (toelichting14).

#### 16 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 de betrokken kasstroomgenererende eenheden vergeleken met hun realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde van de verschillende kasstroomgenererende eenheden wordt bepaald door hun respectieve 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 gemiddelde disconteringsvoet voor belastingen van 13,2% (2007: 12,5%). De toekomstige kasstromen worden berekend op basis van actuele resultaten uit operaties en een zevenjaarsprognose. Er wordt afgeweken van de door IAS 36 voorgeschreven maximale vijfjaarsprognose omdat ervaring uit het verleden bevestigt dat een volledige marktcyclus voor de sector circa zeven jaar omvat. De belangrijkste aannames bij het bepalen van de bedrijfswaarde zijn projecties van de omzetgroei van de landen waarin de kasstroomgenererende eenheden actief zijn. In de uitgangspunten voor de bijzondere waardeverminderingberekeningen is rekening gehouden met een gemiddelde omzetgroei van zes tot tien procent per jaar over de zeven jaren voor de groeiemarkten en een gemiddelde omzetgroei van drie tot vijf procent per jaar over de zeven jaren voor de volwassen markten.

Bij de groeivooronderstellingen wordt uitgegaan van een cyclisch patroon welke in de meeste landen voor de middellange termijn een gunstig groeibeeld geeft door een lage penetratie van flexwerk en een lage specialisatiegraad (Specialist staffing, Professionals). De penetratie gaat op termijn naar verwachting stijgen door recente aanpassingen in de Europese wet en regelgeving voor uitzendwerk. Voor de korte termijn is bij de test rekening gehouden met omzetsdalingen als gevolg van de huidige economische situatie. Voor de bepaling van de 'residual value' na de geprognosticeerde periode van zeven jaar is uitgegaan van een constante waarde van de kasstroom waarin geen oneindige groei is ingecalculeerd (ook geen inflatie).

Er zijn gevoeligheidsanalyses uitgevoerd welke kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering. De uitkomsten van de gevoeligheidsanalyses zijn als volgt:

- Een stijging van de disconteringsvoet met 50 basispunten kan het surplus van de bedrijfswaarde boven de boekwaarde verlagen met 13% en kan een bijzondere waardevermindering tot gevolg hebben van € 7 miljoen.
- Indien de omzetprojecties over 2009 worden verlaagd met 10% kan dat een bijzondere waardevermindering tot gevolg hebben van € 13 miljoen.

Bij de gevoeligheidsanalyses zijn de overige inputvariabelen, die worden gebruikt in de berekeningen, gelijk gehouden aan de basisprojecties. In de werkelijkheid zullen de verschillende inputvariabelen elkaar beïnvloeden waardoor de uitkomsten van de analyse slechts een indicatie geeft van de impact van eenzijdige wijzigingen.

## 17 FINANCIËLE VASTE ACTIVA.

|                                 | 2008         | 2007         |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| Waarborgsommen                  | 6.731        | 6.431        |
| Overige langlopende vorderingen | -            | 35           |
| Minderheidsdeelnemingen         | 1.215        | 583          |
| Stand per 31 december           | <b>7.946</b> | <b>7.049</b> |

De betalingstermijn van de financiële vaste activa is niet verstreken en er is geen voorziening voor oninbaarheid getroffen op de financiële vaste activa. De waarborgsommen zijn bedoeld als zekerheid voor de verhuurder van gehuurde panden en voor betaling van sociale premies en belastingen. Omdat het grootste deel van de waarborgsommen aangehouden dient te worden zolang er uitzendactiviteiten plaatsvinden, is er geen einddatum vast te stellen voor de waarborgsommen. Derhalve is de reële waarde van de waarborgsommen gelijk aan de nominale waarde.

## 18 LATENTE BELASTINGVORDERING EN VERPLICHTING.

|                                                                 | 2008          | 2007          |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Latente belastingvordering</b>                               |               |               |
| Latente belastingvordering te verrekenen na meer dan 12 maanden | 48.567        | 34.634        |
| Latente belastingvordering te verrekenen binnen 12 maanden      | 2.154         | 6.431         |
|                                                                 | <b>50.721</b> | <b>41.065</b> |

|                                                                    |               |               |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Latente belastingverplichting</b>                               |               |               |
| Latente belastingverplichting te verrekenen na meer dan 12 maanden | 44.935        | 33.630        |
| Latente belastingverplichting te verrekenen binnen 12 maanden      | 5.556         | 5.138         |
|                                                                    | <b>50.491</b> | <b>38.768</b> |
| Latente vordering (netto)                                          | <b>230</b>    | <b>2.297</b>  |

|                                                              | 2008       | 2007         |
|--------------------------------------------------------------|------------|--------------|
| <b>De bruto mutatie in latente belastingen</b>               |            |              |
| Begin van het jaar                                           | 2.297      | 22.607       |
| Mutatie inzake reclassificatie immateriële vaste activa (15) | -          | 8.195        |
| Mutatie naar/van acute belastingen                           | 723        | -984         |
| Verwerving van dochterondernemingen                          | -15.920    | -5.040       |
| Naar de resultatenrekening                                   | 13.130     | -22.481      |
| Stand per 31 december                                        | <b>230</b> | <b>2.297</b> |

De latente belastingvordering en –verplichting hebben betrekking op:

|                                   | 2008          | 2007          |
|-----------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Latente belastingvordering</b> |               |               |
| Compensabele verliezen            | 35.684        | 33.509        |
| Overig                            | 15.037        | 7.556         |
| Stand per 31 december             | <b>50.721</b> | <b>41.065</b> |

De vordering inzake compensabele verliezen heeft voor € 34,0 miljoen betrekking op landen (voornamelijk Duitsland, Spanje en Italië) waar in 2007 en/of 2008 verliezen zijn geleden. De overige latente belastingvorderingen betreffen onder andere tijdelijke verschillen voor fiscaal afschrijfbaar goodwill en getemporiseerde rente.

De waardering vindt plaats tegen de van toepassing zijnde nominale belastingtarieven. De Executive Board heeft op basis van de resultaatprognoses voor de komende jaren een inschatting gemaakt van de kans op aanwending van deze vorderingen in de komende jaren, rekening houdend met specifieke verrekenmogelijkheden per land.

|                                               | 2008          | 2007          |
|-----------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Latente belastingverplichting</b>          |               |               |
| Immateriële vaste activa                      | 35.107        | 24.442        |
| Converteerbare achtergestelde obligatielening | 3.794         | 4.643         |
| Overig                                        | 11.590        | 9.683         |
| <b>Stand per 31 december</b>                  | <b>50.491</b> | <b>38.768</b> |

De overige latente belastingverplichtingen betreffen tijdelijke verschillen voor onder meer een fiscale assurantie-reserve, fiscaal aftrekbare goodwill en de vordering inzake een toegezegd-pensioenregeling.

Mutaties in niet geactiveerde balansposten inzake fiscaal compensabele verliezen gedurende het verslagjaar zijn:

|                                                          | 2008          | 2007          |
|----------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Belastingen over niet gewaardeerde verliezen</b>      |               |               |
| Stand per 1 januari                                      | 18.149        | 9.191         |
| Additionele belastingen over niet gewaardeerde verliezen | 7.899         | 8.958         |
| <b>Stand per 31 december</b>                             | <b>26.048</b> | <b>18.149</b> |

Additionele niet gewaardeerde verliezen betreffen verliezen waarvan niet verwacht wordt dat deze in de toekomst kunnen worden verrekend.

## 19 HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN.

|                                                           | 2008           | 2007           |
|-----------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Gefactureerde handelsvorderingen                          | 642.771        | 764.969        |
| Nog te factureren handelsvorderingen                      | 32.047         | 24.004         |
| <b>Handelsvorderingen waarover risico wordt gelopen</b>   | <b>674.818</b> | <b>788.973</b> |
| Voorziening voor oninbaarheid                             | 19.861         | 18.562         |
| <b>Handelsvorderingen minus voorziening voor oninbaar</b> | <b>654.957</b> | <b>770.411</b> |
| Overige kortlopende vorderingen                           | 14.190         | 14.399         |
| Overlopende activa                                        | 11.673         | 15.543         |
| <b>Stand per 31 december</b>                              | <b>680.820</b> | <b>800.353</b> |

Van de handelsvorderingen is voor € 98,0 miljoen (2007: € 128,7 miljoen) de betalingstermijn verlopen en geen voorziening voor oninbaarheid getroffen noch zijn deze vorderingen verzekerd. Het betreft vorderingen op klanten waarvan geen historie van wanbetaling bekend is. De ouderdomsanalyse van de handelsvorderingen is als volgt:

|                                                                               | 2008           | 2007           |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Handelsvorderingen waarvan de betalingstermijn niet is verstreken             | 451.284        | 478.278        |
| Handelsvorderingen waarvan de betalingstermijn is verstreken                  | 203.673        | 292.133        |
| Handelsvorderingen waarvan de betalingstermijn is verstreken en zijn voorzien | 19.861         | 18.562         |
| <b>Handelsvorderingen waarvan de betalingstermijn niet is verstreken</b>      | <b>674.818</b> | <b>788.973</b> |



Nadere specificatie van de handelsvorderingen waarvan de betalingstermijn niet is verstreken:

|                                                                | 2008           | 2007           |
|----------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Overheden en financiële instellingen                           | 48.115         | 27.026         |
| Verzekerde vorderingen                                         | 317.843        | 342.312        |
| Niet verzekerde vorderingen                                    | 85.326         | 108.940        |
| Handelsvorderingen waarvan de betaaltermijn niet is verstreken | <b>451.284</b> | <b>478.278</b> |

Vorderingen op overheden worden niet verzekerd omdat het risico van niet-betaling van de vorderingen klein wordt geacht. Daarnaast zijn vorderingen op financiële instellingen in Nederland (€ 26.013) niet verzekerd. De verzekerde vorderingen zijn verzekerd bij een verzekeringsmaatschappij met een A-rating (S&P). De niet-verzekerde vorderingen bevatten het eventuele eigenrisico en vorderingen uit hoofde van verkopen waar- bij door de verzekeringsmaatschappij geen krediet- limiet is verstrekt of waarbij de verkopen de afgegeven kredietlimiet overstegen. De niet-verzekerde vorderingen betreffen voornamelijk vorderingen op kleine partijen uit verschillende industrieën. Op de vorderingen waar- van de betalingstermijn nog niet is verstreken en de overige kortlopende vorderingen is geen voorziening voor oninbaarheid getroffen. Van de overige kortlopende vorderingen is de betalingstermijn niet verlopen.

Nadere specificatie van de handelsvorderingen waarvan de betalingstermijn is verstreken:

|                                                              | 2008           | 2007           |
|--------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Tot 90 dagen na betalingstermijn                             | 83.322         | 100.586        |
| 91 – 180 dagen na betalingstermijn                           | 10.066         | 17.790         |
| 181 – 360 dagen na betalingstermijn                          | 2.974          | 9.212          |
| 361 dagen en meer na betalingstermijn                        | 1.678          | 1.076          |
| Stand per 31 december                                        | <b>98.040</b>  | <b>128.664</b> |
| BTW in vorderingen waarvan de betalingstermijn is verstreken | 30.411         | 48.702         |
| Verzekerde vorderingen                                       | 75.222         | 114.767        |
|                                                              | <b>203.673</b> | <b>292.133</b> |

In 2008 is € 2,0 miljoen (2007 € 0,9 miljoen) ontvangen als schadeuitkering van de kredietverzekeraar.

De Belgische handelsvorderingen zijn tot maximaal een bedrag van € 70,0 miljoen (2007: € 60,6 miljoen) verkocht in het kader van het effectiseringsprogramma (toelichting 23.3). Hierbij blijft de groep het kredietrisico behouden.

Het verloop van de voorziening voor oninbaarheid is als volgt:

|                                            | 2008          | 2007          |
|--------------------------------------------|---------------|---------------|
| Stand per 1 januari                        | 18.562        | 20.869        |
| Getroffen voorzieningen gedurende het jaar | 12.251        | 10.332        |
| Afgeschreven handelsvorderingen            | -4.467        | -7.494        |
| Vrijval gedurende het jaar                 | -6.470        | -5.150        |
| Koersverschillen                           | -15           | 5             |
| Stand per 31 december                      | <b>19.861</b> | <b>18.562</b> |

Het treffen van een voorziening voor oninbaarheid of de vrijval van deze voorziening wordt in de winst- en verlies- rekening onder verkoopkosten verantwoord.

## 20 LIQUIDE MIDDELEN.

|                                                              | 2008          | 2007          |
|--------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Liquide middelen per 31 december                             |               |               |
| zoals in de balans getoond                                   | 82.713        | 55.136        |
| Rekeningcourantschulden bij banken                           | -994          | -11.604       |
| Liquide middelen zoals in het kasstroomoverzicht verantwoord | <b>81.719</b> | <b>43.532</b> |

Een bedrag van € 1.730 (2007: € 958) is niet vrij beschikbaar. Dit saldo kan slechts gebruikt worden voor het voldoen van de sociale lasten.

Liquide middelen worden alleen aangehouden bij financiële instellingen met minimaal een A-rating (S&P of Moody's).

## 21 EIGEN VERMOGEN.

### 21.1 AANDELENKAPITAAL.

Gestort en opgevraagd kapitaal.

|                                           | Aantal aandelen<br>(in duizenden) | Gestort en<br>opgevraagd | Agio           | Totaal         |
|-------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------|----------------|
| Balans per 1 januari 2007                 | 63.118                            | 31.559                   | 289.021        | 320.580        |
| Emissie als gevolg van uitoefening opties | 81                                | 41                       | 473            | 514            |
| Stockdividend                             | 481                               | 241                      | -241           | -              |
| Conversie converteerbare obligatie        | -                                 | -                        | 1              | 1              |
| Balans per 31 december 2007               | <b>63.680</b>                     | <b>31.841</b>            | <b>289.254</b> | <b>321.095</b> |
| Balans per 1 januari 2008                 | 63.680                            | 31.841                   | 289.254        | 321.095        |
| Emissie als gevolg van uitoefening opties | 27                                | 13                       | 136            | 149            |
| Stockdividend                             | 1.273                             | 636                      | -636           | -              |
| Balans per 31 december 2008               | <b>64.980</b>                     | <b>32.490</b>            | <b>288.754</b> | <b>321.244</b> |

|                                           |        |
|-------------------------------------------|--------|
| Dividendgerechtigd per 31 december 2006   |        |
| / Uitgegeven per 1 januari 2007           | 63.118 |
| Emissie als gevolg van uitoefening opties | 81     |
| Stockdividend                             | 481    |

|                                           |        |
|-------------------------------------------|--------|
| Dividendgerechtigd per 31 december 2007   |        |
| / Uitgegeven per 1 januari 2008           | 63.680 |
| Emissie als gevolg van uitoefening opties | 27     |
| Stockdividend                             | 1.273  |

|                                         |               |
|-----------------------------------------|---------------|
| Dividendgerechtigd per 31 december 2008 | <b>64.980</b> |
|-----------------------------------------|---------------|

Het maatschappelijk aandelenkapitaal per 31 december 2008 (en 2007) omvat 192 miljoen aandelen met een nominale waarde van € 0,50.

De aandelen uitgegeven voor het stockdividend zijn uitgegeven met een omwisselverhouding van 2/37<sup>e</sup>. Bij een koers van € 15,00 levert dit een waarde op van € 0,8108.

De houders van gewone aandelen hebben recht op uitkering van dividend zoals periodiek door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goed te keuren. Bovendien hebben houders recht op één stem per aandeel op de aandeelhoudersvergadering van de vennootschap. De statutaire Directie stelt voor om over 2008 ten laste van de reserves een dividend betaalbaar te stellen van € 0,58 (2007: € 0,81) per aandeel.

**21.2 INGEKOCHTE AANDELEN.** In 2008 zijn 34.409 (2007: 200.000) aandelen ingekocht voor het Unique Share Plan 2005-2011. Van de totale ingekochte aandelen 234.409 zijn 31.795 overgedragen aan deelnemers en houdt USG People N.V. nog 202.614 aandelen namens de deelnemers van het Unique Share Plan 2005-2011. Voor het Unique Share Plan 2008-2014 heeft het management nog niet besloten of de benodigde aandelen zullen worden ingekocht of nieuw zullen worden uitgegeven. Voor het verloop van de optie- en aandelenplannen wordt verwezen naar toelichting 8.2.

### 21.3 BENOEMDE RESERVES.

De benoemde reserves zijn als volgt te specificeren:

|                                                                                   | 2008          | 2007          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Eigen vermogensbestandsdeel van de converteerbare achtergestelde obligatie lening | 14.716        | 14.716        |
| Aandelenplan                                                                      | 6.676         | 6.093         |
| Ingekochte aandelen                                                               | -4.600        | -4.826        |
| Koersverschillen                                                                  | -721          | -102          |
|                                                                                   | <b>16.071</b> | <b>15.881</b> |

### 21.4 INGEKOCHTE AANDELEN.

|                                   | 2008           | 2007           |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Ingekocht 1 januari               | 200.000        | -              |
| Ingekocht                         | 34.409         | 200.000        |
| Geleverd inzake Unique Share Plan | -31.795        | -              |
| Ingekocht 31 december             | <b>202.614</b> | <b>200.000</b> |

In april 2008 zijn 34.409 aandelen ingekocht tegen een gemiddelde koers van € 14,42. In oktober 2007 zijn 200.000 aandelen ingekocht tegen een gemiddelde koers van € 24,13. Zowel in 2007 als in 2008 zijn de aandelen ingekocht in verband met de te verwachten te verstrekken aandelen als gevolg van het Unique Share Plan 2005-2011 (zie toelichting 8.2).

**21.5 INGEHOUDEN WINSTEN.** Behalve de wettelijke beperkingen, die ultimo 2008 niet van toepassing zijn op USG People N.V., zijn er geen beperkingen omtrent het uitkeren van de ingehouden winsten.

## 22 RESULTAAT PER AANDEEL.

Het gemiddelde resultaat per aandeel over 2008 bedroeg € 0,26 (2007: € 2,21); het gemiddelde resultaat per aandeel over 2008 na verwatering bedroeg € 0,27 (2007: € 2,04). De calculatie van het gemiddelde resultaat per aandeel per 31 december 2008 is gebaseerd op het nettoresultaat zoals dat aan gewone aandeelhouders ter beschikking staat, groot € 16.885 (2007: € 140.011) en het gewogen aantal gemiddeld over 2008 uitstaande aandelen 64.401 (2007: 63.423).

**22.1 NETTO RESULTAAT PER AANDEEL.** Het nettoresultaat van € 16.885 (2007: € 140.011) staat geheel ter beschikking aan gewone aandeelhouders.

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen  
(in duizenden aandelen).

|                                                                    | 2008          | 2007          |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Uitgegeven per 1 januari                                           | 63.680        | 63.118        |
| Emissie als gevolg van uitoefening opties                          | 19            | 60            |
| Emissie als gevolg van uitgifte terzake stockdividend en conversie |               |               |
| converteerbare obligatie                                           | 772           | 303           |
| Aandelen in portefeuille                                           | -70           | -58           |
| Gewogen gemiddeld aantal aandelen over het jaar                    | <b>64.401</b> | <b>63.423</b> |

### 22.2 NETTO RESULTAAT PER AANDEEL NA VERWATERING.

De berekening van het gemiddelde resultaat per aandeel per 31 december 2008, € 0,27 (2007: € 2,04) na verwatering is gebaseerd op het netto resultaat zoals dat aan gewone aandeelhouders ter beschikking staat, € 16.885 (2007: € 140.011) vermeerderd met de rente op de achtergestelde converteerbare obligatielening en het gewogen aantal gemiddeld over 2008 uitstaande aandelen na verwatering 70.871 (2007: 69.925) en wordt als volgt berekend:

Nettoresultaat ter beschikking aan gewone aandeelhouders (na verwateringseffect).

|                                                                                  | 2008          | 2007           |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| Nettoresultaat ter beschikking aan gewone aandeelhouders                         | 16.885        | 140.011        |
| Effect van rente op converteerbare obligaties na belastingen                     | 2.570         | 2.570          |
| Nettoresultaat ter beschikking aan gewone aandeelhouders (na verwateringseffect) | <b>19.455</b> | <b>142.581</b> |

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen  
(na verwateringseffect).

| (in duizenden aandelen)                                            | 2008          | 2007          |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Gewogen gemiddeld aantal aandelen                                  | 64.401        | 63.423        |
| Effect van uitstaande converteerbare obligaties                    | 6.419         | 6.419         |
| Effect van uitstaande optierechten                                 | 51            | 83            |
| Gewogen gemiddeld aantal aandelen (na verwatering) per 31 december | <b>70.871</b> | <b>69.925</b> |

**22.3 DIVIDEND PER AANDEEL.** Het betaalbaar gestelde dividend bedroeg in 2008 € 51.600 (€ 0,81 per aandeel). Hiervan is € 32.358 contant uitgekeerd en het resterende deel in aandelen (1.273.211 stuks). In 2007 is er € 45.445 (€ 0,72 per aandeel) dividend betaalbaar gesteld als dividend. Hiervan is € 29.170 contant uitgekeerd en het resterende deel in aandelen (481.327 stuks). Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 21 april 2009 zal een dividend van € 0,58 per aandeel over 2008 (een totaal dividend € 37.688) geheel uit te keren in aandelen, voorgesteld worden. In deze jaarrekening is het dividendvoorstel niet verwerkt.

## 23 LANGLOPENDE RENTEDRAGENDE LENINGEN EN SCHULDEN.

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de langlopende rentedragende leningen en schulden. Voor meer informatie over het gelopen renterisico zie toelichtingen toelichting 28.

|                                                                  | 2008           | 2007           |
|------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Boekwaarde van de langlopende rentedragende leningen en schulden | 544.973        | 476.063        |
| Gedeelte leningen dat komend jaar afgelost dient te worden       | -58.439        | -15.564        |
|                                                                  | <b>486.534</b> | <b>460.499</b> |

### Conditie en aflossingstermijnen 2008 op basis van boekwaarde

|                                               | Totaal         | 1 jaar of minder | 1-2 jaar       | 2-5 jaar       | Meer dan 5 jaar |
|-----------------------------------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|
| Converteerbare achtergestelde obligatielening | 100.120        | -                | -              | 100.120        | -               |
| Achtergestelde lening Start                   | 62.500         | 12.500           | 12.500         | 37.500         | -               |
| Syndicaatslening, tranche A                   | 297.571        | 36.757           | 36.832         | 223.982        | -               |
| Syndicaatslening, tranche B                   | 80.000         | 5.000            | 75.000         | -              | -               |
| Overige langlopende kredietfaciliteiten       | 3.901          | 3.526            | 375            | -              | -               |
| Financiële leaseverplichtingen                | 881            | 656              | 183            | 42             | -               |
|                                               | <b>544.973</b> | <b>58.439</b>    | <b>124.890</b> | <b>361.644</b> | <b>-</b>        |

### Conditie en aflossingstermijnen 2007 op basis van boekwaarde

|                                               | Totaal         | 1 jaar of minder | 1-2 jaar      | 2-5 jaar       | Meer dan 5 jaar |
|-----------------------------------------------|----------------|------------------|---------------|----------------|-----------------|
| Converteerbare achtergestelde obligatielening | 96.790         | -                | -             | 96.790         | -               |
| Achtergestelde lening Start                   | 75.000         | 12.500           | 12.500        | 37.500         | 12.500          |
| Syndicaatslening, tranche A                   | 296.858        | -                | 36.043        | 260.815        | -               |
| Overige langlopende kredietfaciliteiten       | 5.627          | 2.067            | 3.560         | -              | -               |
| Financiële leaseverplichtingen                | 1.788          | 997              | 769           | 22             | -               |
|                                               | <b>476.063</b> | <b>15.564</b>    | <b>52.872</b> | <b>395.127</b> | <b>12.500</b>   |



### 23.1 SYNDICAATSLENING.

|                                                      | 2008           | 2007           |
|------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Netto opbrengsten syndicaatslening                   |                |                |
| tranche A                                            | 296.858        | 296.786        |
| Waiverfee                                            | -              | -750           |
| Rentelast                                            | 15.450         | 14.753         |
| Betaalde rente                                       | -14.737        | -13.931        |
| Boekwaarde verplichting tranche A<br>per 31 december | <b>297.571</b> | <b>296.858</b> |

Bij de berekening van de rentelast van de syndicaatslening is gebruik gemaakt van de effectieve rentemethode; de effectieve rente van 4,97% is van toepassing op de verplichtingencomponent.

Op 17 november 2005 werd een gesyndiceerde krediet-faciliteit afgesloten van € 700 miljoen voor een periode van 5 jaar. Op 17 mei 2007 werd de genoemde faciliteit geamendeerd. Met de amendering werd ingespeeld op de toenmalige aantrekkelijke voorwaarden (o.a. lagere rentetarieven) in de syndicaatsmarkt en werd gebruik gemaakt van de sterk verbeterde balanspositie van de groep. Tevens werden de aflossingstermijnen aangepast (zie hieronder). Deze faciliteit bestaat uit drie verschillende tranches:

- Tranche A: € 300 miljoen termijnlending, waarvan € 18,75 miljoen halfjaarlijks betaald moet worden vanaf 17 mei 2009 (was mei 2007) en het resterende deel (€ 150 miljoen + € 18,75 miljoen) op 17 november 2012 (was november 2010). Deze termijnlending is volledig opgenomen.
- Tranche B: € 210 miljoen 'revolving' kredietfaciliteit, waarvan ultimo 2008 € 80 miljoen (2007: € 44 miljoen) was opgenomen als lening. Bovendien wordt van deze kredietfaciliteit een € 100 miljoen backstopfaciliteit gereserveerd voor het commercial paper programma (zie toelichting 26) waarvan ultimo 2008 € 5 miljoen (2007: nihil) was opgenomen.
- Tranche C: € 190 miljoen aanvullende bilaterale krediet-faciliteiten ('*ancillary facilities*'), opneembaar in de

vorm van korte termijnkredieten en bankgaranties bij syndicaatsbanken.

Voor deze lening zijn convenanten afgesproken met de banken waarbij de senior leverage ratio (toelichting 3.1.3) niet boven de 2,5 mag komen, de interest coverage ratio niet onder de 4,0 mag komen en er een maximum is gesteld aan de waarde van de overnames per jaar en gedurende de gehele looptijd. Gedurende 2008 als 2007 heeft de groep aan de convenanten zoals overeengekomen met de banken voldaan.

**Rentelasten en commitment fee.** De rentelasten over de gebruikte gesyndiceerde kredietfaciliteit worden berekend op basis van de 1-maands tot 6-maands Euribor (afhankelijk van de gekozen interestperiode) verhoogd met een interestmarge. Deze marge bedroeg in 2008 tussen de 45 en 60 basispunten (2007: tussen de 45 en 85 basispunten). De gemiddelde rente over 2008 voor tranche A en tranche B bedraagt 3,57% (2007: 4,62%). In 2008 is € 453 (2007: € 367) aan commitment fee betaald die in het resultaat is verwerkt in de financieringslasten.

### 23.2 CONVERTEERBARE ACHTERGESTELDE OBLIGATIELENING.

|                            | 2008           | 2007          |
|----------------------------|----------------|---------------|
| Boekwaarde per 1 januari   | 96.790         | 93.682        |
| Conversie                  | -              | -1            |
| Rentelast                  | 6.780          | 6.559         |
| Betaalde rente             | -3.450         | -3.450        |
| Boekwaarde per 31 december | <b>100.120</b> | <b>96.790</b> |

Een converteerbare achtergestelde obligatielening van € 115 miljoen werd uitgegeven door de groep op 28 september 2005 voor een periode van zeven jaar. De obligatielening kan ten vroegste binnen vijf jaar terugbetaald worden door de groep, voor zover de aandelenkoers gedurende een periode van 30 werkdagen minstens 20 werkdagen meer dan 130 % van de conversiekoers bedraagt. De conversie kan op elk moment plaatsvinden op verzoek van de obligatiehouders tegen

een conversie-koers van € 17,91. In 2008 is er géén en in 2007 is één obligatie aangeboden voor conversie. De couponrente bedraagt 3,0% en is jaarlijks betaalbaar per 18 oktober. Bij de berekening van de rentelast van de converteerbare achtergestelde obligatielening is gebruik gemaakt van de effectieve rentemethode; daarbij is een effectieve rente van 7,0% toegerekend aan de verplichtingencomponent.

### 23.3 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 dient in 8 termijnen jaarlijks terugbetaald te worden (€ 12,5 miljoen per jaar). De eerste termijn is vervallen op 5 maart 2006, de laatste vervalt op 5 maart 2013. Het vaste rentepercentage op deze termijnlening is 4%.

### Effectiseringsprogramma Start People NV.

(dochteronderneming). Op 17 december 2002 werd een effectiseringsprogramma van de vorderingen van Start People NV afgesloten bij ING België. Dit effectiseringsprogramma is in december 2008 verlengd tot 16 maart 2009. De rentevoet van dit effectiseringsprogramma is gebaseerd op 1-maands Euribor. Van de beschikbare € 50 miljoen financiering was ultimo 2008 € 47,8 miljoen (2007: € 45,6 miljoen) opgenomen. Conform het effectiseringsprogramma zijn handelsvorderingen verkocht tot een waarde van € 70,0 miljoen (2007: € 60,6 miljoen).

Volgens de bepalingen van de leaseovereenkomsten zijn geen voorwaardelijke leasebetalingen verschuldigd. De rente uit hoofde van financiële leaseverplichtingen bedraagt 7,9% in 2008 (2007: 6,5%).

Bij de berekening van de rentelast van financiële leaseverplichtingen is gebruik gemaakt van de effectieve rentemethode; daarbij is een effectieve rente van 5,0% toegerekend aan de verplichtingencomponent.

### 23.4 FINANCIËLE LEASEVERPLICHTINGEN. De financiële leaseverplichtingen vervallen als volgt:

|                          | 2008       |           |            | 2007         |            |              |
|--------------------------|------------|-----------|------------|--------------|------------|--------------|
|                          | Betalingen | Rente     | Hoofdsom   | Betalingen   | Rente      | Hoofdsom     |
| Tussen twee en vijf jaar | 44         | 2         | 42         | 24           | 2          | 22           |
| Tussen een en twee jaar  | 199        | 16        | 183        | 813          | 44         | 769          |
| Minder dan een jaar      | 708        | 52        | 656        | 1.068        | 71         | 997          |
|                          | <b>951</b> | <b>70</b> | <b>881</b> | <b>1.905</b> | <b>117</b> | <b>1.788</b> |

## 24 PENSIOENGERELATEERDE VORDERINGEN EN VOORZIENINGEN.

De groep draagt bij aan een aantal toegezegd pensioenregelingen die voorzien in pensioenuitkeringen aan werknemers wanneer die met pensioen gaan. Deze regelingen gelden voor een deel van de werknemers in Nederland. 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 voorzover de opbrengsten uit beleggingen van de gesepareerde beleggingsdepots de actuariële benodigde interest overstijgen en er sprake is van overrente.

|                                                    | 2008         | 2007         |
|----------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Pensioengerelateerde voorzieningen                 |              |              |
| Contante waarde van afgefinancierde verplichtingen | 3.399        | 4.353        |
| Reële waarde van fondsbeleggingen                  | 1.666        | 2.840        |
| Netto verplichting                                 | <b>1.733</b> | <b>1.513</b> |

De pensioenverplichting heeft betrekking op de afwikkeling van de VUT-verplichting voor medewerkers van Start Nederland bij Stichting Pre-Start.

|                                                    | 2008         | 2007         | 2006          | 2005          | 2004          |
|----------------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Vordering uit hoofde van pensioenregelingen        |              |              |               |               |               |
| Contante waarde van afgefinancierde verplichtingen | 85.151       | 80.552       | 77.309        | 82.788        | 76.408        |
| Reële waarde van fondsbeleggingen                  | 95.776       | 83.554       | 89.115        | 87.311        | 82.067        |
| Netto verplichting                                 | 10.625       | 3.002        | 11.806        | 4.523         | 5.659         |
| Niet-gerealiseerde actuariële resultaten           | -5.091       | 1.990        | -1.242        | 7.784         | 7.783         |
| Totaal                                             | <b>5.534</b> | <b>4.992</b> | <b>10.564</b> | <b>12.307</b> | <b>13.442</b> |

De pensioenvordering van € 5.534 (2007: € 4.992) ultimo 2008, die is opgenomen onder de overige vaste activa, heeft betrekking op het overschot van de pensioenregeling van Start Nederland en Call-IT.

## 24.1 VERLOOP VAN DE PENSIOENVERPLICHTINGEN EN DE BELEGGINGEN.

|                                           | 2008          | 2007          |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Verplichtingen</b>                     |               |               |
| Stand begin van het boekjaar              | 80.552        | 77.309        |
| Toevoeging niet eerder opgenomen regeling | 2.505         | 2.861         |
| Servicekosten                             | 1.288         | 2.884         |
| Rentekosten                               | 4.305         | 3.440         |
| Bijdrage deelnemers                       | 107           | -             |
| Actuariële resultaten                     | -1.537        | -4.085        |
| Betaalde uitkeringen                      | -2.069        | -1.669        |
| Betaalde kosten                           | -             | -188          |
| <b>Stand einde van het boekjaar</b>       | <b>85.151</b> | <b>80.552</b> |
| <b>Beleggingen</b>                        |               |               |
| Stand begin boekjaar                      | 83.554        | 89.115        |
| Toevoeging niet eerder opgenomen regeling | 1.671         | 2.811         |
| Verwacht rendement op beleggingen         | 4.340         | 3.907         |
| Actuariële resultaten                     | 5.544         | -10.573       |
| Werkgeversbijdrage                        | 2.488         | -             |
| Deelnemersbijdrage                        | 248           | 151           |
| Betaalde uitkeringen                      | -2.069        | -1.669        |
| Betaalde kosten                           | -             | -188          |
| <b>Stand einde boekjaar</b>               | <b>95.776</b> | <b>83.554</b> |

## 24.2 KOSTEN ZOALS OPGENOMEN IN DE WINST- EN VERLIESREKENING.

|                                                 | 2008         | 2007         |
|-------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Servicekosten                                   | 1.288        | 2.884        |
| Rentekosten                                     | 4.305        | 3.440        |
| Verwachte rendementen op beleggingen            | -4.340       | -3.907       |
| <b>Totaal, opgenomen onder personeelskosten</b> | <b>1.253</b> | <b>2.417</b> |

## 24.3 VOORNAAMSTE ACTUARIËLE VERONDERSTELLINGEN. Voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum (uitgedrukt in gewogen gemiddelden):

|                                                        | 2008  | 2007  |
|--------------------------------------------------------|-------|-------|
| Disconteringsvoet per 31 december                      | 5,70% | 5,40% |
| Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december | 4,20% | 5,00% |
| Toekomstige salarisstijgingen                          | 3,00% | 3,00% |
| Toekomstige pensioenstijgingen                         | 0,50% | 0,50% |
| Toekomstige inflatie                                   | 2,00% | 2,00% |

Voor sterftekansberekening per balansdatum 2008 is gebruik gemaakt van AG-prognosetafels M/V 2006-2050 (-1/-1) voor 2007 is gebruik gemaakt van GBM/V 2000-2005 (-2/-1).

In Nederland zijn de aannames ten aanzien van de verwachte rendementen op beleggingen gebaseerd op de verdeling van de beleggingen zoals vastgelegd in het contract met Nationale Nederlanden. De verdeling van de beleggingen ultimo 2008 ten opzichte van het contract zijn als volgt:

|                      | Geplande verdeling | Verdeling per 31-12-2008 |
|----------------------|--------------------|--------------------------|
| Aandelen             | 20%                | 18%                      |
| Vastrentende waarden | 80%                | 81%                      |
| Overig               | 0%                 | 1%                       |
| <b>Totaal</b>        | <b>100%</b>        | <b>100%</b>              |

## 25 OVERIGE VOORZIENINGEN.

|                                   | Reorganisatie<br>voorzieningen | Personeel<br>gerelateerde<br>voorzieningen | Overige<br>voorzieningen | Totaal        |
|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|---------------|
| Stand per 1 januari 2007          | 13.916                         | 3.090                                      | 9.200                    | 26.206        |
| Verwerving dochterondernemingen   | -                              | -                                          | 21                       | 21            |
| Dotaties gedurende het jaar       | 1.814                          | 4.167                                      | 2.264                    | 8.245         |
| Onttrekkingen gedurende het jaar  | -7.268                         | -1.631                                     | -2.312                   | -11.211       |
| Vrijvallen gedurende het jaar     | -2.535                         | -799                                       | -2.891                   | -6.225        |
| Koersverschillen                  | -                              | -                                          | 5                        | 5             |
| <b>Stand per 31 december 2007</b> | <b>5.927</b>                   | <b>4.827</b>                               | <b>6.287</b>             | <b>17.041</b> |
| Langlopend                        | 2.282                          | 2.028                                      | 3.186                    | 7.496         |
| Kortlopend                        | 3.645                          | 2.799                                      | 3.101                    | 9.545         |
| <b>Stand per 31 december 2007</b> | <b>5.927</b>                   | <b>4.827</b>                               | <b>6.287</b>             | <b>17.041</b> |
| Stand per 1 januari 2008          | 5.927                          | 4.827                                      | 6.287                    | 17.041        |
| Verwerving dochterondernemingen   | -                              | -                                          | 521                      | 521           |
| Dotaties gedurende het jaar       | 23.175                         | 2.966                                      | 6.801                    | 32.942        |
| Onttrekkingen gedurende het jaar  | -3.695                         | -2.102                                     | -1.676                   | -7.473        |
| Vrijvallen gedurende het jaar     | -352                           | -1.225                                     | -1.378                   | -2.955        |
| Koersverschillen                  | -4                             | -                                          | -                        | -4            |
| <b>Stand per 31 december 2008</b> | <b>25.051</b>                  | <b>4.466</b>                               | <b>10.555</b>            | <b>40.072</b> |
| Langlopend                        | 7.787                          | 2.421                                      | 6.691                    | 16.899        |
| Kortlopend                        | 17.264                         | 2.045                                      | 3.864                    | 23.173        |
| <b>Stand per 31 december 2008</b> | <b>25.051</b>                  | <b>4.466</b>                               | <b>10.555</b>            | <b>40.072</b> |

De dotaties aan de reorganisatievoorziening komen voort uit de herstructureringen die noodzakelijk zijn als gevolg van de huidige financieel-economische situatie. Verder heeft een groot deel van het langlopende deel van de reorganisatievoorziening betrekking op huurverplichtingen van gebouwen die niet meer in gebruik zijn sinds de integratie van USG People en Start. Gedurende zowel 2007 als 2008 is een deel van de reorganisatievoorziening vrijgevallen door minder benodigde voorziening in verband met afvloeiing van personeel en een herinschatting van de verhuurbaarheid van leegstaande panden.

De personeelgerelateerde voorzieningen hebben betrekking op loondoorbetaling van langdurig zieken, jubileum-uitkeringen en uitkeringen bij uitdiensttreding niet zijnde pensioenen. Bij het bepalen van deze voorzieningen is rekening gehouden met verwachtingen omtrent herstel van zieke werknemers, verloop van het personeelsbestand, verwachte salarisstijgingen en een disconteringsvoet van 3,5% (2007: 4,5%). De overige voorzieningen hebben onder meer betrekking op de afwikkeling van enkele gerechtelijke procedures en voor het acquireren van aandelen gehouden door derden.



## 26 BANKKREDIETEN EN LENINGEN.

|                                      | 2008           | 2007           |
|--------------------------------------|----------------|----------------|
| Commercial paper programs            | 39.796         | 47.334         |
| Effectiseringsprogramma              | 47.833         | 45.558         |
| Kortlopend deel langlopende schulden | 58.438         | 15.564         |
| Syndicaatslening tranche B           | -              | 44.000         |
| Rekeningcourantschulden bij banken   | 994            | 11.604         |
|                                      | <b>147.061</b> | <b>164.060</b> |

USG People International NV heeft commercial paper programma's bij verschillende banken met een totale waarde van € 100 miljoen. Ter dekking van deze programma's wordt € 100 miljoen onder tranche B van het gesyndiceerde krediet gereserveerd als back stop. De financieringskosten zijn gebaseerd op de korte termijn Euribor.

## 27 CREDITEUREN EN OVERIGE SCHULDEN.

|                     | 2008           | 2007           |
|---------------------|----------------|----------------|
| Handelscrediteuren  | 56.149         | 49.400         |
| Overige schulden    | 408.287        | 459.670        |
| Overlopende passiva | 46.983         | 46.563         |
|                     | <b>511.419</b> | <b>555.633</b> |

## 28 RENTERISICO.

Als onderdeel van het managen van de liquiditeit en kasbehoefte maakt de groep gebruik van rentederivaten. Voor deze rentederivaten wordt geen gebruik gemaakt van hedge accounting, zoals bepaald in IAS 39. Er kan derhalve niet gesproken worden over het al dan niet effectief zijn van de derivaten. Derivaten worden in principe alleen afgesloten bij de verstrekkers van de syndicaatslening. De renterisico's worden als volgt beheerd.

### 28.1 RENTEDERIVAAT BETREFFENDE TRANCHE A VAN DE SYNDICAATSLENING.

#### 2008

- In december 2007 en maart 2008 werd gefaseerd uit de in 2005 afgesloten rentederivaten gestapt (voor beschrijving zie hieronder). Het uitstappen heeft per saldo tot een cash inflow geleid van € 3,5 miljoen waarvan € 4,8 miljoen in 2007 werd ontvangen en € 1,3 miljoen in 2008 werd betaald. De reden voor het beëindigen van de kasstroomrenterisico-afdekking was enerzijds het op dat moment beperkt geachte risico en anderzijds de wijziging van de looptijd van de lening waardoor de looptijd van het rentederivaat niet meer gelijk liep met de looptijd van de syndicaatslening.
- In juli 2008 werden rentederivaten afgesloten om ingedekt te zijn tegen het op dat moment bestaande kasstroomrenterisico. De groep heeft zich voor een periode van 5 jaar ingedekt tegen een stijging van de 1-maand Euribor rente boven de 5,8% (6,0% op jaar basis) voor een hoofdsom van € 300 miljoen.

Er worden twee soorten derivaten gehanteerd:

1. Een tunnel of 'collar' voor € 267,5 miljoen waarbij er een cap geldt van 5,8% en een floor van 4,0% (afnemend naar 3% gedurende de looptijd, zie tabel hieronder) 1-maands Euribor.

| Verloop rente     |              |                 |
|-------------------|--------------|-----------------|
| percentages floor | € 75 miljoen | € 192,5 miljoen |
| 1e jaar           | 4,00         | 4,00            |
| 2e jaar           | 3,70         | 4,00            |
| 3e jaar           | 3,40         | 3,55            |
| 4e jaar           | 3,00         | 3,35            |
| 5e jaar           | 3,00         | 3,20            |

Dit afdekkingsinstrument werd afgesloten bij banken die ook de syndicaatslening hebben verstrekt.

2. Een 'Dynamic hedge' is voor € 32,5 miljoen afgesloten bij een van de syndicaatsbanken. Dit derivaat met een looptijd van vijf jaar is gebaseerd op een wiskundig model dat eenmaal per week wordt doorgerekend

met een overeengekomen beslissingsboom.

De wekelijkse beslissingen zijn gebaseerd op markttrentes (2, 5, 10 jaar swap rentes; 10-2 jaar spread) en volatiliteit. Dit model komt neer op een 'cap' van maximaal 6,0% rente per jaar waarvan wordt afgetrokken de BPSTAR2E indexprestatie (Bloomberg: BPSTAR2E index).

De tegenpartijen voor de derivaten hebben geen waarborgen gevraagd noch afgegeven. Over het eventuele debet saldo zoals in de balans opgenomen wordt dan ook volledig kredietrisico gedragen.

## 2007

Gezien de stijgende Euribor-rente aan het einde van 2007, werd de cap-rente indexdekking verkocht voor € 7,4 miljoen en werd gelijktijdig 50% van de digital floor positie aangekocht voor een bedrag van € 2,6 miljoen hetgeen per saldo tot een cash inflow van netto € 4,8 miljoen heeft geleid. De resterende digital floor positie ultimo 2007 bedroeg € 2,4 miljoen negatief. Voor deze negatieve waarde hoefde geen marge aangehouden te worden. De groep had ter indexdekking van het renterisico op tranche A van het gesyndiceerd krediet, ingeschreven op een rente-indexdekking voor € 300 miljoen ('zero cost conditional cap') voor een periode van vijf jaar. Zodra de 6-maands Euribor boven 3% 'cap' uitsteeg gedurende de eerste drie jaar en 3,35% gedurende jaren 4 en 5, kreeg de groep het verschil tussen de 6-maands Euribor en deze 3%, respectievelijk 3,35%, terugbetaald door de banken. Het nominale bedrag waarop deze indexdekking berekend werd, volgde hetzelfde aflossingsplan als de tranche A van het gesyndiceerd krediet voor de amendering. Voor deze rente-indexdekking werd geen premie betaald (in vergelijking met een normale premie 0,22% per jaar), omdat een bijkomende rentemarge van 1,09% betaald moest worden, wanneer het verschil tussen de 10-jaars Euribor swap rentevoet en de 2-jaars Euribor swap rentevoet ('digital floor') op het einde van elke zesmaandelijke vervaldag kleiner is dan 0,50%. In dat geval zou de groep een bijkomende interest van 1,09% over de afgelopen zes maanden moeten betalen. Dit heeft tot gevolg dat in deze meest nadelige hypothese de interestlast (exclusief

marge) geplafonneerd was op maximaal 4,09% (exclusief marge) gedurende de eerste drie jaar en op 4,44% (exclusief marge) gedurende de twee volgende jaren.

## 29 VOORWAARDELIJKE ACTIVA EN VERPLICHTINGEN.

**29.1 VOORWAARDELIJKE ACTIVA.** USG People N.V. is partij in een earn-out-overeenkomst met betrekking tot het afstoten in april 2006 van Luzac. USG People N.V. heeft maximaal recht op € 2 miljoen indien de resultaten van Luzac in 2009 een bepaald niveau behalen. Er zijn hiervoor geen bedragen opgenomen in de jaarrekening, omdat het bedrag van de earn-out afhankelijk is van de resultaten van Luzac in 2009.

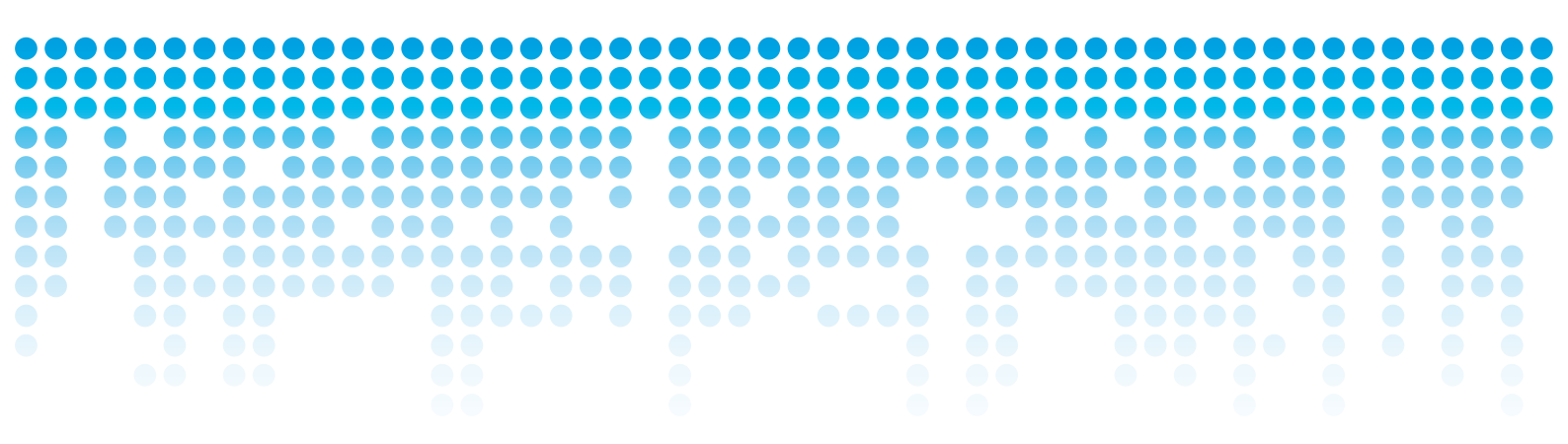
**29.2 VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN, OPERATIONELE LEASE.** Het jaarbedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerend goed, alsmede lease- en overige verplichtingen, bedraagt circa € 251,1 miljoen (2007: € 257,7 miljoen). In looptijd laten deze verplichtingen zich als volgt specificeren:

|                         | 2008           | 2007           |
|-------------------------|----------------|----------------|
| Minder dan een jaar     | 71.275         | 64.056         |
| Tussen een en vijf jaar | 122.446        | 135.162        |
| Meer dan vijf jaar      | 57.375         | 58.525         |
|                         | <b>251.096</b> | <b>257.743</b> |

De groep huurt een aantal kantoren in de vorm van een operationele leaseconstructie. De contractduur loopt uiteen van drie tot twaalf jaar waarbij de mogelijkheid bestaat de lease te verlengen na afloop van die periode.

## 29.3 OVERIGE VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN.

In verband met de aard van de werkzaamheden van de groep zijn er bankgaranties afgegeven voor een bedrag van € 90.547 (2007: € 76.977).



## 30 VERBONDEN PARTIJEN.

### 30.1 BELONING KEY-MANAGEMENT.

|                                                          | 2008         | 2007         |
|----------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Salarissen en overige korte termijn personeelsbeloningen | 3.129        | 4.603        |
| Pensioenen                                               | 410          | 336          |
| Op aandelen gebaseerde vergoeding                        | 1.245        | 3.098        |
| Vergoedingen Raad van Commissarissen                     | 219          | 219          |
|                                                          | <b>5.003</b> | <b>8.256</b> |

De op aandelen gebaseerde vergoeding betreft het toegerekend deel van de kosten van het Unique Share Plan (toelichting 8.2).

## 31 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM.

In februari 2009 heeft de groep de activiteiten in Portugal verkocht. De omzet van de Portugese activiteiten in 2008 bedroeg € 5,5 miljoen en het resultaat bedroeg € 0,5 miljoen negatief. Het effect op de balans van de groep is verwaarloosbaar. De verkoop van de activiteiten heeft een beperkt effect op het resultaat.

Almere, 3 maart 2009

#### **Raad van Commissarissen**

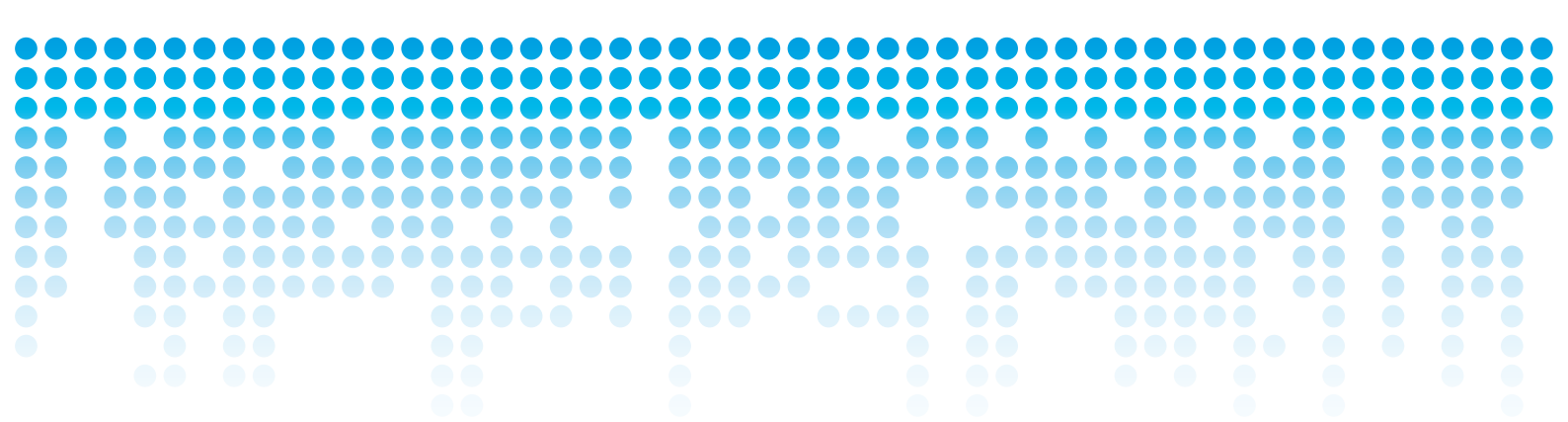
Cor Brakel, voorzitter  
Christian Dumolin  
Joost van Heyningen Nanninga  
Marike van Lier Lels  
Alex Mulder

#### **Executive Board**

Ron Icke, CEO  
Rob Zandbergen, CFO

## 32 BELANGRIJKSTE DOCHTERONDERNEMINGEN EN DEELNEMINGEN USG PEOPLE N.V.

| Vestiging                                       | Deelnemingspercentage | Plaats, Land                     |
|-------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Call-IT                                         | 100,0                 | Oostende, België                 |
| Express Medical                                 | 100,0                 | Wavre, België                    |
| Receptel                                        | 100,0                 | Antwerpen, België                |
| Secretary Plus Management Support               | 100,0                 | Brussel, België                  |
| Start People                                    | 100,0                 | Antwerpen, België                |
| Unique                                          | 100,0                 | Antwerpen, België                |
| USG Innotiv                                     | 100,0                 | Antwerpen, België                |
| USG People International                        | 100,0                 | Antwerpen, België                |
| Abetec                                          | 100,0                 | Oldenburg, Duitsland             |
| Anders personal service gruppe                  | 100,0                 | Bückeburg, Duitsland             |
| Esterbauer & Windisch personalservice           | 100,0                 | Straubing, Duitsland             |
| Geko Zeitarbeit                                 | 100,0                 | Bochum, Duitsland                |
| IHD Personal-Leasing                            | 100,0                 | Ludwigshafen am Rhein, Duitsland |
| Interim Plan                                    | 100,0                 | Mannheim, Duitsland              |
| Manus personaldienstleistungen gruppe           | 100,0                 | Leimbach, Duitsland              |
| Personal-Team unternehmen für Zeitarbeit        | 100,0                 | Ludwigshafen, Duitsland          |
| Procur personaldienstleistungen                 | 100,0                 | Stuttgart, Duitsland             |
| Secretary Plus                                  | 100,0                 | München, Duitsland               |
| Tiempo personal gruppe                          | 100,0                 | Ahrensburg, Duitsland            |
| Unique                                          | 100,0                 | München, Duitsland               |
| Secretary Plus                                  | 100,0                 | Parijs, Frankrijk                |
| Start People                                    | 100,0                 | Boulogne Billancourt, Frankrijk  |
| USG MultiCompta                                 | 100,0                 | Boulogne Billancourt, Frankrijk  |
| Start People                                    | 100,0                 | Milaan, Italië                   |
| Start People                                    | 100,0                 | Luxemburg, Luxemburg             |
| AdRem                                           | 100,0                 | Almere, Nederland                |
| Call-IT                                         | 100,0                 | Weert, Nederland                 |
| Content                                         | 100,0                 | Almere, Nederland                |
| Creyf's Interim                                 | 100,0                 | Almere, Nederland                |
| Secretary Plus Management Support International | 100,0                 | Almere, Nederland                |
| StarJob                                         | 100,0                 | Amsterdam, Nederland             |
| Start People                                    | 100,0                 | Almere, Nederland                |
| Technicum Uitzendburo                           | 100,0                 | Almere, Nederland                |
| Unique Nederland                                | 100,0                 | Almere, Nederland                |
| USG Capacity                                    | 100,0                 | Almere, Nederland                |
| USG Energy                                      | 100,0                 | Beverwijk, Nederland             |



| Vestiging       | Deelnemingspercentage | Plaats, Land          |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| USG Innotiv     | 100,0                 | Almere, Nederland     |
| USG Juristen    | 100,0                 | Utrecht, Nederland    |
| USG Restart     | 100,0                 | Utrecht, Nederland    |
| Start People    | 100,0                 | Wenen, Oostenrijk     |
| Start People    | 100,0                 | Warschau, Polen       |
| Start Empresa   | 100,0                 | Lissabon, Portugal    |
| Start People    | 100,0                 | Madrid, Spanje        |
| Unique Personal | 100,0                 | Madrid, Spanje        |
| Start People    | 100,0                 | Bratislava, Slowakije |
| Start People    | 100,0                 | Praag, Tsjechië       |
| Start People    | 100,0                 | Geneve, Zwitserland   |



### 33 ENKELVOUDIGE JAARREKENING.

#### 33.1 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING.

|                                           | 2008          | 2007           |
|-------------------------------------------|---------------|----------------|
| Resultaat uit deelnemingen na belastingen | 124.040       | 192.974        |
| Resultaat op verkoop deelnemingen         | -             | 247            |
| Resultaat USG People N.V. na belastingen  | -107.155      | -53.210        |
| <b>Netto resultaat</b>                    | <b>16.885</b> | <b>140.011</b> |

#### 33.2 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER (VOOR WINSTBESTEMMING)

Noot:

|                                      | 2008             | 2007             |
|--------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Vaste Activa</b>                  |                  |                  |
| 33.6 Materiële vaste activa          | 64               | 82               |
| 33.7 Goodwill                        | 668.848          | 736.467          |
| 33.8 Immateriële vaste activa        | 2.036            | 2.128            |
| 33.9 Financiële vaste activa         | 440.934          | 439.117          |
|                                      | <b>1.111.882</b> | <b>1.177.794</b> |
| <b>Vlottende activa</b>              |                  |                  |
| 33.10 Vlottende vorderingen          | 53.326           | 62.959           |
| Belastingen                          | 4.818            | 21.103           |
| Liquide middelen                     | 2                | -                |
|                                      | 58.146           | 84.062           |
| <b>Totaal activa</b>                 | <b>1.170.028</b> | <b>1.261.856</b> |
| <b>Eigen vermogen</b>                |                  |                  |
| 33.11 Gestort en opgevraagd kapitaal | 32.490           | 31.841           |
| Agio                                 | 288.754          | 289.254          |
| Overige reserves                     | 331.648          | 223.578          |
| Resultaat boekjaar                   | 16.885           | 140.011          |
|                                      | <b>669.777</b>   | <b>684.684</b>   |
| 33.12 Langlopende verplichtingen     | 410.934          | 456.148          |
| 33.13 Voorzieningen                  | 5.162            | 7.071            |
| 33.14 Kortlopende verplichtingen     | 84.155           | 113.953          |
| <b>Totaal passiva</b>                | <b>1.170.028</b> | <b>1.261.856</b> |

### 33.3 TOELICHTING BIJ DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING EN BALANS.

**33.4 GRONDSLAGEN VOOR HET OPSTELLEN VAN DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING.** De enkelvoudige jaarrekening van USG People N.V. wordt opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij wordt gebruik gemaakt 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 worden gehanteerd.

**33.5 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN VAN RESULTAATBEPALING.** De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening. Indien geen nadere grondslagen zijn vermeld wordt verwezen naar de vermelde grondslagen in de geconsolideerde jaarrekening.

**Goodwill.** Goodwill wordt bepaald in overeenstemming met de grondslagen die gelden voor de geconsolideerde jaarrekening. De in de enkelvoudige balans gepresenteerde goodwill betreft goodwill op rechtstreeks verkregen deelnemingen in groepsmaatschappijen. Goodwill op middellijk verkregen belangen in groepsmaatschappijen wordt geactiveerd bij de deelnemingen van USG People N.V. die deze belangen hebben verworven en wordt begrepen in de nettovermogenswaarde van deze deelnemingen. Goodwill met betrekking tot rechtstreekse belangen in andere deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend wordt als onderdeel van de verkrijgingsprijs begrepen in de waarde van deze deelnemingen.

**Deelnemingen.** Deelnemingen in groepsmaatschappijen en andere maatschappijen waarin USG People N.V. overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en ver-

plichtingen te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening.

### 33.6 MATERIËLE VASTE ACTIVA.

|                                                              | 2008      | 2007      |
|--------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Balans 1 januari                                             |           |           |
| Aanschafwaarde                                               | 128       | 41        |
| Cumulatieve afschrijving en<br>bijzondere waardevermindering | -46       | -41       |
| Boekwaarde 1 januari                                         | <b>82</b> | -         |
| Investerings gedurende het jaar                              | 2         | 87        |
| Afschrijvingen gedurende het jaar                            | -20       | -5        |
| Boekwaarde 31 december                                       | <b>64</b> | <b>82</b> |
| Specificatie van de boekwaarde                               |           |           |
| Aanschafwaarde                                               | 130       | 128       |
| Cumulatieve afschrijving en<br>bijzondere waardevermindering | -66       | -46       |
| Boekwaarde 31 december                                       | <b>64</b> | <b>82</b> |

**33.7 GOODWILL.**

|                                                                                                                                 | 2008           | 2007           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Stand 1 januari                                                                                                                 | 736.467        | 717.510        |
| Mutatie door overname<br>dochterondernemingen                                                                                   | -              | 2.943          |
| Mutatie door verkoop<br>dochterondernemingen                                                                                    | -              | -2.211         |
| Nabetalingsregelingen inzake<br>vroegere overnames                                                                              | -              | 705            |
| Bijzondere waardevermindering                                                                                                   | -67.619        | -1.170         |
| Afname goodwill in verband met<br>waardering van niet eerder<br>gewaardeerde compensabele<br>verliezen van overgenomen dochters | -              | -2.452         |
| Reclassificatie                                                                                                                 | -              | 21.142         |
| Stand 31 december                                                                                                               | <b>668.848</b> | <b>736.467</b> |
| Aanschafwaarde                                                                                                                  | 737.637        | 737.637        |
| Bijzondere waardeverminderingen                                                                                                 | -68.789        | -1.170         |
| Stand 31 december                                                                                                               | <b>668.848</b> | <b>736.467</b> |

**33.8 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA.**

|                                                              | 2008         | 2007         |
|--------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Aanschafwaarde                                               | 2.621        | -            |
| Cumulatieve afschrijving en<br>bijzondere waardevermindering | -493         | -            |
| Boekwaarde 1 januari                                         | <b>2.128</b> | -            |
| Investeringen gedurende het jaar                             | 515          | 2.621        |
| Afschrijvingen gedurende het jaar                            | -607         | -493         |
| Boekwaarde 31 december                                       | <b>2.036</b> | <b>2.128</b> |
| <b>Specificatie van de boekwaarde</b>                        |              |              |
| Aanschafwaarde                                               | 3.136        | 2.621        |
| Cumulatieve afschrijving en<br>bijzondere waardevermindering | -1.100       | -493         |
| Boekwaarde 31 december                                       | <b>2.036</b> | <b>2.128</b> |

### 33.9 FINANCIËLE VASTE ACTIVA.

|                              | Vorderingen op<br>groepsmaatschappijen | Deelnemingen in<br>groepsmaatschappijen | Totaal         |
|------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------|
| Stand 1 januari 2007         | 66.518                                 | 299.114                                 | 365.632        |
| Investerings                 | -                                      | 33.727                                  | 33.727         |
| Reclassificatie              | -                                      | -21.142                                 | -21.142        |
| Correctie voorgaande jaren   | -                                      | -281                                    | -281           |
| Resultaat deelnemingen       | -                                      | 192.974                                 | 192.974        |
| Desinvesteringen             | -                                      | -847                                    | -847           |
| Liquidaties deelnemingen     | -                                      | 367                                     | 367            |
| Dividend deelnemingen        | -                                      | -114.380                                | -114.380       |
| Terug ontvangen van leningen | -17.000                                | -                                       | -17.000        |
| Koersverschillen             | -                                      | 67                                      | 67             |
|                              | <b>-17.000</b>                         | <b>90.485</b>                           | <b>73.485</b>  |
| Stand 31 december 2007       | 49.518                                 | 389.599                                 | 439.117        |
| Stand 1 januari 2008         | 49.518                                 | 389.599                                 | 439.117        |
| Investerings                 | -                                      | 9.289                                   | 9.289          |
| Resultaat deelnemingen       | -                                      | 124.040                                 | 124.040        |
| Dividend deelnemingen        | -                                      | -114.500                                | -114.500       |
| Terug ontvangen van leningen | -16.758                                | -                                       | -16.758        |
| Koersverschillen             | -                                      | -254                                    | -254           |
|                              | <b>-16.758</b>                         | <b>18.575</b>                           | <b>-1.817</b>  |
| Stand 31 december 2008       | <b>32.760</b>                          | <b>408.174</b>                          | <b>440.934</b> |

### 33.10 VLOTTENDE VORDERINGEN.

|                     | 2008          | 2007          |
|---------------------|---------------|---------------|
| Groepsvorderingen   | 52.807        | 62.704        |
| Overige vorderingen | 519           | 255           |
|                     | <b>53.326</b> | <b>62.959</b> |

### 33.11 EIGEN VERMOGEN.

**Gestort en opgevraagd kapitaal.** Het maatschappelijk kapitaal bedroeg per 31 december 2008 en per 31 december 2007 € 96 miljoen, bestaande uit 192.000.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,50.

|                                          | Gestort en<br>opgevraagd<br>kapitaal | Agio-<br>reserve | Reserve<br>koers-<br>verschillen | Overige<br>reserves | Resultaat<br>boekjaar | Totaal         |
|------------------------------------------|--------------------------------------|------------------|----------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------|
| <b>Balans per 1 januari 2007</b>         | 31.559                               | 289.021          | -21                              | 143.008             | 110.853               | 574.420        |
| Resultaat over het jaar                  | -                                    | -                | -                                | -                   | 140.011               | 140.011        |
| Uitgeoefende optierechten personeel      | 41                                   | 473              | -                                | -                   | -                     | 514            |
| Resultaat toegevoegd aan                 |                                      |                  |                                  |                     |                       |                |
| overige reserves                         | -                                    | -                | -                                | 81.683              | -81.683               | -              |
| Dividenduitkering                        | 241                                  | -241             | -                                | -                   | -29.170               | -29.170        |
| Conversie converteerbare obligatielening | -                                    | 1                | -                                | -                   | -                     | 1              |
| Koersverschillen                         | -                                    | -                | -81                              | -                   | -                     | -81            |
| Inkoop eigen aandelen                    | -                                    | -                | -                                | -4.826              | -                     | -4.826         |
| Aandelenplan                             | -                                    | -                | -                                | 3.815               | -                     | 3.815          |
| <b>Balans per 31 december 2007</b>       | <b>31.841</b>                        | <b>289.254</b>   | <b>-102</b>                      | <b>223.680</b>      | <b>140.011</b>        | <b>684.684</b> |
| <b>Balans per 1 januari 2008</b>         | 31.841                               | 289.254          | -102                             | 223.680             | 140.011               | 684.684        |
| Resultaat over het jaar                  | -                                    | -                | -                                | -                   | 16.885                | 16.885         |
| Uitgeoefende optierechten personeel      | 13                                   | 136              | -                                | -                   | -                     | 149            |
| Resultaat toegevoegd aan                 |                                      |                  |                                  |                     |                       |                |
| overige reserves                         | -                                    | -                | -                                | 107.653             | -107.653              | -              |
| Dividenduitkering                        | 636                                  | -636             | -                                | -                   | -32.358               | -32.358        |
| Koersverschillen                         | -                                    | -                | -619                             | -                   | -                     | -619           |
| Inkoop eigen aandelen                    | -                                    | -                | -                                | -496                | -                     | -496           |
| Aandelenplan                             | -                                    | -                | -                                | 1.532               | -                     | 1.532          |
| <b>Balans per 31 december 2008</b>       | <b>32.490</b>                        | <b>288.754</b>   | <b>-721</b>                      | <b>332.369</b>      | <b>16.885</b>         | <b>669.777</b> |

### 33.12 LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN.

|                                                              | 2008           | 2007           |
|--------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Waarde van de langlopende rentedragende leningen en schulden | 460.191        | 468.648        |
| Kortlopend deel langlopende schulden                         | -49.257        | -12.500        |
|                                                              | <b>410.934</b> | <b>456.148</b> |

|                                               | Totaal         | 1 jaar of<br>minder | 1-2 jaar      | 2-5 jaar       | Meer dan<br>5 jaar |
|-----------------------------------------------|----------------|---------------------|---------------|----------------|--------------------|
| Converteerbare achtergestelde obligatielening | 100.120        | -                   | -             | 100.120        | -                  |
| Achtergestelde lening Start                   | 62.500         | 12.500              | 12.500        | 37.500         | -                  |
| Syndicaatslening, tranche A                   | 297.571        | 36.757              | 36.832        | 223.982        | -                  |
|                                               | <b>460.191</b> | <b>49.257</b>       | <b>49.332</b> | <b>361.602</b> | <b>-</b>           |



### 33.13 VOORZIENINGEN.

|                                                 | 2008         | 2007         |
|-------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Latente belastingverplichtingen                 | 4.414        | 6.069        |
| Personeelsgerelateerde en overige voorzieningen | 748          | 1.002        |
|                                                 | <b>5.162</b> | <b>7.071</b> |

De overige voorzieningen van € 748 (2007: € 1.002) zijn getroffen voor jubileumuitkering en loondoorbetalingen van langdurigzieken en juridische claims.

### 33.14 KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN.

|                                      | 2008          | 2007           |
|--------------------------------------|---------------|----------------|
| Bankkredieten en leningen            | -             | 44.000         |
| Kortlopend deel langlopende schulden | 49.257        | 12.500         |
| Crediteuren en overige schulden      | 8.287         | 11.968         |
| Schulden aan groepsmaatschappijen    | 1.370         | 43.070         |
| Belastingsschulden                   | 9.856         | -              |
| Rentederivaten                       | 15.385        | 2.415          |
|                                      | <b>84.155</b> | <b>113.953</b> |

**33.15 PERSONEELSLEDEN.** Ultimo 2008 had USG People N.V. 64 (2007: 49) personeelsleden. Alle werknemers waren werkzaam in Nederland.

**33.16 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.

**33.17 HONORARIA ACCOUNTANT.** Het honorarium van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en haar zusters in de landen waar de groep actief is betreffende de verslagjaren kan als volgt worden gespecificeerd:

|                               | 2008         | 2007         |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| Controle van de jaarrekening  | 1.832        | 1.612        |
| Overige controlewerkzaamheden | 107          | 153          |
| Fiscale advisering            | -            | -            |
| Overige niet-controlediensten | 1.000        | 12           |
|                               | <b>2.939</b> | <b>1.777</b> |

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en 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. De andere niet controle-diensten hebben betrekking op een value added fee in verband met advisering bij acquisities in Duitsland in 2007 en 2008. Van de € 2.939 is € 648 (2007: € 802 van de € 1.777) in rekening gebracht door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

### 33.18 BELONING BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN.

De vergoedingen aan de leden van de statutaire Directie van de vennootschap kunnen als volgt worden weergegeven:

|                      | Vaste beloning | Bijdrage pensioen | Variable beloning Cash | Totaal |
|----------------------|----------------|-------------------|------------------------|--------|
| <b>R. Icke</b>       |                |                   |                        |        |
| 2008                 | 670            | 134               | 285                    | 1.089  |
| 2007                 | 650            | 97                | 405                    | 1.152  |
| <b>R. Zandbergen</b> |                |                   |                        |        |
| 2008                 | 503            | 100               | 285                    | 888    |
| 2007                 | 455            | 68                | 405                    | 928    |

**33.18.1 BELONINGSBELEID.** Het huidige remuneratiebeleid, dat reeds in 2006 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders werd goedgekeurd, blijft gehandhaafd.

Dit wil zeggen dat de beloning is opgebouwd uit vier componenten:

**Vaste beloning.** Het vaste deel van de bezoldiging wordt periodiek voor een langere periode beoordeeld en vastgesteld, waarbij rekening gehouden wordt met de mate van ervaring en de verantwoordelijkheid van de betrokken bestuurders. De vaste beloning wordt in beginsel jaarlijk geïndexeerd.

**Variabele bonus korte termijn.** De korte termijn variabele bonus bedraagt 2% van het bedrijfsresultaat voor amortisatie met een maximum van eenmaal het jaar-salaris. Deze 2% valt uiteen in een tweetal delen: 1% wordt berekend over het gerealiseerde bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA) en 1% is gekoppeld aan targets die afgeleid zijn van de begroting van het betreffende jaar. De targets ten aanzien van het te realiseren bedrijfsresultaat worden jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgesteld.

**Pensioenpremie.** De pensioenpremie bedraagt 20% van het vaste salaris zonder hierbij gebonden te zijn aan een maximum.

#### **Variabele bonus lange termijn, Unique Share Plan.**

De lange termijnbonus is voor drie jaar vastgesteld, waarbij het te behalen target jaarlijks door middel van een aparte matrix door de Raad van Commissarissen zal worden vastgesteld. In deze matrix zijn omzet-, omzetgroei en de daarbij te realiseren EBITA bepalend voor de omvang van het aantal voorwaardelijk toe te kennen aandelen. De matrix voor 2008 kent een spread in omzetgroei van 15% en in te realiseren EBITA van 1,5% - 2%. Bij realisatie van de jaarlijks vast te stellen targets worden de toegekende aandelen voorwaardelijk toegekend. Indien de betrokkene na afloop van de drie jaren nog in dienst is van de vennootschap, zullen de aandelen onvoorwaardelijk worden toegekend en vrijvallen aan de bestuurder. Tevens zal een bonus toegekend worden van 25% indien de aandelen die in het kader van dit aandelenplan na drie jaar zijn toegekend tot ultimo 2013 zijn aangehouden en de betrokkene op dat moment ook nog in dienst is van de vennootschap.

Deze laatste regeling is ingesteld om de binding van de bestuurder met de vennootschap te benadrukken.

**33.18.2 OPTIES.** Onderstaand zijn de gegevens inzake de opties toegekend aan de leden van de statutaire Directie en de raad van Commissarissen opgenomen.

|                  | A.D. Mulder | R. Icke   |
|------------------|-------------|-----------|
| Jaar             | 2004        | 2004      |
| Stand 1-1-2008   | 20.000      | 20.000    |
| Uitgeoefend      | -           | 20.000    |
| Stand 31-12-2008 | 20.000      | -         |
| Uitoefenprijs    | 5,63        | 5,63      |
| Expiratie datum  | 10-5-2009   | 10-5-2009 |

De heer R. Icke heeft bij uitoefening van de opties de aandelen gehouden.

**33.18.3 AANDELENPLAN.** In 2006 zijn aan de directieleden 104.000 aandelen voorwaardelijk verstrekt. De kosten vormen een onderdeel van de variabele beloning over de periode 2005-2007. De voorwaarden hebben betrekking op de te behalen omzetgroei en de te behalen resultaten. Bij de berekening van de kosten van het aandelenplan in 2006 is uitgegaan van een koers van € 35,50 (na splitsing). De aandelen over genoemde periode zijn na realisatie van de groeidoelstellingen, omzetgroei tenminste 12,5% per jaar en EBITA in 2007 tenminste 6,5%, in 2008 onvoorwaardelijk netto verstrekt aan de directie volgens het hieronder staande schema.

|        | R. Icke | R. Zandbergen |
|--------|---------|---------------|
| 2005   | 20.000  | 12.000        |
| 2006   | 20.000  | 12.000        |
| 2007   | 20.000  | 12.000        |
| Totaal | 60.000  | 36.000        |

Indien de aandelen in 2011 nog in bezit zijn van de directie en de directie nog in dienst is, ontvangen zij over het bovengenoemde aantal een premie van 25%.

In 2008 zijn aan de directieleden voorwaardelijk 35.000 (R. Icke 20.000, R. Zandbergen 15.000) aandelen per jaar voor de jaren 2008, 2009 en 2010 toegekend bij een on target performance. Het aantal te verstrekken aandelen kan per jaar nog variëren door de behaalde resultaten in dat jaar. Het minimum is 0 aandelen en het maximum is 66.500 (38.000 en 28.500) aandelen per jaar. Voor het jaar 2008 zijn uiteindelijk op basis van feitelijke prestatie 14.000 aandelen toegekend (en daarmee 21.000 aandelen vervallen) die, bij in dienst blijven tot die tijd, in 2012 zullen worden verstrekt. Over de ultimo 2014 nog in bezit zijn de aandelen die in 2012 zijn verstrekt wordt in 2015 een bonus van 25% verstrekt indien de bestuurder dan nog in dienst is.

**Voorwaarden Unique Share Plan 2008-2014.** Het Unique Share Plan 2008-2014 beslaat de periode 1 januari 2008 tot 1 januari 2014. De eerste onvoorwaardelijke levering zal plaatsvinden in mei 2011. Behalve het nog in dienst zijn bij onvoorwaardelijke levering zijn de prestatiecriteria gebaseerd op de mate waarin de te behalen omzet en het operationeel resultaat exclusief amortisatie (EBITA) als percentage van de omzet in de jaren 2008, 2009 en

2010 daadwerkelijk zijn behaald. Voor ieder jaar geldt een matrix van omzet en EBITA waarbij maximaal 1,9 (bij uitzonderlijk beter presteren dan verwacht) en minimaal nul maal het norm aantal onvoorwaardelijk kan worden geleverd. Voor 2009 en 2010 kan de inhoud van de matrix van omzet en EBITA nog aangepast worden. Bij de kosten voor het aandelenplan is voor de prestatiecriteria 2008 rekening gehouden met een factor 0,4 en voor de jaren 2009 en 2010 met een factor 1,0.

Vervolgens zullen nog 25% extra aandelen worden toegekend in mei 2014 indien de deelnemer de in mei 2011 geleverde aandelen heeft aangehouden tot ultimo 2013 en de deelnemer alsdan nog in dienst is van USG People. De verschuldigde loonbelasting en sociale premies inzake het aandelenplan komen voor rekening van de groep. De kosten met betrekking tot het Unique Share Plan 2008 - 2014 zoals in de winst- en verliesrekening zijn opgenomen zijn in onderstaande tabel toegelicht. Navolgende tabel geeft de voorwaardelijke aantallen weer en zijn als zodanig nog niet als feitelijke beloning uitgekeerd. Dit zal plaatsvinden in 2011 en 2014 als aan de voorwaarden is voldaan.

|               | Met<br>betrekking<br>tot jaar | Voorwaardelijk<br>toegekend op<br>basis on target<br>performance | Factor ten<br>behoefte<br>berekening<br>kosten | Voorwaardelijk<br>aantal op basis van<br>prestaties boekjaar<br>en inschatting<br>komende jaren | Additionele<br>toekenning<br>bij retentie<br>2011-2014 | Last in winst-<br>en verlies<br>rekening 2008 |
|---------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| R. Icke       | 2008                          | 20.000                                                           | 0,4                                            | 8.000 <sup>1</sup>                                                                              | 2.000 <sup>1</sup>                                     | 16                                            |
|               | 2009                          | 20.000                                                           | 1,0                                            | 20.000 <sup>2</sup>                                                                             | 5.000 <sup>2</sup>                                     | 81                                            |
|               | 2010                          | 20.000                                                           | 1,0                                            | 20.000 <sup>2</sup>                                                                             | 5.000 <sup>2</sup>                                     | 81                                            |
| <b>Totaal</b> |                               | <b>60.000</b>                                                    |                                                | <b>48.000</b>                                                                                   | <b>12.000</b>                                          | <b>178</b>                                    |
| R. Zandbergen | 2008                          | 15.000                                                           | 0,4                                            | 6.000 <sup>1</sup>                                                                              | 1.500 <sup>1</sup>                                     | 12                                            |
|               | 2009                          | 15.000                                                           | 1,0                                            | 15.000 <sup>2</sup>                                                                             | 3.750 <sup>2</sup>                                     | 61                                            |
|               | 2010                          | 15.000                                                           | 1,0                                            | 15.000 <sup>2</sup>                                                                             | 3.750 <sup>2</sup>                                     | 61                                            |
| <b>Totaal</b> |                               | <b>45.000</b>                                                    |                                                | <b>36.000</b>                                                                                   | <b>9.000</b>                                           | <b>134</b>                                    |

<sup>1</sup> Dit aantal is gebaseerd op de feitelijke prestaties in 2008.

<sup>2</sup> Dit aantal kan uiteindelijk hoger of lager uitkomen op basis van de feitelijke prestaties in het betreffende jaar.

Daarnaast is in de winst- en verliesrekening 2008 een last van € 557 opgenomen uit hoofde van Unique Share Plan 2005-2011 (R. Icke € 348, R. Zandbergen € 209). In 2007 bedroeg deze last € 1.845 (R. Icke € 1.153, R. Zandbergen € 692).

**33.18.4 RAAD VAN COMMISSARISSEN.** De vergoedingen aan de leden van de Raad van Commissarissen kunnen als volgt worden weergegeven:

|                                 | 2008       | 2007       |
|---------------------------------|------------|------------|
| Drs C.J. Brakel                 | 55         | 55         |
| Ch. Dumolin                     | 42         | 42         |
| Drs J.H. van Heyningen Nanninga | 42         | 42         |
| Mevr. Ir. M.E. van Lier Lels    | 40         | 40         |
| A.D. Mulder                     | 40         | 40         |
|                                 | <b>219</b> | <b>219</b> |

Er worden geen opties toegekend en geen bedrijfsmiddelen aan de commissarissen ter beschikking gesteld. Er zijn geen leningen verstrekt aan de leden van de Raad van Commissarissen noch zijn er garantieverplichtingen aangegaan ten behoeve van de leden van de Raad van Commissarissen.

Almere, 3 maart 2009

#### **Raad van Commissarissen**

Cor Brakel, voorzitter

Christian Dumolin

Joost van Heyningen Nanninga

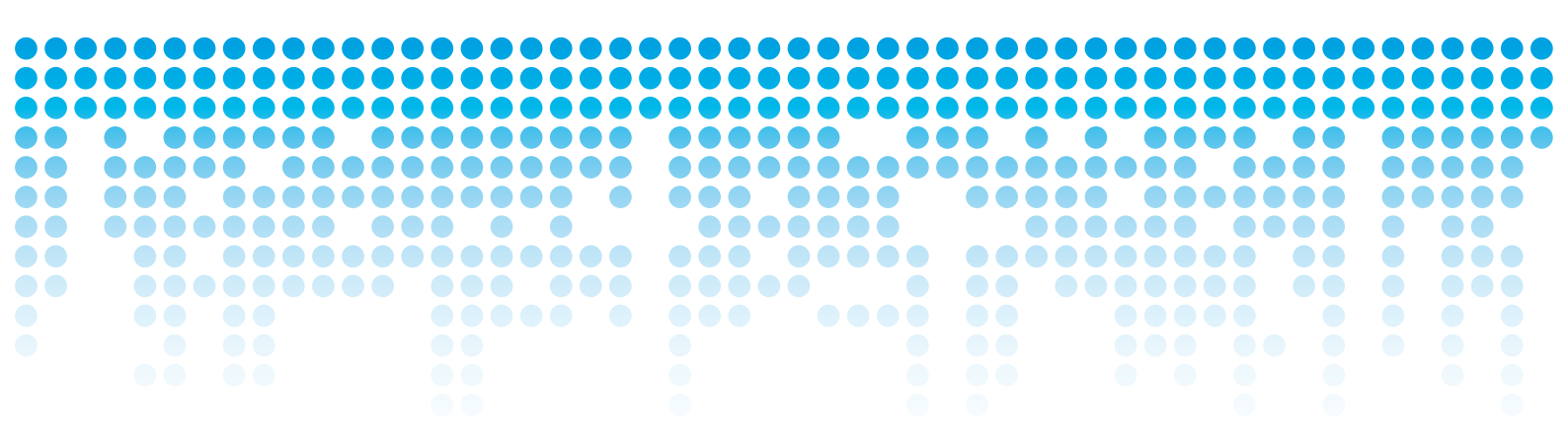
Marike van Lier Lels

Alex Mulder

#### **Executive Board**

Ron Icke, CEO

Rob Zandbergen, CFO



## 34 OVERIGE GEGEVENS.

**34.1 ACCOUNTANTSVERKLARING.** Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van USG People N.V.

### ACCOUNTANTSVERKLARING

**Verklaring betreffende de jaarrekening.** Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 95 tot en met 159 opgenomen jaarrekening 2008 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 2008, winst-en-verliesrekening, mutatie-overzicht eigen vermogen en kasstroomoverzicht over 2008 alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2008 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2008 met de toelichting.

**Verantwoordelijkheid van de Executive Board.** De Executive Board van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

**Verantwoordelijkheid van de accountant.** Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze

controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de vennootschap. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die Executive Board van de vennootschap heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

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

**Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening.**

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 2008 en van het resultaat en de kasstromen over 2008 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.



**Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening.**

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een

getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van USG People N.V. per 31 december 2008 en van het resultaat over 2008 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

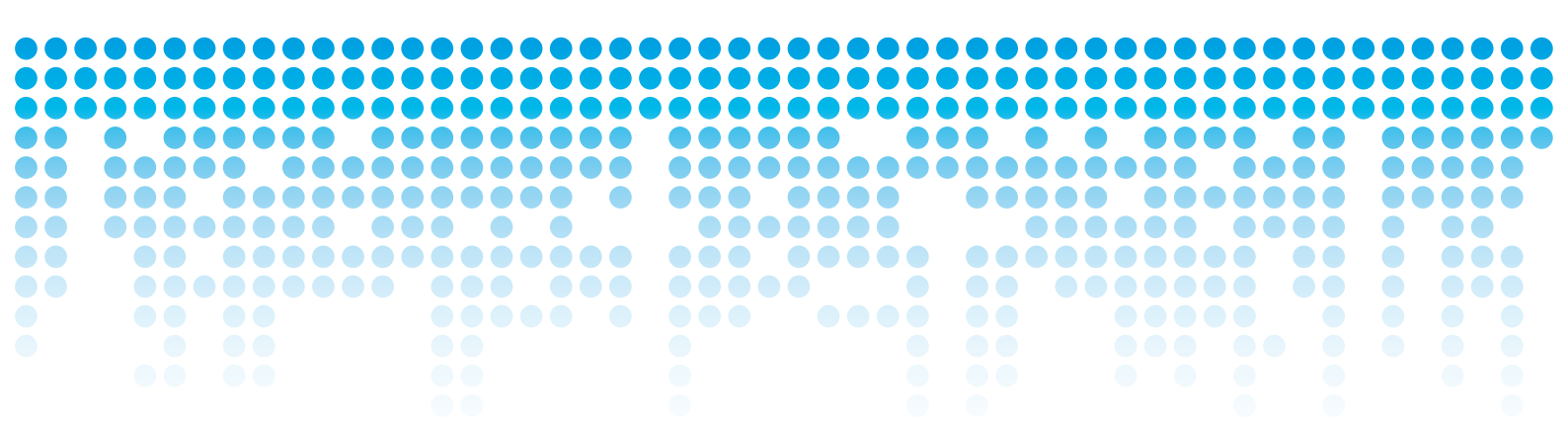
**Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften.**

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder f BW melden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amsterdam, 3 maart 2009

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

P.J. van Mierlo RA



## **34.2 STATUTAIRE BEPALINGEN OMTRENT DE WINSTVERDELING.**

### **Artikel 29. Winst en verlies.**

- 29.1 Van de winst, die in het laatst verstreken boekjaar is behaald, zullen zodanige bedragen worden gereserveerd als de directie onder goedkeuring van de raad van commissarissen zal bepalen.
- 29.2 De daarna resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.
- 29.3 De vennootschap kan doch slechts op voorstel van de directie dat is goedgekeurd door de raad van commissarissen aan de aandeelhouders besluiten tot het doen van uitkeringen ten laste van reserves welke niet krachtens de wet dienen te worden aangehouden.
- 29.4 Uitkeringen op aandelen kunnen slechts plaats hebben tot ten hoogste het bedrag van het uitkeerbare eigen vermogen.

### **Artikel 30. Dividenden en andere uitkeringen.**

- 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.
- 30.2 De vordering van de aandeelhouder tot uitkering verjaart door een tijdsverloop van vijf jaren.
- 30.3 De directie kan, onder voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen, een interim-uitkering doen, met inachtneming van het bepaalde in artikel 2:105 van het Burgerlijk Wetboek.
- 30.4 De algemene vergadering kan, mits op voorstel van de directie en na voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen, besluiten, dat uitkeringen geheel of gedeeltelijk in de vorm van aandelen in het kapitaal van de vennootschap zullen worden uitgekeerd.
- 30.5 Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voorzover de wet dat toestaat.

**34.3 WINSTBESTEMMING.** De directie stelt voor om een dividenduitkering te doen van € 0,58 per gewoon aandeel in aandelen. Bij 64.980.130 aandelen betekent dit € 37.688 uit te keren dividend. Het verschil tussen resultaat (€ 16.885) en uit te keren dividend, zijnde € 20.803 zal ten laste worden gebracht van de overige reserves.



## 35 MEERJARENOVERZICHT.

|                                                         | 2008 <sup>1)</sup> | 2007 <sup>1)</sup> | 2006 <sup>1)</sup> |
|---------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Geconsolideerde winst- en verliesrekening</b>        |                    |                    |                    |
| Netto omzet                                             | 4.024.965          | 3.887.681          | 3.536.836          |
| Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar      | 3,5%               | 9,9%               | 78,8%              |
| Bedrijfsresultaat                                       | 116.665            | 243.859            | 194.206            |
| Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar      | -52,2%             | 25,6%              | 202,6%             |
| In procenten van netto omzet                            | 2,9%               | 6,3%               | 5,5%               |
| Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen | 16.885             | 140.011            | 110.853            |
| Netto winst                                             | 16.885             | 140.011            | 110.853            |
| Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar      | -87,9%             | 26,3%              | 425,9%             |
| In procenten van netto omzet                            | 0,4%               | 3,6%               | 3,1%               |
| Operationele kasstroom                                  | 276.510            | 201.389            | 165.151            |
| Dividend                                                | 37.688             | 51.581             | 45.445             |
| Dividend/netto winst                                    | 223,2%             | 36,8%              | 41,0%              |
| <b>Geconsolideerde balans</b>                           |                    |                    |                    |
| Vaste activa                                            | 1.200.115          | 1.086.958          | 1.066.482          |
| Werkkapitaal (inclusief liquide middelen)               | 26.721             | 107.030            | -2.729             |
|                                                         | <b>1.226.836</b>   | <b>1.193.988</b>   | <b>1.063.753</b>   |
| Eigen vermogen                                          | 669.777            | 684.684            | 574.420            |
| Aandeel derden                                          | 1.402              | 1.028              | 1.129              |
| Langlopende schulden                                    | 555.657            | 508.276            | 488.204            |
|                                                         | <b>1.226.836</b>   | <b>1.193.988</b>   | <b>1.063.753</b>   |
| <b>Overige kengetallen</b>                              |                    |                    |                    |
| Eigen vermogen / totaal vermogen                        | 34,0%              | 34,9%              | 30,2%              |
| Eigen vermogen / geïnvesteerd vermogen                  | 48,6%              | 50,0%              | 44,2%              |
| Vlottende activa / vlottende passiva                    | 1,04               | 1,14               | 0,90               |
| Aantal aandelen per 31 december (nominaal € 0,50)       | 64.980.130         | 63.679.719         | 63.117.700         |
| <b>Per aandeel (nominaal € 0,50) in Euro's</b>          |                    |                    |                    |
| Netto winst <sup>3)</sup>                               | 0,26               | 2,21               | 1,76               |
| Dividend                                                | 0,58               | 0,81               | 0,72               |
| Eigen vermogen                                          | 10,31              | 10,75              | 9,10               |
| Operationele kasstroom <sup>3)</sup>                    | 4,29               | 3,18               | 2,62               |

1) Volgens IFRS 2) Volgens Dutch GAAP 3) Vanaf 2002 op basis van gemiddeld aantal uitstaande aandelen

| 2005 <sup>1)</sup> | 2004 <sup>1)</sup> | 2004 <sup>2)</sup> | 2003 <sup>2)</sup> | 2002 <sup>2)</sup> | 2001 <sup>2)</sup> | 2000 <sup>2)</sup> | 1999 <sup>2)</sup> |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1.977.609          | 1.300.250          | 1.300.250          | 1.297.800          | 1.104.527          | 600.402            | 517.969            | 446.794            |
| 52,1%              | 0,2%               | 0,2%               | 17,5%              | 84,0%              | 15,9%              | 15,9%              | 21,6%              |
| 64.185             | 36.867             | 13.203             | 39.514             | 59.435             | 66.542             | 59.782             | 46.045             |
| 74,1%              | -6,7%              | -66,6%             | -33,5%             | -10,7%             | 11,3%              | 29,8%              | 23,9%              |
| 3,2%               | 2,8%               | 1,0%               | 3,0%               | 5,4%               | 11,1%              | 11,5%              | 10,3%              |
| 21.077             | 24.189             | 14.784             | 14.781             | 31.760             | 39.080             | 36.661             | 30.494             |
| 21.077             | 24.189             | 14.784             | 14.709             | 24.828             | 39.080             | 36.661             | 30.494             |
| -12,9%             | 63,7%              | 0,5%               | -40,8%             | -36,5%             | 6,6%               | 20,2%              | 26,6%              |
| 1,1%               | 1,9                | 1,1%               | 1,1%               | 2,2%               | 6,5%               | 7,1%               | 6,8%               |
| 114.974            | 46.927             | 39.162             | 74.580             | 49.112             | 38.554             | 42.437             | 27.109             |
| 12.593             | 9.075              | 9.075              | 9.074              | 11.342             | 13.124             | 12.208             | 10.192             |
| 59,7%              | 37,5%              | 61,4%              | 61,7%              | 45,7%              | 33,6%              | 33,3%              | 33,2%              |
| 1.099.438          | 309.868            | 278.724            | 311.331            | 277.848            | 183.722            | 111.524            | 66.214             |
| -32.989            | 44.009             | 63.883             | 76.166             | 90.276             | 49.201             | 5.425              | 8.551              |
| <b>1.066.449</b>   | <b>353.877</b>     | <b>342.607</b>     | <b>387.497</b>     | <b>368.124</b>     | <b>232.923</b>     | <b>116.949</b>     | <b>74.765</b>      |
| 472.209            | 218.771            | 200.057            | 194.468            | 191.563            | 122.953            | 86.129             | 51.450             |
| 2.264              | 385                | 385                | 178                | 49.544             | -                  | -                  | -                  |
| 591.976            | 134.721            | 142.165            | 192.851            | 127.017            | 109.970            | 30.820             | 23.315             |
| <b>1.066.449</b>   | <b>353.877</b>     | <b>342.607</b>     | <b>387.497</b>     | <b>368.124</b>     | <b>232.923</b>     | <b>116.949</b>     | <b>74.765</b>      |
| 22,9%              | 36,2%              | 34,4%              | 30,4%              | 30,5%              | 33,5%              | 37,9%              | 31,6%              |
| 31,1%              | 55,6%              | 52,0%              | 46,0%              | 45,3%              | 48,3%              | 65,0%              | 64,3%              |
| 0,97               | 1,18               | 1,27               | 1,30               | 1,35               | 1,37               | 1,05               | 1,10               |
| 62.969.532         | 45.376.634         | 45.376.634         | 45.370.704         | 45.368.604         | 40.381.836         | 39.381.838         | 38.461.000         |
| 0,33               | 0,54               | 0,33               | 0,33               | 0,57               | 0,97               | 0,93               | 0,79               |
| 0,20               | 0,20               | 0,20               | 0,20               | 0,25               | 0,33               | 0,31               | 0,27               |
| 7,50               | 4,82               | 4,41               | 4,29               | 4,39               | 3,05               | 2,19               | 1,34               |
| 2,31               | 1,04               | 0,87               | 1,65               | 1,13               | 0,96               | 1,08               | 0,71               |



**RAPPORT.**

3% converteerbare achtergestelde obligatielening 2005 per 2012 groot € 115.000.000,- ten laste van USG People N.V.

Ter voldoening aan het bepaalde in artikel 33, lid 2 van de op 18 oktober 2005 voor Mr R.J.J. Lijdsman verleden trustakte, brengen wij onderstaand verslag uit.

De obligaties à € 1.000,- zijn uitgegeven in de vorm van een verzamelobligatie groot € 115.000.000,-.

Tenzij eerder ingekocht, afgelost of geconverteerd conform het bepaalde in de trustakte zullen de obligaties à pari worden afgelost op 18 oktober 2012. De obligaties zijn tot en met 11 oktober 2012 converteerbaar in gewone aandelen USG People N.V. à € 0,50 nominaal tegen een conversiekoers die thans € 17,91 bedraagt.

Gedurende het verslagjaar zijn geen obligaties ingekocht en onbruikbaar gemaakt en werden er geen obligaties ter conversie aangeboden. Het per 31 december 2008 uitstaande bedrag van de lening bedroeg € 114.999.000,-.

USG People N.V. is bevoegd de lening geheel vervroegd af te lossen:

- vanaf 18 oktober 2010 op voorwaarde dat in een aaneengesloten periode van 30 beursdagen de slotkoers van de aandelen USG People N.V. op Euronext Amsterdam op 20 beursdagen tenminste 130% van de dan geldende conversiekoers heeft bedragen;
- indien minder dan 10% van de lening uitstaat.

In het geval van een "Change of Control" als bedoeld in artikel 5 van de trustakte zullen obligatiehouders in de gelegenheid worden gesteld hun obligaties vervroegd af te lossen per de door USG People N.V. alsdan vastgestelde datum, onverminderd het overigens in het trustakte bepaalde.

Tijdens de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 23 december 2008 werd ingestemd met het voorstel tot een statutenwijziging waarbij de statuten

voorzien in de introductie van beschermingspreferente aandelen. Met betrekking tot de mogelijkheid tot uitgifte van preferente beschermingsaandelen door de vennootschap hebben wij op 22 december 2008 ontheffing verleend van het gestelde in artikel 23 van de Trustakte.

Amsterdam, 22 januari 2009

ANT Trust & Corporate Services N.V.

L.J.J.M. Lutz

**BRUTORESULTAAT.** Totale bedrijfsopbrengsten minus directe kosten.

**BRUTOMARGE.** Het bruto resultaat in een percentage van de omzet.

**OPERATIONELE KOSTEN.** Verkoopkosten en algemene beheerskosten exclusief amortisatie van immateriële vaste activa.

**OPERATIONEEL RESULTAAT.** Bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële vaste activa en voor overige baten en lasten.

**OPERATIONELE MARGE.** Operationeel resultaat als percentage van de netto omzet.

**EBITDA.** Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie.

**EBITA.** Bedrijfsresultaat voor amortisatie.

**BEDRIJFSRESULTAAT.** Het resultaat voor financieringslasten en belastingen.

**DIVIDEND.** Deel van de winst dat aan aandeelhouders wordt uitgekeerd.

**OPERATIONELE KASSTROOM.** Kasstroom uit operationele activiteiten inclusief belasting. Voor de samenstellende bestanddelen verwijzen wij naar het kasstroomoverzicht in de jaarrekening.

**FINANCIËLE DERIVATEN.** Financiële instrumenten ter afdekking van financiële risico's. De waarde is afgeleid van de ontwikkeling van onderliggende waarden zoals bijvoorbeeld rentes of valuta.

**IFRS.** International Financial Reporting Standards.

**NETTO FINANCIËLE SCHULD.** Rentedragende schulden minus liquide middelen.

## Adressen en algemeen directeuren

### USG PEOPLE N.V.

Postbus 1  
1300 AA Almere  
Landdrostdreef 124  
1314 SK Almere  
Nederland  
+31 (0)36 529 95 00  
[www.usgpeople.com](http://www.usgpeople.com)

### BELGIË

#### CALL-IT

Wim Vintges  
Kempische Steenweg 305  
3500 Hasselt  
+32 (0)11 22 76 44  
[www.call-it.com](http://www.call-it.com)

#### EXPRESS MEDICAL

Pascale Vanrillaer  
Rue de Namur 5  
1300 Wavre  
+32 (0)10 23 84 10  
[www.express-medical.be](http://www.express-medical.be)

#### LEGAL FORCES

Dieter Honoré  
Adolphe Maxlaan 30/1  
1000 Brussel  
+32 (0)22 18 47 34  
[www.legalforces.be](http://www.legalforces.be)

#### RECEPTEL

Xavier Vandewiele  
Britselei 80  
2000 Antwerpen  
+32 (0)38 00 40 60  
[www.receptel.com](http://www.receptel.com)

#### SECRETARY PLUS

Christine Van den Eynde  
Tervurenlaan 216  
1150 Brussel  
+32 (0)26 00 43 20  
[www.secretary-plus.be](http://www.secretary-plus.be)

### START PEOPLE

Marjan van Kasteren  
Frankrijklei 101  
2000 Antwerpen  
+32 (0)38 00 64 62  
[www.startpeople.be](http://www.startpeople.be)

#### UNIQUE

Gina Opdebeeck  
Frankrijklei 101  
2000 Antwerpen  
+32 (0)38 00 64 00  
[www.unique.be](http://www.unique.be)

#### USG FINANCIAL FORCES

Hilde Haems  
Frankrijklei 101  
2000 Antwerpen  
+32 (0)38 00 64 00  
[www.usgfinancialforces.be](http://www.usgfinancialforces.be)

#### USG HR FORCES

Vera Meersman  
Green Plaza Building  
Karel Oomsstraat 19  
2018 Antwerpen  
+32 (0)32 87 60 60  
[www.usghrforces.be](http://www.usghrforces.be)

#### USG INNOTIV ENGINEERING

Filip De Bock a.i.  
Britselei 80  
2000 Antwerpen  
+32 (0)38 00 40 20  
[www.usginnotiv.be](http://www.usginnotiv.be)

#### USG INNOTIV ICT

Saskia Kinds  
Britselei 80  
2000 Antwerpen  
+32 (0)32 31 94 84  
[www.usginnotiv.be](http://www.usginnotiv.be)

#### USG PEOPLE INTERNATIONAL

De Keyserlei 58-60  
2018 Antwerpen  
België  
+32 (0)32 03 48 10

### DUITSLAND

#### ABETEC

Olaf Jehnichen & Bernd Titgenmeyer  
August-Wilhelm-Kühnholz-Strasse 15  
26135 Oldenburg  
+49 (0)441 3 61 40 50 0  
[www.abetec.de](http://www.abetec.de)

#### ANDERS PERSONAL SERVICE GRUPPE

Renate Nied & Carstens Nied  
Steinberger Strasse 40  
31675 Bückeberg  
+49 (0)5722 96 77 77  
[www.anders-personal.de](http://www.anders-personal.de)

#### ESTERBAUER & WINDISCH PERSONALSERVICE

Jean-Marie Lahaye & Armin Bründl  
Innere Passauer Strasse 30  
94315 Straubing  
+49 (0)9421 96 37 0  
[www.esterbauer-windisch.de](http://www.esterbauer-windisch.de)

#### GEKO ZEITARBEIT

R. Hörster  
Kortumstrasse 26  
44787 Bochum  
+49 (0)234 68 70 10  
[www.geko.de](http://www.geko.de)

#### IHD INDUSTRIE-HANDWERKER- DIENST, PERSONAL-LEASING

Andreas Brohm  
Bismarckstrasse 68  
67059 Ludwigshafen am Rhein  
+49 (0)621 53 90 77 0  
[www.idh-personalleasing.de](http://www.idh-personalleasing.de)

#### INTERIM PLAN UNTERNEHMENS- BERATUNG UND PERSONALLEASING

Andreas Brohm  
P 3, 12  
68161 Mannheim  
+49 (0)621 10 90 1  
[www.interim-plan.de](http://www.interim-plan.de)

### INTERIM PLAN MONTAGE

Andreas Brohm  
Q 4, 4  
68161 Mannheim  
+49 (0)621 15 65 80 1  
[www.ipm-mannheim.de](http://www.ipm-mannheim.de)

#### MANUS PERSONALDIENST- LEISTUNGEN GRUPPE

Gerd Gansen  
Schlossweg 3  
36433 Leimbach (Bad Salzungen)  
+49 (0)3695 69 83 0  
[www.manus.de](http://www.manus.de)

#### PERSONAL-TEAM UNTERNEHMEN FÜR ZEITARBEIT

Andreas Brohm  
Bismarckstrasse 106  
67059 Ludwigshafen  
+49 (0)621 59 14 68 0  
[www.personalteam.de](http://www.personalteam.de)

#### PROCUR PERSONALDIENST- LEISTUNGEN

Heinz Trott  
Stuttgarter Strasse 100  
70469 Stuttgart  
+49 (0)711 50 53 62 0  
[www.procur.de](http://www.procur.de)

#### QUICK-OFFICE PERSONALLEASING

Andreas Brohm  
O 6, 5  
68161 Mannheim  
+49 (0)621 12 07 50  
[www.quick-office-mannheim.de](http://www.quick-office-mannheim.de)

#### SECRETARY PLUS

Harriet Aans  
Landsberger Strasse 312  
80687 München  
+49 (0)89 56 82 70  
[www.secretary-plus.de](http://www.secretary-plus.de)

#### TIEMPO PERSONAL GRUPPE

Michael Oelrichs, Stephan Oelrichs,  
Christian Oelrichs & Thomas Rehder  
Hamburger Strasse 1  
22926 Ahrensburg  
+49 (0)4102 88 14 0  
www.tiempo.de

#### UNIQUE

Sven Suberg  
Landsberger Strasse 312  
80687 München  
+49 (0)89 56 82 70  
www.unique-personal.de

#### FRANKRIJK

##### ONESYS

Guilhem de Lajarte  
114 Rue Gallieni  
92100 Boulogne Billancourt  
+33 (0)1 46 99 16 75  
www.onesys.fr

##### SECRETARY PLUS

Céline Culinas  
17 Rue Marbeuf  
75008 Parijs  
+33 (0)1 49 52 94 73  
www.secretary-plus.fr

##### START PEOPLE

Arnould della Faille  
114 Rue Gallieni  
92514 Boulogne-Billancourt Cedex  
+33 (0)1 46 99 14 14  
www.startpeople.fr

##### USG FINANCIAL FORCES

Cyril Eaton  
121-123 Rue du Vieux Pont de Sèvres  
92100 Boulogne Billancourt  
+33 (0)1 46 10 97 10  
www.usgfinancialforces.fr

#### USG INNOTIV

Arnould della Faille  
12 Parc de la Tannerie  
57070 St Julien les Metz  
+33 (0)3 87 18 40 40  
www.usginnotiv.fr

#### USG MULTI COMPTA

Cyril Eaton  
121-123 Rue du Vieux Pont de Sèvres  
92100 Boulogne Billancourt  
+33 (0)1 46 10 97 10  
www.usgmulticompta.fr

#### USG RESTART

Sandrine Pal  
114 Rue Gallieni  
92514 Boulogne-Billancourt Cedex  
+33 (0)1 46 99 14 29  
www.usgrestart.fr

#### ITALIË

##### START PEOPLE

Mauro Cuicani  
Via G. Murat 23  
20159 Milaan  
+39 (0)2 698 69 81  
www.startpeople.it

##### UNIQUE

Mauro Ciucani  
Via G. Murat 23  
20159 Milaan  
+39 (0)2 698 69 81  
www.unique-italia.it

#### LUXEMBURG

##### START PEOPLE

Daniel Oudrar  
9 Rue Schiller  
2519 Luxemburg  
+352 26 97 64 94 1  
www.startpeople.lu

#### START PEOPLE HR SOLUTIONS

Daniel Oudrar  
9 Rue Schiller  
2519 Luxemburg  
+352 24 87 95  
www.startpeople.lu

#### USG FINANCIAL FORCES

Daniel Oudrar  
9 Rue Schiller  
2519 Luxemburg  
+352 24 87 96  
www.usgfinancialforces.lu

#### USG INNOTIV

Daniel Oudrar  
9 Rue Schiller  
2519 Luxemburg  
+352 29 56 57  
www.usginnotiv.lu

#### NEDERLAND

##### AD REM YOUNG PROFESSIONALS

Ramses Serno  
Postbus 1  
1300 AA Almere  
Landdrostdreef 124  
1314 SK Almere  
+31 (0)36 529 93 00  
www.adremyoungprofessionals.nl

##### ASA STUDENT

Ronald Kardol  
Postbus 1  
1300 AA Almere  
Landdrostdreef 124  
1314 SK Almere  
+31 (0)36 529 42 90  
www.asastudent.nl

##### CALL-IT

Wim Vintges  
Postbus 104  
6000 AC Weert  
Schatbeurderlaan 10  
6002 ED Weert  
+31 (0)495 54 77 00  
www.call-it.com

#### CAPITALP

Caspar Kosse  
Postbus 1  
1300 AA Almere  
Landdrostdreef 124  
1314 SK Almere  
+31 (0)36 539 38 50  
www.capitalp.nl

#### CONTENT

Jeannine Peek  
Postbus 1  
1300 AA Almere  
Landdrostdreef 124  
1314 SK Almere  
+31 (0)36 529 40 74  
www.content.nl

#### CREYF'S

Patrick van der Ploeg  
Postbus 1  
1300 AA Almere  
Landdrostdreef 124  
1314 SK Almere  
+31 (0)36 529 40 10  
www.creyfs.nl

#### DE WERELD VAN IKKI

Marco van Hurne  
ArenA Boulevard 63  
1101 DL Amsterdam-Zuidoost  
+31 (0)20 430 15 50  
www.ikki.nl

#### PROFLEX

Flavia van As  
Postbus 1  
1300 AA Almere  
Landdrostdreef 124  
1314 SK Almere  
+31 (0)36 538 24 04  
www.pro-flex.com

## RECEPTEL

Rianne Kuik  
1300 AA Almere  
Landdrostdreef 124  
1314 SK Almere  
+31 (0)36 529 40 01  
www.receptel.com

## SECRETARY PLUS

Joyce Thijssen-Steenveld  
Postbus 1  
1300 AA Almere  
Landdrostdreef 124  
1314 SK Almere  
+31 (0)36 529 90 80  
www.secretary-plus.nl

## STARJOB

Dorothé Schiks  
Postbus 71343  
1008 BH Amsterdam  
De Cuserstraat 83  
1081 CN Amsterdam  
+31 (0)20 504 15 30  
www.starjob.nl

## START PEOPLE

Bram van der Wal  
Postbus 1  
1300 AA Almere  
Landdrostdreef 124  
1314 SK Almere  
+31 (0)36 529 99 50  
www.startpeople.nl

## TECHNICUM

Rita Kostwinder  
Postbus 1  
1300 AA Almere  
Landdrostdreef 124  
1314 SK Almere  
+31 (0)36 529 91 00  
www.technicum.nl

## UNIQUE

Michel de Lassacquère  
Postbus 1  
1300 AA Almere  
Landdrostdreef 124  
1314 SK Almere  
+31 (0)36 529 90 00  
www.unique.nl

## UNITED MARKETPLACE

Marco Smit  
Postbus 1  
1300 AA Almere  
Landdrostdreef 124  
1314 SK Almere  
+31 (0)36 529 94 00  
www.unitedmarketplace.nl

## USG CAPACITY

Katinka Habermehl  
Postbus 1  
1300 AA Almere  
Landdrostdreef 124  
1314 SK Almere  
+31 (0)36 529 93 50  
www.usgcapacity.nl

## USG ENERGY

Trudy Zonneveld  
Postbus 208  
1940 AE Beverwijk  
Handelskade 6  
1948 NA Beverwijk  
+31 (0)251 26 24 00  
www.usgenenergy.nl

## USG INNOTIV

Han Huisman  
Postbus 1  
1300 AA Almere  
Landdrostdreef 124  
1314 SK Almere  
+31 (0)36 529 92 01  
www.usginnotiv.nl

## USG JURISTEN

Karin Korstanje  
Postbus 602  
3500 AP Utrecht  
Euclideslaan 251  
3584 BV Utrecht  
+31 (0)30 230 59 59  
www.usgjuristen.nl

## USG RESTART

John Herfkens  
Adriaen van Ostadelaan 140  
3583 AM Utrecht  
+31 (0)30 256 78 00  
www.usgrestart.nl

## OOSTENRIJK

### ACCEA

André Tinhofer  
Stubenbastei 10/Top 6a,  
1010 Wenen  
+43 (0)1 512 01 33  
www.accea.at

### SECRETARY PLUS

Anna Relle Stieger  
Franz-Josefs-Kai 41  
1010 Wenen  
+43 (0)1 532 15 75  
www.secretary-plus.at

### START PEOPLE

Michael Wottawa  
Mariahilfer Strasse 88a  
1070 Wenen  
+43 (0)664 322 01 27  
www.startpeople.at

## POLEN

### ACCEA

Ewa Solarczyk – Konik  
Halicka 9  
31-036 Krakau  
+48 (0)12 428 51 45  
www.accea.pl

## START PEOPLE

Maurice Delbar  
ul. Grzybowska 77  
00-844 Warszawa  
+48 (0)22 661 50 53  
www.startpeople.pl

## PORTUGAL

### RECEPTEL

Xavier Vandewiele  
Rua Andrade Corvo 27, 3º piso  
1050-008 Lissabon  
+35 (0)1 213 18 82 20  
www.receptel.com

### START PEOPLE

Gabriel Soria  
Rua Andrade Corvo, 27, 3º piso  
1050-008 Lissabon  
+35 (0)1 213 71 25 30  
www.startpeople.pt

### SYS

Sergi Invernón  
R. Andrade Corvo, nº 27, 3º Piso  
1050-008 Lissabon  
+35 (0)1 213 18 82 20  
www.usg-sys.com

## SPANJE

### PROFESIONALIA

Elena Gomez  
Rita Bonnat 13  
08029 Barcelona  
+34 (0)90 293 24 23  
www.profesionalia.net

### RECEPTEL

Xavier Vandewiele  
C/ Orense, 20, 1º, 1ª  
28020 Madrid  
+34 (0)91 598 29 98  
www.receptel.com



#### SECRETARY PLUS

Inma Corregidor  
C/ Arequipa, 1-Esc. 3 Planta 5<sup>a</sup>  
28043 Madrid  
+34 (0)91 382 22 30  
[www.secretary-plus.es](http://www.secretary-plus.es)

#### START PEOPLE

Edwin Schreur  
C/ Arequipa, 1-Esc. 3<sup>a</sup> Planta 5<sup>a</sup>  
28043 Madrid  
+34 (0)90 211 33 55  
[www.startpeople.es](http://www.startpeople.es)

#### SYS

Sergi Invernón  
C/ Aragón, 295, 4<sup>a</sup>  
08009 Barcelona  
+34 (0)93 253 19 15  
[www.usg-sys.com](http://www.usg-sys.com)

#### UNIQUE

Mercedes Elípe  
C/Arequipa, 1-Esc. 4 Planta 5<sup>a</sup>  
28043 Madrid  
+34 (0)90 235 45 35  
[www.unique.es](http://www.unique.es)

#### USG HR FORCES

Raul Garcia Pico  
C/ Arequipa, 1-Esc. 3 Planta 5  
28043 Madrid  
+34 (0)97 227 10 16  
[www.hrforces.es](http://www.hrforces.es)

#### SLOWAKIJE

##### START PEOPLE

Nunzio Totaro  
Štúrova 4  
81102 Bratislava  
+42 (0)1 2 52 62 12 42  
[www.startpeople.sk](http://www.startpeople.sk)

#### TSJECHIË

##### ACCEA

Iveta Břehovská  
Odborů 10  
120 00 Praag 2  
+42 (0)22 499 93 43  
[www.accea.cz](http://www.accea.cz)

##### START PEOPLE

Nunzio Totaro  
Lazarská 3  
110 00 Praag 1  
+42 (0)25 731 03 44  
[www.startpeople.cz](http://www.startpeople.cz)

#### ZWITSERLAND

##### START PEOPLE

Louis Dittli  
Rue du Mont-Blanc 7  
1201 Genève 1  
+41 (0)22 715 48 70  
[www.startpeople.ch](http://www.startpeople.ch)

#### SHARED SERVICE CENTERS

##### USG PEOPLE AUSTRIA

Michael Wottawa  
Mariahilfer Strasse 88a  
1070 Vienna  
+43 (0)664 322 01 27

##### USG PEOPLE BELGIUM

Leen Geirnaerd  
& Frank Raeckelboom  
Frankrijklei 101  
2000 Antwerpen  
+32 (0)3 800 64 00

##### USG PEOPLE FRANCE

Arnould della Faille  
114 rue Gallieni  
92514 Boulogne-Billancourt Cedex  
+33 (0)1 46 99 14 14

##### USG PEOPLE GERMANY

Caroline Schmitz  
Landsberger Strasse 312  
80687 München  
+49 (0)89 56 82 70

##### USG PEOPLE SPAIN

Oriol Mas Saurí  
C/ Arequipa, 1-Esc. 3<sup>a</sup> Planta 5<sup>a</sup>  
28043 Madrid  
+34 (0)91 382 22 30

##### USG PEOPLE THE NETHERLANDS

Teun van der Vorm & Marten Keuning  
P.J. Oudweg 61  
1314 CK Almere  
+31 (0)36 529 95 50

**USG PEOPLE N.V.**

Postbus 1  
1300 AA Almere  
Landdrostdreef 124  
1314 SK Almere  
Nederland  
+31 (0)36 529 95 00  
[info@usgpeople.com](mailto:info@usgpeople.com)  
[www.usgpeople.com](http://www.usgpeople.com)

**CONCEPT / REALISATIE / COÖRDINATIE**

Mostremarkable bv  
Mathijs Jacobs

**DRUK**

Drukkerij van Amerongen

**FOTOGRAFIE**

Fotostudio7  
Hilco van den Heuvel  
Rianne van den Heuvel

**TEKST / CONCEPT / COÖRDINATIE**

7N60 Communicatie B.V.  
Hans Faber  
Lienke van Santvoort  
Reina List-Oskam

**EINDREDACTIE**

USG People N.V.  
Corporate Communication



